

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES ET INTERVENTIONS RÉGIONALES**

**Par
CHRISTIAN BÉLANGER**

**LES APPORTS DES EXPÉRIENCES D'APPROPRIATION DES TIC
PAR LES COLLECTIVITÉS QUÉBÉCOISES**

MAI 2004



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Résumé

Quels sont les apports que peuvent fournir les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises au sein de ces dernières ? Ce questionnement est des plus légitimes puisqu'il permet de poser un regard sur l'apparition, l'arrivée et l'essor des technologies de l'information et de la communication au sein des collectivités québécoises. La légitimité est renforcée lorsque l'on tient compte que certaines collectivités québécoises ont fait le choix de procéder à la mise sur pied de sites Internet municipaux, alors que d'autres ont fait le choix de mettre sur pied des expériences systématiques d'appropriation des TIC.

Afin d'apporter une réponse adéquate à cette question, la base empirique de cette recherche de maîtrise a été constituée à partir des données provenant de cinq expériences d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises, ainsi que quatorze sites Internet municipaux.

Deux outils de recherche ont permis de collecter les données, le premier étant celui de la recherche documentaire, impliquant ainsi une analyse documentaire des données portant sur les sites Internet municipaux ainsi que sur les expériences d'appropriation des TIC. Le deuxième outil étant celui de l'analyse comparative, permettant ainsi de traiter les résultats obtenus à la suite de l'analyse documentaire portant sur les sites Internet municipaux et les expériences d'appropriation des TIC.

Outre les chapitres portant sur l'établissement de la problématique, de son cadre théorique et de la méthodologie, deux chapitres ont été consacrés à l'étude des apports et du processus d'appropriation des TIC des deux types de collectivités québécoises étudiées. Également, un chapitre est consacré à l'analyse comparative des résultats obtenus lors des deux chapitres précédents.

Le travail d'analyse documentaire effectué au sein de deux chapitres de ce mémoire permet de constater que l'hypothèse avancée pour chacun des deux chapitres, portant sur l'étude des apports et du processus d'appropriation des TIC des deux types de collectivités québécoises étudiées, étaient valables et reflètent bien la réalité, à savoir que :

- Le processus d'appropriation des TIC dans les collectivités ayant mis sur pied des sites Internet municipaux se révèle peu développé et que les apports obtenus sont peu nombreux et peu diversifiés ;
- Le processus d'appropriation des TIC dans les collectivités ayant vécu des expériences d'appropriation se révèle être plus développé et que les apports obtenus s'avèrent nombreux et diversifiés.

Quant au travail d'analyse comparative des résultats obtenus à partir de la réalisation de ces deux chapitres, il permet de corroborer l'hypothèse suivante, à savoir que les éléments introduits par les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises permettent d'apporter un éventail de réponses beaucoup plus variées aux différents besoins d'une collectivité ainsi que la mise en place d'un processus d'appropriation plus développé que celui des sites Internet municipaux.

Ainsi, ce mémoire de maîtrise permet de constater l'existence des impacts provenant de la réalisation d'une expérience d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises : suite à la démarche enclenchée, il s'avère possible de connaître les apports fournis au sein des collectivités où elles se sont réalisées.

Selon le tableau¹ «Apports des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités », ces apports se révèlent être les suivants :

| Apports des expériences d'appropriation des TIC | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Appuis</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Appui organisationnel majeur pour l'atteinte des finalités organisationnelles de la combinaison appropriée des conditions, de la veille collective et de la réponse aux besoins de base ➤ Appui majeur à un grand nombre de finalités organisationnelles ➤ Support à un plus grand nombre de fonctions administratives cadrant avec le développement économique et social | <p style="text-align: center;">Processus</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès à une plus grande expertise de mise sur pied ➤ Procédé plus développé et démarche préélaborée ➤ Déploiement d'un grand nombre de stratégies pour l'appropriation des TIC ➤ Grande capacité à mettre en place les moyens et actions pour l'atteinte des finalités organisationnelles ➤ Répartition des ressources financières pour permettre un plus large développement |
| <p style="text-align: center;">Participation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Direction pouvant être assumée par une grande variété de maîtres d'œuvre ➤ Plus large participation des acteurs de la collectivité au projet ➤ Plus large participation et contribution des partenaires au projet ➤ Suscite l'intérêt des acteurs des champs du développement économique et social ➤ Tâches/fonctions assumées par une plus grande frange d'organisations ➤ Favorise une plus large participation de la collectivité | <p style="text-align: center;">Retombées</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombreuses forces pour l'atteinte des finalités organisationnelles ➤ Plus grand apport en contenu, en technologies, en expertise ou en investissement au sein de la collectivité ➤ Nombreuses innovations variées ➤ Retombées fortes et nombreuses (ne correspondant pas toujours aux finalités et aux stratégies) ➤ Permet de prendre conscience d'un plus grand nombre d'obstacles et de faiblesses quant à l'appropriation des TIC ➤ Facteurs de succès moins nombreux, mais récurrents |

Ce mémoire permet également de disposer de pistes de réflexion afin d'orienter des recherches qui pourraient être entreprises éventuellement à propos des technologies de l'information et de la communication au sein des collectivités québécoises.

¹ À noter que ce tableau est identique à celui présenté dans la conclusion de ce mémoire.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, M. Marc-Urbain Proulx, qui, en plus de m'avoir permis de m'intégrer à une équipe de recherche menant des travaux sur les TIC, m'a prodigué appui et conseils tout au long de la démarche, en plus de m'autoriser à utiliser les données provenant du projet de recherche.

Je remercie également les membres du jury d'évaluation de ce mémoire de recherche, M. Jean Rouette, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, ainsi que M. Bernard Sévigny, chargé de cours à l'Université de Sherbrooke.

De plus, je tiens à offrir un remerciement spécial à Mme Josée Gauthier ainsi qu'à M. Marc-Antoine Vachon qui ont fait partie de l'équipe de recherche menant des travaux sur les TIC, sous l'égide de M. Marc-Urbain Proulx. Merci aussi à M. Louis Roy, de Québec-Affaires, dont l'entrevue m'a permis d'obtenir des informations précieuses pour l'élaboration de ce mémoire. Merci également à Mme Normande Lapointe, dont l'aide fut précieuse dans ma démarche.

Finalement, je m'en voudrais de ne pas avoir une pensée pour mes confrères et consoeurs de maîtrise qui ont fréquenté le local H5-1340 : le support procuré par certaines et certains d'entre vous a été très apprécié.

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Résumé | ii |
| Remerciements | iv |
| Table des matières | v |
| Liste des tableaux | x |
| Liste des graphiques | xii |
| Chapitre 1. Problématique | 1 |
| 1.1 Établissement de la problématique de recherche | 4 |
| 1.2 Phases traversées dans le domaine de l'informatique | 5 |
| 1.2.1 Premier tournant : ère des constructeurs (1960-1980)..... | 7 |
| 1.2.2 Deuxième tournant : ère des éditeurs (1980-1990)..... | 9 |
| 1.2.3 Troisième tournant : Internet (années 2000) | 11 |
| 1.2.4 Commentaires..... | 12 |
| 1.3 Contexte québécois de l'appropriation des TIC..... | 13 |
| 1.3.1 Les facteurs | 14 |
| 1.3.2 Commentaires..... | 17 |
| 1.4 Portrait du territoire québécois | 18 |
| 1.5 Préoccupations liées aux TIC..... | 20 |
| 1.6 Des données évocatrices de l'intérêt lié aux TIC..... | 21 |
| 1.7 Commentaires | 23 |
| Chapitre 2. Cadre théorique | 24 |
| 2.1 Définitions | 24 |
| 2.1.1 Technologies de l'information et de la communication (TIC)..... | 24 |
| 2.1.2 Collectivités locales..... | 27 |
| 2.1.3 Comportement familial..... | 28 |
| 2.1.4 Besoins quotidiens..... | 28 |
| 2.2 Éléments pouvant être apportés par les TIC dans une collectivité | 29 |
| 2.2.1 Les finalités organisationnelles | 30 |
| 2.2.2 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires | 33 |

| | |
|--|----|
| 2.2.3 Les démarches | 36 |
| 2.2.4 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche | 37 |
| 2.2.5 Les initiatives porteuses..... | 38 |
| 2.2.6 Les stratégies..... | 38 |
| 2.2.7 Les obstacles..... | 39 |
| 2.2.8 Les retombées | 39 |
| 2.2.9 Support des TIC aux fonctions administratives | 39 |
| 2.2.10 Les facteurs de succès | 40 |
| 2.2.11 Les forces | 40 |
| 2.2.12 Faiblesses..... | 40 |
| 2.2.13 Ressources financières..... | 40 |
| 2.2.14 Conclusion | 41 |
| Chapitre 3. Considérations générales | 42 |
| Chapitre 4. Méthodologie | 44 |
| 4.1 Problématique générale de ce mémoire..... | 44 |
| 4.2 Objectifs de recherche..... | 44 |
| 4.3 Questions de recherche | 47 |
| 4.4 Hypothèses | 48 |
| 4.5 Méthodologie..... | 49 |
| 4.6 Collectivités étudiées..... | 50 |
| 4.7 Outils | 51 |
| Chapitre 5. Apports et processus des sites Internet municipaux..... | 53 |
| 5.1 Objectif du chapitre..... | 53 |
| 5.2 Méthode utilisée | 53 |
| 5.3 Les finalités organisationnelles..... | 53 |
| 5.4 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires..... | 55 |
| 5.4.1 Maîtres d'oeuvre | 55 |
| 5.4.2 Les acteurs | 57 |
| 5.4.3 Les partenaires | 59 |
| 5.5 Les démarches..... | 61 |
| 5.5.1 Les périodes de conception | 61 |

| | |
|--|-----|
| 5.5.2 Les étapes de conception | 63 |
| 5.6 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche | 64 |
| 5.7 Les initiatives porteuses | 65 |
| 5.8 Les stratégies | 66 |
| 5.9 Les obstacles | 68 |
| 5.10 Les retombées..... | 70 |
| 5.11 Support des TIC aux fonctions administratives | 71 |
| 5.12 Les facteurs de succès..... | 73 |
| 5.13 Les forces..... | 74 |
| 5.14 Faiblesses | 76 |
| 5.15 Ressources financières | 77 |
| 5.16 Conclusion..... | 78 |
| Chapitre 6. Apports et processus des expériences d'appropriation des TIC ... | 80 |
| 6.1 Objectif du chapitre..... | 80 |
| 6.2 Méthode utilisée | 80 |
| 6.3 Les finalités organisationnelles..... | 80 |
| 6.4 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires..... | 83 |
| 6.4.1 Maîtres d'œuvre | 83 |
| 6.4.2 Les acteurs | 84 |
| 6.4.3 Les partenaires | 86 |
| 6.5 Les démarches..... | 87 |
| 6.5.1 Les périodes de conception | 87 |
| 6.5.2 Les étapes de conception | 89 |
| 6.6 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche | 90 |
| 6.7 Les initiatives porteuses | 92 |
| 6.8 Les stratégies | 93 |
| 6.9 Les obstacles | 95 |
| 6.10 Les retombées..... | 97 |
| 6.11 Support des TIC aux fonctions administratives | 99 |
| 6.12 Les facteurs de succès..... | 101 |
| 6.13 Les forces..... | 102 |

| | |
|---|-----|
| 6.14 Les faiblesses..... | 104 |
| 6.15 Ressources financières | 106 |
| 6.16 Conclusion..... | 107 |
| Chapitre 7. Éléments nouveaux introduits par les expériences d'appropriation des TIC des collectivités québécoises | 108 |
| 7.1 Objectif du chapitre..... | 108 |
| 7.2 Méthode utilisée | 108 |
| 7.3 Les finalités organisationnelles..... | 108 |
| 7.4 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires..... | 110 |
| 7.4.1 Maîtres d'œuvre | 110 |
| 7.4.2 Les acteurs | 112 |
| 7.4.3 Les partenaires | 115 |
| 7.5 Les démarches..... | 116 |
| 7.5.1 Les périodes de conception | 116 |
| 7.5.2 Les étapes de conception | 118 |
| 7.6 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche | 119 |
| 7.7 Les initiatives porteuses | 122 |
| 7.8 Les stratégies | 123 |
| 7.9 Les obstacles | 126 |
| 7.10 Les retombées..... | 127 |
| 7.11 Support des TIC aux fonctions administratives | 129 |
| 7.12 Les facteurs de succès..... | 131 |
| 7.13 Les forces..... | 133 |
| 7.14 Les faiblesses..... | 135 |
| 7.15 Les ressources financières..... | 136 |
| 7.16 Conclusion..... | 138 |
| Conclusion générale..... | 143 |
| Premier objectif secondaire | 143 |
| Deuxième objectif secondaire | 146 |
| Troisième objectif secondaire | 149 |
| Les impacts de ces projets sur les collectivités | 152 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| Les limites de ce mémoire..... | 155 |
| Pistes de réflexion | 155 |
| Bibliographie | 157 |
| Annexe 1 : grille d'analyse..... | 160 |

Liste des tableaux

| | | |
|-------------|--|----|
| Tableau 1. | Portrait des sites Internet municipaux présents sur le territoire québécois au mois de février 1998..... | 19 |
| Tableau 2. | Finalités organisationnelles des sites Internet municipaux..... | 54 |
| Tableau 3. | Maîtres d'œuvre des sites Internet municipaux..... | 56 |
| Tableau 4. | Acteurs des sites Internet municipaux..... | 58 |
| Tableau 5. | Années de conception des sites Internet municipaux..... | 62 |
| Tableau 6. | Étapes de conception – sites Internet municipaux | 63 |
| Tableau 7. | Tâches et fonctions des acteurs des sites Internet municipaux .. | 64 |
| Tableau 8. | Initiatives porteuses des sites Internet municipaux..... | 66 |
| Tableau 9. | Stratégies des sites Internet municipaux..... | 67 |
| Tableau 10. | Obstacles des sites Internet municipaux | 68 |
| Tableau 11. | Retombées des sites Internet municipaux..... | 70 |
| Tableau 12. | Support des TIC aux fonctions administratives | 72 |
| Tableau 13. | Facteurs de succès des sites Internet municipaux..... | 73 |
| Tableau 14. | Forces des sites Internet municipaux..... | 74 |
| Tableau 15. | Faiblesses des sites Internet municipaux..... | 76 |
| Tableau 16. | Allocation des ressources financières des sites Internet municipaux..... | 77 |
| Tableau 17. | Finalités organisationnelles des expériences d'appropriation des TIC | 81 |
| Tableau 18. | Maîtres d'œuvre des expériences d'appropriation des TIC | 83 |
| Tableau 19. | Acteurs des expériences d'appropriation des TIC | 84 |
| Tableau 20. | Années de conception des expériences d'appropriation des TIC | 88 |
| Tableau 21. | Étapes de conception – expériences d'appropriation des TIC | 89 |
| Tableau 22. | Tâches ou fonctions des acteurs des expériences d'appropriation des TIC | 91 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 23. Initiatives porteuses des expériences d'appropriation des TIC ... | 92 |
| Tableau 24. Stratégies des expériences d'appropriation des TIC | 94 |
| Tableau 25. Obstacles des expériences d'appropriation des TIC | 96 |
| Tableau 26. Retombées des expériences d'appropriation des TIC..... | 98 |
| Tableau 27. Support aux TIC aux fonctions administratives | 100 |
| Tableau 28. Facteurs de succès des expériences d'appropriation des TIC | 101 |
| Tableau 29. Forces des expériences d'appropriation des TIC | 102 |
| Tableau 30. Faiblesses des expériences d'appropriation des TIC..... | 104 |
| Tableau 31. Allocation des ressources financières des expériences d'appropriation des TIC | 106 |
| Tableau 32. Finalités organisationnelles des deux types de procédés | 109 |
| Tableau 33. Maîtres d'œuvre des deux types de procédés..... | 111 |
| Tableau 34. Acteurs des deux types de procédés | 113 |
| Tableau 35. Années de conception des deux types de procédés | 117 |
| Tableau 36. Étapes de conception des deux types de procédés | 118 |
| Tableau 37. Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche des deux types de procédés | 120 |
| Tableau 38. Initiatives porteuses des deux types de procédés..... | 122 |
| Tableau 39. Stratégies des deux types de procédés | 124 |
| Tableau 40. Obstacles des deux types de procédés..... | 126 |
| Tableau 41. Retombées des deux types de procédés | 128 |
| Tableau 42. Support des TIC aux fonctions administratives pour les deux procédés | 130 |
| Tableau 43. Facteurs de succès des deux types de procédés..... | 131 |
| Tableau 44. Forces des deux types de procédés analysés | 133 |
| Tableau 45. Faiblesses des deux types de procédés | 135 |
| Tableau 46. Allocation des ressources financières des deux types de procédés | 136 |
| Tableau 47. Éléments introduits par les expériences d'appropriation des TIC | 139 |
| Tableau 48. Apports des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités | 152 |

Liste des graphiques

| | | |
|--------------|--|-----|
| Graphique 1. | Les trois principaux tournants de l'informatique, selon Alain Lefebvre..... | 6 |
| Graphique 2. | Évolution des TIC dans les municipalités québécoises..... | 21 |
| Graphique 3. | Partenaires des sites Internet municipaux | 60 |
| Graphique 4. | Partenaires des expériences d'appropriation des TIC..... | 86 |
| Graphique 5. | Partenaires des deux types de procédés analysés | 115 |

Chapitre 1

Problématique

L'arrivée des technologies de l'information et de la communication² sur le territoire québécois peut être située aux débuts des années 1990 si l'on en croit le directeur général de Québec-Affaires³, M. Louis Roy.

Selon ce dernier, deux des facteurs étant à l'origine de leur arrivée sont l'avènement de la gestion et du partage d'information : les organisations en étaient rendues à un point où elles ne pouvaient plus travailler en vase clos, ce qui a eu pour conséquence de mener à l'établissement de réseaux informatiques et à leur essor, qu'il qualifie de considérable.

En plus de ces facteurs, il existe également, selon M. Roy, d'autres types de facteurs qui contribuèrent à l'apparition et à l'essor des technologies de l'information et de la communication sur le territoire québécois. Ces autres facteurs seraient les suivants :

- de type technologique : par exemple, le protocole TCP/IP servant à la communication entre ordinateurs sur Internet⁴ ;

² Le concept de « nouvelles technologies de l'information et de la communication » est apparu pour marquer l'évolution fulgurante qu'ont connue les technologies de l'information avec l'avènement des autoroutes de l'information (notamment l'utilisation d'Internet) et l'explosion du multimédia. Comme la notion de « technologies de l'information » est née à la suite d'un virage de l'informatique, celle des NTIC s'inscrit dans la suite logique des TI (source : Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française, <http://www.granddictionnaire.com>).

³ Québec-Affaires a été fondée en 1997 et travaille dans le marché québécois des technologies de l'information. La mission de Québec-Affaires consiste à accompagner les organisations des secteurs public et privé dans la mise en oeuvre de projets technologiques en leur proposant des solutions globales issues d'une profonde compréhension des besoins (Source : <http://www.quebecaffaires.com/entreprise01.asp?sectionid=1>).

- résultant de la mise sur pied de certaines initiatives : l'arrivée de pourvoyeurs de branchements au réseau Internet peut être considérée comme l'une de ces initiatives, tout comme les campagnes de publicité agressives ayant trait aux technologies de l'information et de la communication, les programmes d'acquisition d'ordinateurs, ainsi que le branchement des institutions académiques telles que les écoles, les CÉGEPs et les universités au réseau Internet ;
- résultant de la disponibilité de nouveaux outils répondant aux besoins de la population : par exemple, le courriel est l'un de ces nouveaux outils qui a permis de répondre au besoin d'échange de l'information ainsi que de répondre au besoin des gens de communiquer entre eux.

Les différents facteurs mentionnés précédemment ont contribué à l'apparition et à l'essor des technologies de l'information et de la communication sur le territoire québécois. Cependant, ils ne sont pas les seuls facteurs qui soient en mesure d'expliquer le déclenchement d'un processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises.

En plus de ces différents facteurs, M. Roy croit qu'il y en a d'autres qui peuvent être vus comme étant à l'origine du déclenchement d'un processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises :

- L'un des premiers facteurs a été la mise sur pied, en 1998, du projet de l'Inforoute municipale. Rappelons que ce projet était axé sur la présence de

⁴ Source : Comment ça marche? <http://www.commentcamarche.net/internet/tcpip.php3>.

quatre volets, soit le volet du milieu des affaires, du développement économique des régions, de l'emploi et du citoyen⁵ ;

- Un autre de ces facteurs aurait été le projet Hiéropolis. Rappelons que ce projet, qui comptait sur la participation du secteur privé, avait pour but de mettre sur pied un réseau à large bande en Outaouais⁶ ;
- Un autre de ces facteurs serait celui de la volonté d'échange des données, de leur concentration dans un endroit précis et de leur mise en disponibilité ;
- Un autre de ces facteurs serait celui de la concentration, à certains endroits sur le territoire québécois, de populations plus sensibilisées à la venue des technologies de l'information et de la communication ;
- L'appui apporté à des initiatives par certains leviers de promotion (exemple : le CEFRIO qui a appuyé des initiatives telles que Bromont.com) constituerait un autre de ces facteurs.

Il s'avère possible de rajouter un autre facteur à cette liste, à savoir celui d'une prise de conscience qui s'est effectuée au Québec quant à l'importance de la technologie et du savoir :

- Le rapport de conjoncture 1994 du Conseil de la Science et des Technologies⁷ faisait état d'un constat, à savoir que la technologie et le savoir devenaient des facteurs déterminants face à la concurrence sur les marchés internationaux ;

⁵ Source : *Le Devoir*, « L'inforoute municipale voit le jour », 8 juillet 1998.

⁶ Source : Fonds de l'autoroute de l'information, Concours 1994-1995, http://www.autoroute.gouv.qc.ca/fai/formule/fai_003.html

⁷ « Miser sur le savoir », *Rapport de conjoncture 1994*, Les nouvelles technologies de l'information, Conseil de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec, 1994, p.11-12.

qui plus est, l'une des conditions apparaissant essentielles pour réussir le passage du Québec vers l'économie du savoir était que **ce dernier devait maîtriser les nouvelles technologies de l'information**, ce qui lui permettrait d'accéder aux connaissances nouvelles, de développer de nouveaux savoirs et d'améliorer des savoir-faire déjà existants.

Certaines collectivités québécoises ont fait le choix de mettre sur pied des processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication : citons les collectivités de Bromont, de l'arrondissement Hochelaga-Maisonneuve, de Bécancour, de la région du Bas-Saint-Laurent ainsi que la région de la Mauricie⁸. D'autres collectivités québécoises ont pris la décision de procéder à la mise sur pied de sites Internet municipaux, citons en exemple les municipalités d'Amos, d'Asbestos, de Baie-Comeau, de Gatineau, de Joliette, de Laval, de Montréal, de Québec, de Rivière-du-Loup, de Rimouski, de Rouyn-Noranda, de Sept-Îles, de Shawinigan et de Sherbrooke⁹.

Ce mémoire propose de procéder à une vérification des apports qui ont pu être effectués par les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication des collectivités québécoises.

1.1 Établissement de la problématique de recherche

Dans le but de procéder à l'établissement de la problématique de recherche du mémoire, ce chapitre abordera les trois points suivants :

⁸ www.bromont.com, www.arrondissement.com, www.becancour.net, www.tmq.ca et <http://www.technopolevsm.qc.ca/>.

⁹ www.ville.amos.qc.ca, www.ville.asbestos.qc.ca, www.ville.baie-comeau.qc.ca, www.ville.gatineau.qc.ca, www.ville.joliette.qc.ca, www.ville.laval.qc.ca, www.ville.montreal.qc.ca, www.ville.quebec.qc.ca, www.ville.riviere-du-loup.qc.ca, www.ville.rimouski.qc.ca, www.ville.rouyn-noranda.qc.ca, www.ville.sept-iles.qc.ca, www.ville.shawinigan.qc.ca, et www.ville.sherbrooke.qc.ca.

- Le premier point abordé sera celui des différentes phases traversées dans le domaine de l'informatique, ce qui nous permettra de mieux connaître l'évolution de ce domaine jusqu'à l'apparition des TIC. Ces différentes phases serviront également de cadre pour situer d'autres événements liés à l'évolution d'outils en lien avec les TIC ;
- Le deuxième point abordé sera celui du contexte québécois de l'appropriation des TIC, ce qui nous permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ont été appelées à prendre place ;
- Le troisième point sera celui du portrait du territoire québécois quant au niveau d'appropriation des TIC, ce qui nous permettra de connaître les données situant le stade où en est rendu le territoire québécois quant à son appropriation des TIC.

1.2 Phases traversées dans le domaine de l'informatique

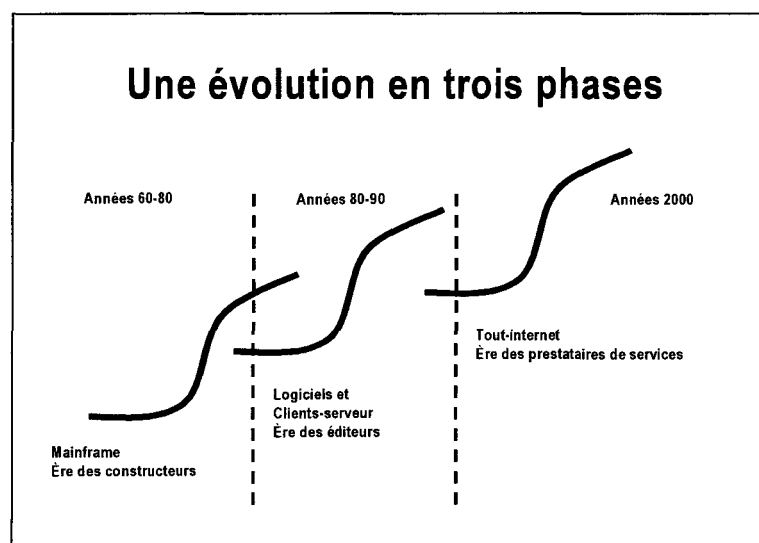
L'arrivée des technologies de l'information et de la communication, de même que leur essor, est liée de très près au domaine de l'informatique. Comprendre l'évolution de ce domaine apparaît donc comme étant préalable à une compréhension de ce que sont les TIC.

On ne peut nier le fait que le domaine de l'informatique ait évolué depuis ses débuts. En fait, si l'on en croit Lefebvre¹⁰, le domaine de l'informatique a été sujet à

¹⁰ Source : *Le troisième tournant*, Alain Lefebvre, Éditions Dunod, Paris, 2001. p.13.

trois phases d'évolution, qu'il considère comme étant des points tournants de ce domaine.

Graphique 1. Les trois principaux tournants de l'informatique, selon Alain Lefebvre



Il est important de prendre conscience que les phases d'évolution du domaine de l'informatique peuvent s'entrecroiser¹¹, ce qui a pour effet de rendre les années servant à les situer non pas comme étant des absolus, mais comme étant des indicateurs permettant de nous situer.

Afin de comprendre ce qui a pu mener à l'élaboration de ces phases d'évolution du domaine de l'informatique, nous devons comprendre quels sont les éléments qui les ont constituées et prendre le temps de nous arrêter sur chacune d'entre elles.

¹¹ Source : *Le troisième tournant*, Alain Lefebvre, Éditions Dunod, Paris, 2001.

1.2.1 Premier tournant : ère des constructeurs (1960-1980)

Lefebvre¹² situe le début de ce premier tournant durant les années 1960. Il indique également que cette phase débuta avec la première évolution majeure du domaine de l'informatique, soit l'arrivée sur le marché du Modèle 360, un ordinateur produit par la compagnie IBM. L'arrivée du Modèle 360 introduisit la notion de compatibilité lors de l'évolution des ordinateurs.

La notion de compatibilité contribua à l'amorce d'une évolution au niveau des acteurs du domaine de l'informatique. Jusqu'à ce moment, il existait deux types d'acteurs dans ce domaine :

- Le premier type d'acteurs étant ceux qui concentraient leurs efforts uniquement en vue de l'obtention de contrats ;
- Le deuxième type d'acteurs, de niveau industriel, concentraient leurs efforts en vue de l'instauration d'un marché de masse pour l'informatique¹³.

La notion de compatibilité matérialisa la possibilité de créer un marché de masse, suscitant ainsi l'intérêt des industries¹⁴.

Également, c'est lors de ce premier tournant connu par le domaine de l'informatique, qu'apparurent la notion de « système d'information »¹⁵ et la notion de « transactionnel »¹⁶.

¹² Source : *Le troisième tournant*, Alain Lefebvre, Éditions Dunod, Paris, 2001.

¹³ Source : Idem.

¹⁴ Source : Idem.

¹⁵ Selon le *Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF*, le terme système d'information signifie « système constitué de l'équipement, des procédures, des ressources humaines, ainsi que des données qui y sont traitées, et dont le but est de fournir de l'information » (Source : <http://www.granddictionnaire.com>).

Ce premier tournant (1960-1980) a été également riche d'autres événements liés au domaine de l'informatique et à l'évolution ayant mené à l'apparition des TIC.

En effet, c'est au cours de ce premier tournant que l'on assista à l'élaboration de différents types de réseaux et de la mise sur pied de certains outils en lien avec ces réseaux¹⁷ :

- C'est en 1968 que M. Vint Cerf effectua une démonstration de liaison d'ordinateurs par réseau ;
- La défense américaine mit sur pied en 1969 le réseau ARPANET. Ce réseau prit de l'expansion quelques années plus tard, soit en 1972 ; cette même année, M. Ray Tomlinson, de la firme de consultants BBN, procéda à la mise sur pied d'un programme de courrier électronique ;
- En 1972, l'Internet Working Group, présidé par M. Vint Cerf, eut pour mandat de définir un protocole universel permettant aux ordinateurs existants de se relier entre eux ;
- Plus tard, en 1974, le programme UUCP (Unix to Unix Copy Program) permit la mise sur pied du premier réseau planétaire d'utilisateurs, grâce au système d'exploitation UNIX, le UUNET¹⁸ ;

¹⁶ Selon le *Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF*, le terme transactionnel signifie « branche de l'informatique axée sur la conception et le développement de produits et services informatiques qui reposent sur la technique du traitement transactionnel, c'est-à-dire sur le traitement immédiat de données, suite à une demande ou à une intervention de l'utilisateur, chaque transaction étant vue comme un ensemble de sous-opérations qui forme un tout fini, avec un début et une fin » (<http://www.granddictionnaire.com>).

¹⁷ Sous la direction de Jean-Guy Lacroix, Bernard Miège et Gaëtan Tremblay, *De la télématique aux autoroutes électroniques, Le grand projet reconduit*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1994, 265 p. , Sylvie Douzou et Kevin Wilson, *Une histoire des médias de communication*, Télé-université, Sainte-Foy, 1994, 308 p., Musée de Rimouski, *L'avenir au bout du fil, la petite histoire d'Internet*, http://www.museerimouski.qc.ca/lignesdevie/avenir_chrono01.htm et *l'Histoire de l'Internet*, http://agora.qc.ca/rech_int3.html.; ces quatre sources ont fourni les éléments permettant d'élaborer les différents points.

- Deux universités américaines mirent sur pied, en 1979, un babillard électronique les reliant, le USENET ;
- On assista également à la mise sur pied d'un réseau universitaire de courrier électronique, le CSNET ;
- Au niveau canadien, la mise sur pied d'une infrastructure pour la transmission numérique de données débute dans ce premier tournant avec deux réseaux utilisant le protocole standardisé d'accès X25, soit les réseaux Infoswitch et Datapac¹⁹ ;
- Finalement, le Canada tenta, mais sans succès, de se lancer dans le domaine du vidéotex avec le projet TELIDON²⁰.

1.2.2 Deuxième tournant : ère des éditeurs (1980-1990)

Lefebvre²¹ indique que l'un des éléments apparaissant lors de ce deuxième tournant est l'ordinateur de type PC (même si ce dernier existait depuis le milieu des années 1970). L'apparition du PC a eu comme conséquence d'élargir le cercle des gens qui se sentaient concernés par l'informatique.

Une autre des caractéristiques de cette deuxième phase, selon Lefebvre, est que le logiciel devient la pièce centrale de l'informatique. Par ailleurs, l'on assiste également à une spécialisation des acteurs de l'industrie de l'informatique, qui

¹⁸ Histoire de l'Internet, Agora, http://agora.qc.ca/rech_int3.html

¹⁹ Vitalis, Carrier, Hoffsaes, Blanchet, Assié et Hudon, *L'ordinateur et après, 16 thématiques sur l'informatisation de la société*, Gaëtan Morin Éditeur, Éditions Eska, 1988, p.50.

²⁰ Sous la direction de Jean-Guy Lacroix, Bernard Miège et Gaëtan Tremblay, *De la télématique aux autoroutes électroniques, Le grand projet reconduit*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1994, 265 p.

²¹ Source : *Le troisième tournant*, Alain Lefebvre, Éditions Dunod, Paris, 2001.

concentrent leurs activités à la production d'une pièce du système et non plus à la production d'un système entier.

De plus, l'on assiste également à l'apparition de nouvelles architectures de systèmes offrant de plus nombreuses possibilités d'applications que leurs prédécesseurs, ainsi qu'à la modification de l'interface graphique²².

Il est important de noter que c'est lors de cette période que l'on assista à la création de nombreux réseaux. La jonction des réseaux ARPANET et CSNET conduisit, en 1980, à la création du réseau Internet. IBM et ses partenaires créèrent le BITNET. De plus, la France créa et mit sur le marché le Minitel.

D'autres développements étaient en cours lors de cette phase :

- En 1982, la défense américaine procéda, lors de cette période, à l'adoption du protocole²³ TCP et IP ;
- L'année 1984 permit d'assister à l'introduction du système d'adresse numérique par domaine (DNS, domaine name server). La même année, le Japon se dote d'un réseau appelé le JUNET (Japan Unix Network) ;
- Plus tard, en 1986, la National Science Foundation permit la création du NSFNET, réseau à grand débit reliant toutes les universités américaines²⁴ ;

²² Source : *Le troisième tournant*, Alain Lefebvre, Éditions Dunod, Paris, 2001.

²³ Selon le Grand Dictionnaire terminologique de l'OQLF, un protocole consiste en un « ensemble de spécifications décrivant les conventions et les règles à suivre dans un échange de données » Source : <http://www.granddictionnaire.com>.

²⁴ Sous la direction de Jean-Guy Lacroix, Bernard Miège et Gaetan Tremblay, *De la télématique aux autoroutes électroniques, Le grand projet reconduit*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1994, 265 p. , Sylvie Douzou et Kevin Wilson, *Une histoire des médias de communication*, Télé-université, Sainte-Foy, 1994, 308 p., Musée de Rimouski, *L'avenir au bout du fil, la petite histoire d'Internet*,

- En 1989, du côté canadien, l'on procède à la création du CA*NET. Se basant sensiblement sur le même modèle américain du NSFNET, le CA*NET réunit plusieurs réseaux provinciaux²⁵.

Finalement, cette deuxième phase nous permet déjà de constater que même si la France créa le Minitel, que le Canada tenta l'aventure de TÉLIDON, que l'on vit se créer le CA*NET et que le protocole X25 a permis la création de deux réseaux, ce sont les États-Unis qui ont permis la production de la majeure partie des développements ayant trait aux différentes structures de réseaux.

1.2.3 Troisième tournant : Internet (années 2000)

Lefebvre avance que la notion de « réseau » constitue la caractéristique de ce troisième tournant. Toutefois, il précise que cette notion existe depuis la fin du premier tournant.

Par ailleurs, les interfaces graphiques ainsi que des standards utilisés²⁶ connaissent également une évolution. Notons aussi que l'accès au réseau est possible par le branchement à un serveur. De plus, de nouveaux acteurs apparaissent dans le domaine de l'informatique²⁷, notamment des équipementiers ainsi que des fournisseurs de contenus et de services.

http://www.museerimouski.qc.ca/lignesdevie/avenir_chrono01.htm et *l'Histoire de l'Internet*, http://agora.qc.ca/rech_int3.html.; ces quatre sources ont fourni les éléments permettant d'élaborer les différents points.

²⁵ Ceux du Québec (RISQ – Réseau interuniversitaire scientifique québécois), de l'Ontario (ONET) et de la Colombie-Britannique (BCNET) Source : http://www.museerimouski.qc.ca/lignesdevie/avenir_chrono01.htm.

²⁶ L'un des standards utilisés est celui du protocole http, qui est un « protocole utilisé pour transférer des documents hypertextes ou hypermédias entre un serveur Web et un client Web » Source : *Grand Dictionnaire terminologique de l'OQLF* (<http://www.granddictionnaire.com>).

²⁷ L'auteur mentionne des équipementiers tels que 3com et Cisco ainsi que des éditeurs de contenus et de services tels que Yahoo, Ebay et AOL (Source : *Le troisième tournant*, Alain Lefebvre, Éditions Dunod, Paris, 2001).

Plusieurs événements peuvent être vus comme ayant rendu possible ce troisième tournant. À ce chapitre, il s'avère pertinent d'en mentionner quelques-uns :

- L'Université du Minnesota procéda à la création de GOPHER en 1991. Ce logiciel constitue le premier logiciel de navigation et de recherche sur le réseau Internet ;
- En 1992, le CERN (le Centre Européen de Recherche Nucléaire, un centre de recherche qui se trouve basé en Suisse) crée une nouvelle interface graphique qui incorpore texte, image et son dans le langage SGML (Standard Generalized Markup Language), dont l'équivalent sur Internet sera le HTML. C'est au cours de cette même année que l'on assiste à la diffusion des premiers contenus audio et vidéo sur Internet ;
- L'année 1994 fut charnière : c'est lors de cette année que l'on procède à l'introduction du navigateur MOSAIC. Ce dernier fut suivi de sa version commerciale, NETSCAPE : ce navigateur permet désormais l'accès grand public aux ressources offertes sur le réseau Internet²⁸.

1.2.4 Commentaires

C'est dans ce contexte de foisonnement d'activités que purent naître les technologies de l'information et de la communication. Les différents tournants de

²⁸ Sous la direction de Jean-Guy Lacroix, Bernard Miège et Gaetan Tremblay, *De la télématique aux autoroutes électroniques, Le grand projet reconduit*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1994, 265 p. , Sylvie Douzou et Kevin Wilson, *Une histoire des médias de communication*, Télé-université, Sainte-Foy, 1994, 308 p., Musée de Rimouski, *L'avenir au bout du fil, la petite histoire d'Internet*, http://www.museerimouski.qc.ca/lignesdevie/avenir_chrono01.htm et *l'Histoire de l'Internet*, http://agora.qc.ca/rech_int3.html.; ces quatre sources ont fourni les éléments permettant d'élaborer les différents points.

l'évolution du domaine de l'informatique ont permis de connaître le développement de différents outils de communication, tels que les réseaux, le courrier électronique, les protocoles de transmission de données, ainsi que différents types de navigateurs pour le réseau Internet.

Il est important de prendre conscience que la source de plusieurs des innovations du domaine de l'informatique sont les différents réseaux de chercheurs, les universités (en majorité américaines) ainsi que les États-Unis. Il faut également noter que les États-Unis ont fortement influencé l'évolution ayant mené aux technologies de l'information et de la communication, malgré que d'autres pays aient participé à ce foisonnement d'activités liées au domaine de l'informatique.

1.3 Contexte québécois de l'appropriation des TIC²⁹

En nous basant sur le travail que nous venons d'effectuer quant aux différents tournants de l'évolution du domaine de l'informatique, nous pouvons situer l'arrivée des TIC sur le territoire québécois au croisement du deuxième et du troisième tournant. Cependant, il faut reconnaître que situer l'arrivée des TIC sur le territoire québécois à cet endroit n'explique pas entièrement le pourquoi de leur apparition et de leur essor.

Selon M. Louis Roy, de Québec-Affaires, différents facteurs sont en mesure d'expliquer l'apparition et l'essor des technologies de l'information et de la communication. Bien que nous ayons déjà procédé à un survol de ces éléments en début de problématique, un approfondissement reste essentiel si l'on tient à

²⁹ Ce « contexte d'appropriation des TIC en sol québécois » a été réalisé dans le cadre d'une entrevue téléphonique avec M. Louis Roy, de Québec-Affaires, le mardi, 5 août 2003.

comprendre leur signification dans le contexte québécois de l'appropriation des technologies de l'information et de la communication.

1.3.1 Les facteurs

- **La gestion et le partage de l'information³⁰**

Les organisations étaient arrivées à un point où elles ne pouvaient plus travailler en vase clos, ce qui suscita l'établissement de réseaux informatiques et contribua à leur essor. Mentionnons que les technologies de l'information ont pu permettre aux organisations d'effectuer une certaine réorganisation à l'interne et de favoriser la collaboration entre leurs différents services.

- **Le courriel**

L'un des facteurs ayant largement favorisé l'arrivée des TIC sur le territoire québécois est celui du courriel. Le courriel est un outil qui a permis de répondre au besoin que les gens ont de pouvoir échanger de l'information ainsi qu'au besoin qu'ont les gens de communiquer entre eux.

On peut considérer que l'utilisation du courriel s'est largement répandue puisqu'il permettait de dématérialiser les informations, d'offrir une rapidité de retransmission des informations ainsi que leur homogénéisation. Selon M. Roy, le courriel semble générer une utilisation plus importante de l'Internet que celle effectuée pour la recherche sur divers sujets.

³⁰ Nous avons déjà fait mention de ce point, plus tôt, au sein de la problématique, il ne s'avère que peu pertinent de le redétailler.

Effectivement, le courriel répondait à un besoin. Notons sur ce point qu'il a été possible de relever l'existence de ce besoin lors de la mise en place et de l'expérimentation de certains systèmes de messageries :

- En premier lieu, Jean-Michel Salvador relate, dans le document intitulé *Le Québec face à Télidon*³¹, que dès le début des années 1980, le courrier électronique était l'un des principaux intérêts du public ;
- Lors de l'implantation de systèmes interactifs sur le territoire québécois, à la fin des années 1980 et au début des 1990, les expériences avaient tendance à s'essouffler. Malgré cela, des systèmes de messageries se multipliaient sur ces réseaux³² ;
- Des données ayant trait à l'utilisation du système Alex révèlent qu'en janvier 1989, les communications (messageries) représentaient 37% des appels et 61% du temps d'utilisation et qu'en avril 1989, elles représentaient 59% des appels et 75% du temps d'utilisation³³.
- **Le souffle américain**

L'influence américaine a constitué aussi un facteur de l'avènement des TIC. Puisque les Américains semblaient vouloir constituer une communauté avec l'Internet, plusieurs personnes eurent certaines craintes relatives aux différents impacts et rumeurs que ce phénomène pourrait avoir sur leurs entreprises.

³¹ Salvador, Jean-Michel, *Le Québec face à Télidon*, Le Québec et les communications, Ministère des Communications, Québec, 1983, p. 8.

³² Pierre Léonard, *Cyberspace et communautaire, appropriation, réseaux et groupes virtuels*, Presses de l'Université Laval, 1995, p.102-103.

³³ Idem, p. 127.

Il existait donc une crainte de voir l'imposition de la culture et de l'organisation sociale américaine par le biais de la sélection des informations à diffuser et des récepteurs pouvant la recevoir³⁴.

Toutefois, selon M. Roy, le Québec, qui était en retard sur les États-Unis, a quand même bénéficié de leur expertise quant aux technologies de l'information et de la communication.

- **L'accès à l'Internet**

L'accès à l'Internet a contribué à l'arrivée des TIC sur le sol québécois, ce qui a permis de passer du « télécopieur à l'Internet » : les différentes informations circulaient avec beaucoup plus de rapidité que le faisait le télécopieur. De plus, la réutilisation des données retransmises par Internet était possible, ce qui était difficilement réalisable avec celles provenant du télécopieur.

À ce moment-là, les gens ont pu effectuer une prise de conscience des avantages que l'Internet pouvait leur offrir. En plus des avantages mentionnés précédemment, l'Internet offre certains avantages que n'offrent pas d'autres moyens de communs, comme le téléphone : il permet de se concentrer sur l'essentiel d'un message et permet aussi de laisser des traces des messages retransmis.

- **Les programmes gouvernementaux et politiques gouvernementales**

On peut noter que les différents programmes gouvernementaux ont accéléré l'appropriation des TIC : en plus de favoriser le développement des TIC, ces programmes ont permis l'investissement massif de sommes d'argent. Même si

³⁴ Vitalis, Carrier, Hoffsaes, Blanchet, Assié et Hudon, *L'ordinateur et après, 16 thématiques sur l'informatisation de la société*, Gaëtan Morin Éditeur, Éditions Eska, 1988, p. 239.

certains des programmes ou des investissements n'ont pas eu les impacts escomptés, on a pu quand même en tirer des leçons intéressantes.

Par ailleurs, différentes réflexions gouvernementales ont contribué à alimenter le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication. À ce chapitre, citons le Conseil de la Science et de la Technologies du Québec qui a publié son rapport *Miser sur le savoir : les nouvelles technologies de l'information*, en 1994. Le Comité consultatif sur l'autoroute de l'information déposa son rapport en 1995, dont la suite a été la création du Secrétariat de l'autoroute de l'information. Ce secrétariat a notamment reçu le mandat d'élaborer la stratégie de mise en œuvre de l'autoroute de l'information et d'en coordonner l'exécution.

- **La transparence au niveau des échanges**

Les TIC peuvent aider notamment à améliorer la gestion des plaintes au niveau d'une municipalité, de même qu'à la gestion des déchets (par une meilleure saisie de l'information). Ces services disponibles sur l'Internet sont limités au niveau du taux de branchements effectifs sur le territoire (accès à partir des résidences, du travail ou dans un lieu public). La disponibilité de ces services en ligne et l'amélioration qu'ils entraînent, notamment au niveau de la gestion, peut permettre de réaliser certaines économies de coûts pour les municipalités.

1.3.2 Commentaires

Les facteurs ayant engendré l'arrivée des TIC en sol québécois sont variés : on constate que le réseau Internet et que le courriel sont des facteurs décisifs, de même que l'expertise et l'influence que possèdent les États-Unis dans le domaine de l'informatique et de la communication.

D'autres facteurs entrent également en ligne de compte : les incitatifs mis en place par les gouvernements ainsi que les facteurs économiques qui ont pu favoriser l'avènement et l'essor des TIC.

1.4 Portrait du territoire québécois

Étant donné que nous avons déjà pu constater que le réseau Internet et que le courriel constituent des facteurs décisifs quant à l'arrivée des technologies de l'information et de la communication sur le territoire québécois, il serait à propos d'utiliser les données qui sont en lien avec ces deux éléments afin de vérifier où en est rendu le niveau d'appropriation de ces technologies sur le territoire québécois.

Paul Lewis et Frédéric Dufault ont établi³⁵, entre septembre 1997 et février 1998, un inventaire de la présence des municipalités québécoises sur le réseau Internet. Ils ont établi, en février 1998, que 87 municipalités québécoises maintenaient un site Internet. Cet inventaire leur a permis d'établir un classement des sites rencontrés en trois catégories, soit « brochures », « vitrines » et « sites experts ». Lewis et Dufault ont émis certains constats ayant trait à ces sites de collectivités municipales.

Afin de permettre une meilleure compréhension, les différentes informations provenant des travaux de Lewis et Dufault sont livrées sous la forme d'un tableau synthèse :

³⁵ Source : Paul Lewis et Frédéric Dufault, « Les municipalités québécoises dans le WEB, une présence qui s'affirme peu à peu », *Revue Municipalité*, avril-mai 1998.

Tableau 1. Portrait des sites Internet municipaux présents sur le territoire québécois au mois de février 1998

| | Sites Internet de type « brochures » | Sites Internet de type « vitrines » | Sites Internet de type « experts » |
|---|--|--|--|
| Niveau de présence de ce type de site Internet | Plus du trois quarts des sites Internet | Une dizaine | Quelques-uns |
| Niveau de l'information présente | Les informations disponibles étaient minimales et parfois datées | L'information y était beaucoup plus abondante, mais s'avérait tout de même être limitée | L'information qui y était présente possédait un caractère plus complet que sur les deux autres types de sites précédents |
| Type d'information présente | Ces informations disponibles étaient des informations de base : localisation, organisation municipale, histoire, caractéristiques géographique, avantages pour les entreprises | Les informations disponibles étaient des informations de base : localisation, organisation municipale, histoire, caractéristiques géographique, avantages pour les entreprises | On pouvait y retrouver des documents, des rapports et des études |
| Type de clientèle ciblée | Les listes des entreprises présentes sur le territoire s'avéraient souvent incomplètes ; (on peut supposer que les entreprises étaient la clientèle ciblée) | Le type de renseignement disponible ciblait trois clientèles, à savoir les citoyens, les touristes et les entreprises | Il était possible d'y consulter des banques de données |
| Utilité du site Internet | Ce type de site représentait une reproduction de la documentation déjà existante | Ces sites étaient utilisés comme un outil d'information s'ajoutant aux moyens d'informations traditionnels déjà existants dans la collectivité | Ces sites exploitaient l'interactivité. |

Deux autres constats furent également livrés par Lewis et Dufault quant aux divers types de sites Internet :

- Les municipalités québécoises semblent loin d'utiliser le potentiel qu'offre le réseau Internet ;
- Un travail semble nécessaire au niveau de l'amélioration du contenu, des objectifs, des mises à jour et de la conception.

Toujours selon Lewis et Dufault, les sites Internet des différentes municipalités québécoises semblaient présenter différents problèmes : notamment leur mise à jour, le manque d'adaptation des méthodes pour contrer l'augmentation des coûts de remplacement, la vitesse de téléchargement lente, une consultation difficile ainsi que des liens boiteux.

1.5 Préoccupations liées aux TIC

Selon M. Louis Roy, il existe des préoccupations liées aux technologies de l'information et de la communication dans les différentes collectivités québécoises, tout particulièrement face à l'Internet.

L'une d'entre elles, selon M. Roy, s'avère d'ordre technologique :

- Certaines municipalités québécoises manquent de ressources financières et traînent un lourd passé informatique (consistant en un système datant de plusieurs années). Leur raccordement à l'Internet implique de faire face à la désuétude d'un système toujours utilisé. Cela oblige donc les municipalités à reprendre, en entier, les travaux réalisés au cours des dernières années en matière d'informatique, ce qui implique l'utilisation de ressources supplémentaires.

De plus, certaines municipalités québécoises ne se sont pas encore appropriées l'Internet.

Finalement, à moyen et à long terme, il s'avère possible que la prestation de services offerts électroniquement devienne un facteur attractif dans le choix d'un lieu de résidence ou d'affaires.

Une autre des préoccupations s'avère celle de l'accessibilité à l'Internet :

- La couverture Internet qui est offerte par les compagnies de télécommunications peut encore constituer une préoccupation majeure : il existe encore de vieilles infrastructures téléphoniques au sein de certaines collectivités où le partage de la ligne téléphonique est nécessaire. Le réseau Internet s'y déploie donc très difficilement. Par ailleurs, la non-disponibilité du réseau existe encore en certains lieux.

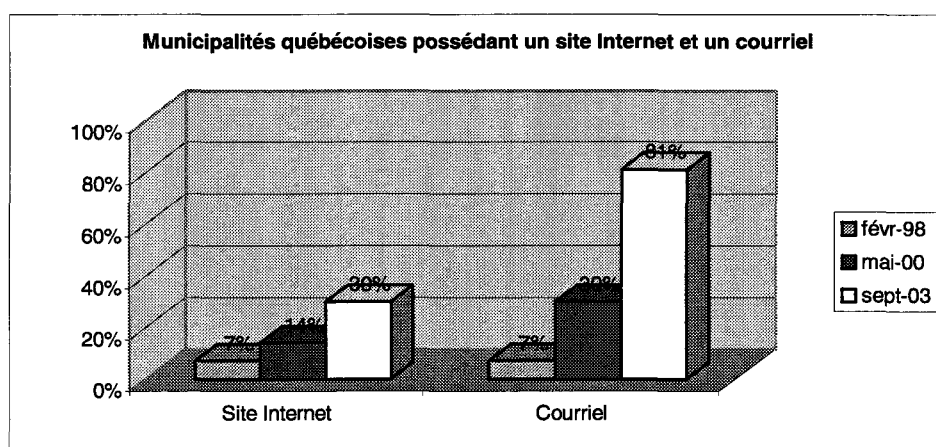
Une autre des préoccupations touche directement les usagers :

- Le fait de bénéficier de certains types de branchement peu performants peut occasionner une source de frustration chez les utilisateurs.

1.6 Des données évocatrices de l'intérêt lié aux TIC

Le graphique suivant nous permet de constater l'intérêt qu'ont certaines municipalités québécoises quant à la mise en place d'un site Internet municipal et à l'accès à un courriel de la municipalité.

Graphique 2. Évolution des TIC dans les municipalités québécoises



Source : Site Internet du Ministère des Affaires municipales, du Sport et des Loisirs – répertoire des municipalités (6 septembre 2003) / Québec-Affaires (voir note de bas de page #36) /Revue Municipalité, avril-mai 1998, p. 12. (le nombre de courriels est présumé être au même niveau que celui des site Internet).

D'après ce graphique, on peut établir certains constats préliminaires quant à l'intérêt des municipalités québécoises face aux TIC :

- En 2003, la majorité des municipalités québécoises ne possédaient pas de site Internet ;
- Toutefois, le nombre de municipalités québécoises possédant un site Internet a plus que doublé entre le mois de mai 2000 et le mois de septembre 2003 ;
- Une majorité de municipalités québécoises possèdent un courriel ;
- Il est important de noter que le nombre de municipalités possédant un courriel a presque triplé entre le mois de mai 2000 et le mois de septembre 2003.

Des données provenant de Québec-Affaires³⁶, pour la période du mois de mai 2000, permettent de constater que :

- Peu de sites Internet offraient de services de type interactif ou transactionnel aux citoyens.

D'autres données nous permettent de valider le niveau d'intérêt lié aux TIC dans les collectivités :

- En 1996, le courrier électronique (90,7%) et le World Wide Web (90,3%) sont les applications disponibles sur Internet les plus utilisées au sein des ménages branchés³⁷.

³⁶ Source : Allocution de Monique Charbonneau, présidente-directrice générale du CEFRIO, *Au-delà des bogues technologiques, 2001 bogues*, événement Globalisme et Pluralisme, Montréal, 24 au 27 mai 2002.

- Selon des données du CEFRIO datant de décembre 2002, les citoyens semblent posséder un grand intérêt, puisque 44% des adultes pensent que leur municipalité devrait offrir au moins un service municipal en ligne³⁸.

1.7 Commentaires

En regard des différents faits et données que nous avons abordés, on peut avancer que le Québec possède un niveau d'appropriation des technologies de l'information et de la communication qui s'avère très récent et que la progression de la mise en place de certains outils que l'on peut lier avec les TIC est moins rapide que d'autres... et cela, malgré un contexte qui semble favorable.

De plus, les données abordées nous permettent de constater qu'il existe un certain niveau d'engouement des municipalités québécoises quant aux technologies de l'information et de la communication. Cependant, il existe des obstacles à leur appropriation : cela peut être expliqué par de nombreuses raisons, soit les freins de niveau culturel, les priorités gouvernementales envers les familles, l'approche du développement par le haut ainsi que la sensibilisation des élus en place.

³⁷ CEFRIO et Bureau de la statistique du Québec, *Informatisation des ménages québécois et accès à l'autoroute de l'information*, 1997, p. 40.

³⁸ Source : Allocution de Monique Charbonneau, présidente-directrice générale du CEFRIO, *Au-delà des bogues technologiques, 2001 bogues*, événement Globalisme et Pluralisme, Montréal, 24 au 27 mai 2002.

Chapitre 2

Cadre théorique

2.1 Définitions

L'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises consiste en « un processus par lequel une collectivité québécoise intègre les technologies de l'information et de la communication dans ses comportements familiers et l'adapte à ses besoins quotidiens »³⁹.

Cette définition peut sembler simple, mais elle implique de bien comprendre la définition de quatre termes, soit : « technologies de l'information et de la communication », « collectivité », « comportements familiers » et « besoins quotidiens ».

2.1.1 Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Avant même d'aborder la définition de ce que sont les technologies de l'information et de la communication, il convient d'apporter certaines précisions.

L'Office québécois de la langue française définit les « technologies de l'information et de la communication » comme étant un quasi-synonyme du concept de « nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Ainsi, malgré que le terme « technologies de l'information et de la communication » ne soit pas

³⁹ Source : *Grand Dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la langue française*, <http://www.granddictionnaire.com/>.

un synonyme exact du concept de « nouvelles technologies de l'information et de la communication », il s'avère employé à sa place.

Il nous faudra donc nous baser sur la définition de ce que sont les NTIC et les concepts qui y sont rattachés afin d'établir une définition des « technologies de l'information et de la communication ».

L'Office québécois de la langue française⁴⁰ définit en outre les « nouvelles technologies de l'information et de la communication » comme étant des technologies de l'information qui se caractérisent par les développements récents dans les domaines des télécommunications (notamment les réseaux) et du multimédia, ainsi que par la convivialité accrue des produits et services qui en sont issus et qui sont destinés à un large public de non-spécialistes. De plus, certaines précisions contextuelles y sont apportées : le concept de « nouvelles technologies de l'information et de la communication » est apparu pour marquer l'évolution fulgurante qu'ont connue les technologies de l'information avec l'avènement des autoroutes de l'information (notamment l'utilisation de l'Internet) et l'explosion du multimédia. Et comme la notion de « technologies de l'information » est née à la suite d'un virage de l'informatique, celles des NTIC s'inscrit dans la suite logique des TI.

Ainsi donc, les développements dans les domaines de la **télécommunication**, du **multimédia** et de la **convivialité des services** qui en sont issus caractérisent les technologies de l'information et de la communication. Nous en tenir à ce constat pourrait s'avérer suffisant à première vue.

⁴⁰ Source : *Grand Dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la langue française*, <http://www.granddictionnaire.com/>.

Cependant, la définition de ces termes reste tout de même assez large et mérite d'être développée pour que l'on soit à même de mieux comprendre ce qui caractérise les technologies de l'information et de la communication.

- La **télécommunication** consiste en la « transmission à distance de signaux porteurs d'information, qui s'effectue au moyen de câbles ou d'ondes électromagnétiques ». Câbles et ondes électromagnétiques impliquent nécessairement une infrastructure technique pour transmettre les signaux à distance⁴¹.
- Le **multimédia** consiste en la « technologie de l'information permettant l'utilisation simultanée de plusieurs types de données numériques (textuelles, visuelles et sonores) à l'intérieur d'une même application ou d'un même support, et cela, en y intégrant l'interactivité apportée par l'informatique »⁴².
- La **convivialité** des services consiste en la « qualité d'un matériel ou d'un logiciel qui est facile et agréable à utiliser et à comprendre, même par quelqu'un qui a peu de connaissances en informatique »⁴³.

Donc, ce qui caractérise les technologies de l'information et de la communication c'est :

⁴¹ Source : *Grand Dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la langue française*, <http://www.granddictionnaire.com/>.

⁴² *Idem.*

⁴³ *Idem.*

- L'utilisation de structures techniques pour retransmettre des signaux porteurs d'information à distance ;
- L'utilisation de données textuelles, visuelles et sonores dans un même endroit permettant à l'utilisateur d'interagir avec le système ;
- L'utilisation aisée et agréable de matériel informatique par tout type de clientèle.

2.1.2 Collectivités locales

Puisque l'objet de ce mémoire traitera des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités locales au Québec, il serait difficile de passer outre la définition du terme de « collectivités locales ».

L'Office québécois de la langue française⁴⁴ définit le terme de collectivité locale comme étant une « personne morale de droit public, constituée des habitants d'un territoire organisé en circonscription administrative, et qui gère les intérêts de ceux-ci par le moyen d'autorités élues ».

D'après ce que l'on est en mesure de comprendre de cette définition et de la réalité du territoire québécois, il peut donc exister plusieurs types de collectivités locales : les villages et les villes du Québec constituent des collectivités locales, de même que les arrondissements de certaines grandes villes nouvellement fusionnées, ainsi que les Municipalités Régionales de Comtés (MRC). Ce qui nous permet donc de posséder une base de comparaison commune intéressante entre

⁴⁴ Source : *Grand Dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la langue française*, <http://www.granddictionnaire.com/>.

tous les projets s'étant déroulés sur ces différents types de territoire, puisque le concept de « collectivité » peut les sous-entendre tous.

2.1.3 Comportement familial

L'Office québécois de la langue française définit le terme de comportement comme étant une « manière d'être et d'agir habituelle ou occasionnelle d'un organisme humain ou animal dans un milieu donné »⁴⁵.

Tout comportement se compose d'un ensemble de manifestations cognitives, affectives et motrices, observables de façon externe, mises en œuvre par l'individu en relation avec son environnement.

Quant au terme familial, ce dernier est défini comme étant quelque chose « que l'on sait, que l'on connaît, que l'on fait par habitude ».

Ainsi donc, un comportement familial peut être considéré comme étant la « manière d'être et d'agir habituelle ou occasionnelle d'un organisme humain ou animal dans un milieu donné ».

2.1.4 Besoins quotidiens

L'Office québécois de la langue française définit le terme besoin comme étant une « sensation de manque qui pousse un individu ou une collectivité à désirer des biens matériels ou sociaux liés au niveau de développement d'un type donné de société et dont la satisfaction est indispensable à son bien-être ».

⁴⁵ Source : *Grand Dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la langue française*, <http://www.granddictionnaire.com/>.

Quant au terme quotidien, ce dernier « qualifie un rythme biologique (d'activité et de repos par exemple) d'une périodicité égale à 24 heures environ (en réalité entre 20 et 28 h) ».

Ainsi donc, les besoins quotidiens sont une « sensation de manque, se vivant sur une période approximative de 24 heures, qui pousse un individu ou une collectivité à désirer des biens matériels ou sociaux liés au niveau de développement d'un type donné de société et dont la satisfaction est indispensable à son bien-être ».

2.2 Éléments pouvant être apportés par les TIC dans une collectivité⁴⁶

Le contexte québécois de l'appropriation des TIC peut déjà nous permettre de comprendre que les éléments pouvant être apportés par les TIC au sein d'une collectivité peuvent être très nombreux et très variés.

Afin de bien connaître quels sont ces éléments ainsi que les catégories dans lesquelles il s'avère possible de les classer, il importe de baser le tout sur un cadre approprié au sujet. Les travaux de recherche provenant du CEFRIO⁴⁷ sont riches de différentes informations à ce sujet.

⁴⁶ Les différents éléments ont été tirés du document suivant : PROULX, DARHOUANI, GAUTHIER, DOUBI, BÉLANGER, VACHON. *Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement*. Rapport final présenté au CEFRIO, 134 pages, novembre 2003.

⁴⁷ CEFRIO : Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), dont le site Internet est situé au <http://www.cefrio.qc.ca>.

En nous basant sur la littérature offerte par le projet de recherche du CEFRIO⁴⁸, il s'avère possible d'inscrire ces éléments, ces apports, au sein de treize éléments d'analyse.

Afin de bien comprendre ces treize éléments d'analyse, il importe de présenter une définition de chacun d'eux.

2.2.1 Les finalités organisationnelles

Il existe quatre finalités organisationnelles qui s'inscrivent comme des enjeux stratégiques à relever impérativement afin d'enrichir les conditions du développement déjà présentes dans les différents milieux. Les technologies de l'information et de la communication viennent ou peuvent supporter les territoires afin que ces derniers atteignent ces finalités⁴⁹.

Ces quatre finalités sont celles du marketing territorial, de la réponse aux besoins de base de la population, de la veille collective et de la combinaison appropriée des conditions⁵⁰.

2.2.1.1 Réponse aux besoins de base de la population

La satisfaction des besoins de base de la population d'un territoire s'avère nécessaire pour l'auto-entretien de la croissance économique d'un lieu, d'un

⁴⁸ Les différents éléments ont été tirés du document suivant : PROULX, DARHOUANI, GAUTHIER, DOUBI, BÉLANGER, VACHON. *Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement*. Rapport final présenté au CEFRIO, 134 pages. Novembre 2003. Ainsi que les annexes de ce rapport

⁴⁹ Ce constat a été effectué suite à un travail d'analyse et de synthèse de différents modèles territoriaux de soutien au développement local et régional, des modèles contribuant à l'élaboration de certaines des politiques territoriales de pays occidentaux (référence : rapport final du CEFRIO).

⁵⁰ Il n'apparaît pas pertinent de les définir ici, étant donné qu'une définition complète de ces quatre finalités a été effectuée au point 2.2, du chapitre 2, dans les pages 25 à 28.

territoire ou d'un pays, le développement social, culturel et économique réel et ce, malgré les interventions exogènes massives pouvant être effectuées à ce sujet.

Il est donc possible de comprendre que cette finalité est reliée à la satisfaction des besoins de base. Sans satisfaction des besoins de base, il n'y a pas ou peu de cumul naturel du capital, autant humain, physique que financier, et la dépendance à l'égard des interventions exogènes demeure.

Au Québec, les besoins de base de la population sont collectivement satisfaits par des services publics. Toutefois, les services publics doivent s'adapter et s'ajuster à l'évolution des besoins de base de la population.

À cet effet d'adaptation des services aux besoins, les TIC facilitent une meilleure relation entre les fournisseurs et les clients sous l'angle de la rapidité des contacts, de la fluidité des messages et de la capacité de gestion globale de la desserte.

2.2.1.2 Veille collective

L'évolution de notre monde nous amène vers une société informationnelle, que certains et certaines qualifient « d'économie de l'information ». L'information, comme facteur de production, possède désormais des vertus spécifiques étant donné qu'elle est devenue le moteur de l'innovation et de la capacité concurrentielle des entreprises.

L'offre d'information a connu une explosion phénoménale grâce à l'arrivée des technologies informationnelles. Cette nouvelle offre d'information s'avère aussi favorisée par un important effort gouvernemental en matière de recherche et de développement en multipliant les centres spécialisés, en facilitant la formation et en soutenant les initiatives par des mesures fiscales.

L'information ne s'inscrit pas en réalité dans le schéma relationnel très simple : offre versus demande. Elle transite largement par des intermédiaires hors marché et très souvent hors hiérarchie, associés largement à des réseaux, à du capital social, à du capital relationnel. Cette transition permet la transformation et l'adaptation des contenus informationnels aux besoins spécifiques et à la réceptivité réelle des utilisateurs.

Le soutien territorial au développement passe par la maîtrise du champ d'interaction où se déroulent les échanges d'informations. Cela peut être facilité par les outils offerts par les TIC.

2.2.1.3 Marketing territorial

La théorie de la localisation industrielle a très longtemps soutenu les efforts publics de développement régional en offrant des critères et des enjeux pour solliciter, prospecter et attirer des activités économiques sur les territoires périphériques.

En plus de changements sur ces différents points, la théorie de la localisation industrielle a entraîné des changements quant aux techniques de prospection des activités économiques. Le démarchage traditionnel de municipalités qui offrent des avantages fiscaux et des équipements publics s'est beaucoup modifié sous l'influence de deux facteurs :

- Le premier réside dans le fait que ce sont désormais les entreprises qui, généralement, cherchent le meilleur lieu de localisation de leurs activités économiques en fonction de critères précis ;
- Le deuxième facteur réside en réalité dans la combinaison globale des conditions environnementales qui sont recherchées par l'entreprise ou

l'investisseur. Cherchant beaucoup plus qu'une simple fiscalité locale avantageuse, l'entreprise en quête d'une nouvelle localisation possède de nombreux critères reliés à la qualité du milieu d'accueil auxquels elle désire répondre adéquatement.

Les outils TIC peuvent l'assister en ce sens en améliorant sa visibilité.

2.2.1.4 Combinaison appropriée des conditions

Les conditions matérielles et immatérielles qui sont interpellées par le soutien au développement sur un territoire donné sont, entre autres, celles qui sont reliées à la satisfaction des besoins de base du milieu. Certaines de ces conditions sont de type plus traditionnel, telles que les infrastructures de transport, tandis que d'autres renferment des facteurs plus actuels comme la R&D et la protection de l'environnement.

Cette recette ou cette combinaison de facteurs, en réalité, doit être recherchée collectivement à l'échelle de chaque territoire en fonction de ses propres ressources, ses activités particulières et ses besoins spécifiques. Cette vision globale des conditions matérielles et immatérielles présentes dans le milieu peut être alimentée et soutenue par des outils reliés aux TIC, notamment un tableau de bord, un portail, un bulletin électronique et autres éléments d'un système territorial d'information.

2.2.2 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires

Il existe de nombreux acteurs qui agissent sur le développement du territoire québécois. Ces acteurs se trouvent être ou sont associés à des organisations de différents types, soit de type privé, public ou collectif.

Afin de connaître la typologie des acteurs dont il sera question dans les données à être analysées, il serait approprié d'utiliser la même que celle de l'équipe du CEFRIO.

2.2.2.1 Acteurs du développement

La typologie des acteurs territoriaux est la suivante :

- **Les représentants démocratiques** : cette catégorie inclut les conseils municipaux, les conseils MRC, les conseils locaux, les conseils régionaux et les commissions scolaires, l'acteur étant généralement l'élu de ces instances⁵¹ ;
- **Les gestionnaires de services à la population** : cette catégorie inclut les centres locaux pour l'emploi, les centres locaux de services communautaires, les hôpitaux, Ressources humaines Canada, les sociétés de transport en commun, les sociétés de gestion de matière résiduelle, les directions et bureaux des différents ministères, les agences régionales de développement économique Canada, ainsi que différents types de services tels que l'aménagement du territoire, les loisirs, l'urbanisme, la sécurité publique et autres⁵² ;
- **Les acteurs stratégiques** : cette catégorie inclut les centres de transfert de technologie, les centres de recherche et de développement, les centres

⁵¹ Source : PROULX, DARHOJANI, GAUTHIER, DOUBI, BÉLANGER, VACHON. *Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement*. Rapport final remis au CEFRIO, 133 pages, novembre 2003.

⁵² Idem.

d'incubation, d'essaimage ou d'entrepreneuriat, les sociétés locales d'investissement, les cégeps et les universités⁵³ ;

- **Les acteurs tactiques** : cette catégorie inclut les chambres de commerce, les associations des manufacturiers, les associations d'ingénieurs, les clubs, les centres locaux de développement, les sociétés d'aide au développement des collectivités, et autres corporations ou sociétés de développement dans diverses sphères, les unions ainsi que les syndicats⁵⁴ ;
- **Les acteurs exogènes** : cette catégorie inclut les représentants des gouvernements supérieurs et les sociétés d'État, Desjardins ainsi que la Fondation de l'entrepreneurship⁵⁵.

Le territoire d'action de ces acteurs varie selon différents échelons territoriaux, soit les échelons territoriaux locaux, MRC ou régionaux⁵⁶.

Au sein des quatorze cas municipaux et des cinq cas exemplaires étudiés, ces acteurs se subdivisent en trois catégories, soit les maîtres d'œuvre, les acteurs et les partenaires :

- **maîtres d'œuvre** : ce sont des organisations ou des personnes qui sont à l'origine du projet et qui tentent d'en maîtriser le développement. Six facteurs en déterminent la qualité : la capacité de mobiliser les utilisateurs, la capacité

⁵³ Source : PROULX, DARHOUANI, GAUTHIER, DOUBI, BÉLANGER, VACHON. *Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement*. Rapport final remis au CEFRIQ, 133 pages, novembre 2003.

⁵⁴ Idem.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Lorsqu'il est question de l'échelon local, cela laisse place à la municipalité, tandis que l'échelon MRC tient compte du territoire d'une municipalité régionale de comté et que l'échelon régional laisse place aux divisions administratives des régions par les gouvernements supérieurs.

d'alimenter le site en contenu, la mise en place d'infrastructure, l'offre de services, la cohésion des acteurs et la recherche de ressources ;

- **acteurs** : ce sont des organisations ou des personnes participant activement à la démarche du projet et y apportant une contribution sous forme de contenus, de technologies, d'expertise ou d'investissement ;
- **partenaires** : ce sont des organisations ou des personnes qui participent à la démarche, mais de façon moins prononcée que les acteurs, contribuant sous la forme d'ajout de contenus ou une offre de services.

2.2.3 Les démarches⁵⁷

Une analyse et une comparaison des différents processus de structuration de chacun des deux types de démarche peuvent être effectuées, à partir de différentes informations, ce qui permettra de situer leur évolution selon deux indicateurs, soit celui du temps et celui des étapes de la conception.

- **L'indicateur du temps** permet de situer l'année de conception de l'élément ou du processus analysé (ainsi, les divisions de temps ont été faites par tranche d'une année) ;
- **L'indicateur des étapes** de conception permet de situer quelles ont été les grandes étapes de conception qui entourent chacun des projets.

Il importe de noter que ce sont les éléments provenant des monographies qui ont permis la mise sur pied de ces deux indicateurs.

⁵⁷ L'ensemble des informations provient directement des monographies.

2.2.4 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche⁵⁸

Cela permettra d'effectuer une comparaison quant aux tâches et/ou fonctions assumées par chacun des acteurs impliqués dans les deux types de démarches.

À partir des éléments rendus disponibles par le biais des monographies, onze tâches ou fonctions ont pu être mises sur pied :

- **Fournir des informations** : cet élément a trait aux tâches pour l'alimentation en contenu ;
- **Collecte des informations** : cet élément a trait aux tâches entourant la collecte de contenus ;
- **Affectation des ressources** : cet élément a trait aux tâches de gestion des ressources humaines ou matérielles ;
- **Mise à jour et programmation** : cet élément correspond aux tâches d'ajouts d'éléments ainsi que de mise sur pied ;
- **Structure** : cet élément a trait aux décisions pouvant influencer la cohérence et la forme du projet ;
- **Graphisme** : cet élément correspond à toutes les tâches concernant l'aspect graphique du projet ;
- **Hébergement** : cet élément correspond aux tâches en lien avec le lieu où le site se situe ;

⁵⁸ L'ensemble des informations provient directement des monographies.

- **Services offerts** : cet élément correspond aux différents services offerts par le biais du projet ;
- **Technologies** : cet élément correspond à toutes les décisions pouvant être prises en lien avec le choix des technologies utilisées dans le projet ;
- **Archives** : cet élément correspond à l'utilisation des TIC pour l'archivage de documents ;
- **Formation** : cet élément correspond à toute forme d'acquisition de connaissances en vue de permettre l'utilisation des TIC.

2.2.5 Les initiatives porteuses⁵⁹

Cet élément fait état des différentes initiatives porteuses d'innovation mises sur pied dans le cadre du projet, ou même s'il y a initiative porteuse d'innovation. Ceci permet de juger du potentiel d'innovation de chacun des projets. Elles ont été extraites à partir de chacune des monographies.

2.2.6 Les stratégies

Les stratégies représentent l'art de faire converger les moyens et les actions afin d'atteindre les finalités et les objectifs désirés. Les stratégies peuvent être regroupées selon chacune des quatre finalités organisationnelles⁶⁰.

⁵⁹ L'ensemble des informations provient directement des monographies.

⁶⁰ Ces quatre finalités sont celles du marketing territorial, de la réponse aux besoins de base de la population, de la veille collective et de la combinaison appropriée des conditions.

2.2.7 Les obstacles

Les obstacles représentent des contraintes, des tendances lourdes ou des défis à relever pouvant s'opposer à la réalisation du projet. Faisant obstacle à la réalisation, ils s'opposent plus spécifiquement aux finalités poursuivies. Les obstacles peuvent être regroupés selon chacune des quatre finalités organisationnelles⁶¹.

2.2.8 Les retombées⁶²

Les retombées sont constituées des effets produits par l'avènement des TIC dans la collectivité ainsi que des avantages que la collectivité a pu retirer de ces nouveaux outils de communication. Elles sont diverses et s'inscrivent chacune dans l'atteinte d'une des quatre finalités organisationnelles⁶³.

2.2.9 Support des TIC aux fonctions administratives

Le support des TIC aux fonctions administratives s'effectue lorsque l'arrivée des nouveaux outils de communication facilite l'atteinte des objectifs des différents services à la population et aux organisations visant le développement de la collectivité. Les tableaux présenteront les domaines dans lesquels le support des TIC aux fonctions administratives s'effectue, ainsi que le pourcentage.

⁶¹ Ces quatre finalités sont celles du marketing territorial, de la réponse aux besoins de base de la population, de la veille collective et de la combinaison appropriée des conditions.

⁶² Les informations des différentes monographies ont été intégrées afin d'approfondir les constats.

⁶³ Ces quatre finalités sont celles du marketing territorial, de la réponse aux besoins de base de la population, de la veille collective et de la combinaison appropriée des conditions.

2.2.10 Les facteurs de succès

Les facteurs de succès constituent les conditions gagnantes préalables ou les facteurs directs et indirects qui favorisent la réussite des projets se rattachant aux TIC. Tout en étant très diversifiés, ils peuvent être plusieurs à la fois ou seuls. Il est possible que les projets comptent sur quelques, plusieurs ou aucun facteur de succès.

2.2.11 Les forces

Les forces constituent en réalité les outils dont disposent les projets pour contourner les obstacles et atteindre les finalités. Elles sont regroupées selon les quatre finalités organisationnelles⁶⁴.

2.2.12 Faiblesses

Les faiblesses sont des facteurs de vulnérabilité qui laissent entrevoir des contraintes importantes à la réalisation du projet. Ces facteurs de vulnérabilité sont regroupés selon les quatre finalités organisationnelles⁶⁵.

2.2.13 Ressources financières

Cet élément permettra de connaître quelles sont les ressources financières allouées aux projets, ainsi que l'affectation de ces ressources.

Si l'on en croit les monographies, il est possible de constater qu'il existe sept secteurs d'affectation des ressources financières : l'alimentation en information, les mises à jour du site ou du portail, la programmation, l'hébergement du portail, les

⁶⁴ Ces quatre finalités sont celles du marketing territorial, de la réponse aux besoins de base de la population, de la veille collective et de la combinaison appropriée des conditions.

⁶⁵ Idem.

services externes utilisés, la publicité, les infrastructures ainsi que les technologies utilisées.

2.2.14 Conclusion

Nous venons de procéder à la définition de treize éléments d'analyse permettant de cerner les apports des TIC dans une collectivité. Leur définition apparaît essentielle à une meilleure compréhension des étapes subséquentes des prochains chapitres.

La compréhension de ce que représente chacun de ces éléments d'analyse s'avère essentielle pour comprendre d'où origine la problématique de l'appropriation des TIC par les collectivités québécoises : ils permettent de voir l'origine de chacun des projets d'appropriation des TIC, de constater les préoccupations pouvant être présentes au sein de la collectivité québécoise où le projet est appelé à se mettre en branle, en plus de laisser entrevoir les différentes solutions qui sont propices à être mises en place.

Chapitre 3

Considérations générales

Avec l'aide de la problématique de ce mémoire de maîtrise, certains faits ont été mis en lumière : le premier étant que différents facteurs ont été à la source de l'apparition, de l'arrivée et de l'essor des technologies de l'information et de la communication sur le territoire québécois. Par la suite, nous avons été constater quel avait été le contexte québécois dans lequel s'insérait l'appropriation des technologies de l'information et de la communication. Une variété de facteurs a permis de dévoiler le contexte québécois, parmi ces facteurs, notons la disponibilité de l'Internet, l'expertise développée par les États-Unis ainsi que la mise en disponibilité d'outils de communication tels que le courriel. Aussi, à l'aide du portrait du territoire québécois, nous avons pu constater que les technologies de l'information et de la communication se sont implantées récemment sur le territoire québécois, malgré un contexte favorable et un engouement certain de la part de la population québécoise.

C'est à travers ce contexte que les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises ont pris naissance.

En se basant sur la définition de ce qu'est une « appropriation des TIC par les collectivités québécoises », il s'avère déjà possible d'avancer un premier postulat, à savoir que les collectivités qui n'ont pas effectué de telles expériences d'appropriation des TIC n'ont pas intégré ces dernières de la même façon que les collectivités où ont eu lieu de telles expériences.

Puisque l'objet de ce mémoire est l'apport des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités au Québec, la problématique de ce mémoire et le cadre théorique élaboré nous permettent de jeter les bases de la démarche méthodologique de ce mémoire. Cette démarche fera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 4

Méthodologie

Ce chapitre traitera des deux points ayant trait à la méthodologie de ce mémoire de maîtrise. Le premier des points traité sera celui des objectifs que nous cherchons à atteindre dans le présent mémoire ainsi que les questions de recherche et hypothèses qui en découlent. Le deuxième des points traité sera celui de la méthodologie employée, où seront exposés les outils ainsi que les sources d'information utilisés.

4.1 Problématique générale de ce mémoire

Ce mémoire a pour objet d'étude les apports des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités au Québec. Afin d'être en mesure de connaître quels sont ces apports ou même si apports il y a, il nous faut procéder à l'établissement des objectifs que vise à atteindre ce mémoire ainsi qu'aux questions de recherche s'y rattachant.

4.2 Objectifs de recherche

Ce mémoire poursuit un objectif principal ainsi que trois objectifs secondaires. Certes, il vise à effectuer une recension des apports des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités au Québec. L'objectif principal de ce mémoire est de comprendre les impacts que de tels projets peuvent avoir sur les collectivités où ces projets ont été déployés.

Il s'agit non seulement de vérifier si ces projets ont eu un impact positif ou négatif sur ces collectivités, mais aussi de constater quels sont les apports que ces projets ont eu sur les collectivités, si on les compare à d'autres collectivités qui ont fait le choix de mettre sur pied un site Internet municipal, en plus de pouvoir constater quel a été le processus qui les y a menés.

Ce qui nous amène à définir les trois objectifs secondaires de ce mémoire :

- Le premier objectif secondaire est de connaître les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication de différentes collectivités québécoises ayant fait le choix de procéder à la mise sur pied d'un site Internet municipal.

Ceci nous permettra d'obtenir un portrait, le plus près possible, des apports obtenus par ces différentes collectivités, ainsi que du processus ayant mené à ces apports ;

- Le deuxième objectif secondaire est de connaître les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication de différentes collectivités québécoises ayant vécu une expérience d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités.

Ce qui nous permettra d'obtenir un portrait, le plus près possible, des apports obtenus par le biais des technologies de l'information et de la communication de ces différentes collectivités, ainsi que du processus ayant mené à ce niveau d'appropriation.

Il est primordial que ce travail soit effectué afin de pouvoir répondre au troisième objectif secondaire de ce mémoire.

- Le troisième objectif secondaire de ce mémoire est de dégager les éléments nouveaux introduits par les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités.

Afin d'atteindre cet objectif, il faudra effectuer une analyse comparative des différents résultats obtenus avec l'atteinte des objectifs secondaires 1 et 2. Ceci permettra de constater si oui ou non les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités apportent des éléments nouveaux au sein des collectivités⁶⁶. Ensuite, il s'agira de déterminer quels sont les éléments.

Finalement, un portrait synthèse des différents résultats servira à présenter les données obtenues d'une part, ainsi qu'à dresser les conclusions qui s'imposent à la suite de la démarche effectuée, d'autre part. Ce portrait servira également de base à une discussion quant à l'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises.

Il sera aussi possible de préciser quelles ont été les limites de notre démarche ainsi que de voir quels sont les questionnements sur lesquels la réflexion amorcée nous laisse et qui pourraient constituer la base d'une démarche subséquente.

⁶⁶ Par rapport à ce qui s'est fait dans les collectivités n'ayant pas vécu de telles expériences.

4.3 Questions de recherche

La question à laquelle répondra ce mémoire de maîtrise est la suivante : quels sont les apports que peuvent fournir les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises au sein de ces dernières ?

Il est à noter que l'atteinte des trois objectifs secondaires sera nécessaire afin de pouvoir répondre à cette question.

D'ailleurs, il convient de noter que chacun des trois objectifs secondaires sera développé au sein d'un des chapitres de ce mémoire. Ainsi, il sera possible de répondre à chacune des questions que sous-tendent ces trois objectifs secondaires.

Dans le cadre du premier chapitre de ce mémoire, il y aura donc réponse à la question suivante : quels sont les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication des différentes collectivités québécoises ayant fait le choix de mettre sur pied un site Internet municipal ?

Le deuxième chapitre permettra de répondre à la question suivante : quels sont les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication des différentes collectivités québécoises ayant été le sujet d'expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités ?

Finalement, le troisième chapitre de ce mémoire servira à procurer une réponse à la question suivante : quels sont les éléments nouveaux introduits par les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises ?

4.4 Hypothèses

Différentes hypothèses peuvent être conçues quant à la question principale de ce mémoire.

L'hypothèse avancée par ce mémoire quant à la question principale est que les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises permettent d'obtenir des apports plus importants et différents de ceux des sites Internet municipaux et qu'elles répondent à certains des besoins de la collectivité où le projet prend place.

Les différentes hypothèses de réponses aux questions secondaires sont les suivantes :

- Le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les collectivités ayant mis sur pied des sites Internet municipaux se révèle peu développé et les apports obtenus sont peu nombreux et peu diversifiés ;
- Le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les collectivités ayant vécu des expériences d'appropriation se révèle être très développé et les apports obtenus s'avèrent nombreux et diversifiés ;
- Les éléments introduits par le biais des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités permettent d'apporter un éventail de réponses plus variées aux différents besoins d'une collectivité, ainsi que la mise en place d'un

processus d'appropriation plus développé que celui des sites Internet municipaux.

4.5 Méthodologie

Ce mémoire vise à faire le constat des apports que les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités au Québec ont eu sur ces dernières. Pour ce faire, nous aurons à comparer ces collectivités à d'autres qui n'ont pas vécu ce type d'expérience et qui ont vécu la mise sur pied d'un site Internet municipal.

Nous aurons à effectuer plusieurs analyses comparatives de données provenant des collectivités ayant vécu des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication avec les données provenant de collectivités n'ayant pas vécu cette expérience et ayant mis sur pied des sites Internet municipaux. Il s'avère impossible de quantifier ou de qualifier l'ensemble des données : une partie des données faisant appel à l'étude du processus d'évolution se déroulant dans certaines collectivités apparaissent difficilement quantifiables, tandis qu'une autre partie se prêteront aisément à la quantification afin de faciliter les analyses comparatives.

L'utilisation des démarches qualitatives et quantitative s'imposera donc.

Il convient maintenant de délimiter quelles seront les collectivités qui constitueront l'objet de recherche de ce mémoire. Cette délimitation nous permettra de procéder à l'identification des différentes informations nous permettant d'atteindre l'objectif principal ainsi que les différents objectifs secondaires de ce mémoire. De plus, il s'agit de présenter les différents outils permettant de réaliser les différentes analyses de contenus ainsi que les sources d'informations qui seront utilisées.

4.6 Collectivités étudiées

Les collectivités étudiées dans le cadre de ce mémoire sont de deux types, soit les collectivités ayant été sujettes à des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication ainsi que celles n'ayant pas fait l'objet d'un tel processus et qui ont mis sur pied des sites Internet municipaux :

- Les collectivités du premier type sont celles de l'arrondissement Hochelaga-Maisonneuve (Arrondissement.com), de la ville de Bromont (Bromont.com), du territoire de la MRC de Bécancour (Bécancour.net), de la région de la Mauricie (Réseau à large bande de la Mauricie) ainsi que de la région du Bas-St-Laurent (Technopôle Maritime du Québec) ;
- Les collectivités du deuxième type sont celles des villes d'Amos, Asbestos, Baie-Comeau, Gatineau, Joliette, Rimouski, Laval, Montréal, Québec, Rivière-du-Loup, Rouyn-Noranda, Sept-Îles, Shawinigan et Sherbrooke.

Les collectivités incluses dans chacun des deux groupes ne possèdent pas le même type de territoire. Il convient alors de préciser que le but est de comparer des territoires ayant mis sur pied une expérience d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités avec d'autres qui ne l'ont pas fait et qui ont mis sur pied des sites Internet municipaux.

La raison justifiant le choix des territoires ayant fait l'objet d'expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités est qu'un projet de recherche récemment réalisé par le CEFRIO⁶⁷

⁶⁷ http://www.cefrio.qc.ca/projets/proj_29.cfm. À noter que les informations furent obtenues par le document suivant : PROULX, DARHOUANI, GAUTHIER, DOUBI, BÉLANGER, VACHON. *Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement*. Rapport final présenté au CEFRIO, 134 pages. Novembre 2003.

impliquait l'étude de ces différentes collectivités. Cette étude a permis la production d'une littérature, sous forme de monographies ainsi que d'un rapport de recherche, procurant de nombreuses données sur ces territoires. Ces deux éléments permettent d'obtenir les données nécessaires pour accomplir la rédaction de ce mémoire de maîtrise.

La raison justifiant le choix des collectivités n'ayant pas fait l'objet d'expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication et ayant mis sur pied des sites Internet municipaux fait également appel au fait que ces dernières faisaient aussi partie du projet de recherche réalisé par le CEFRIO. La littérature issue de ce projet permet l'accès aux données concernant ces territoires.

Le choix de ces différentes collectivités et de la source d'où proviennent les données permettra également de travailler avec des documents ainsi que des données traitées avec les mêmes méthodes d'analyses et de recherche. Ce qui simplifie le travail d'analyse comparative à effectuer afin de faire le constat des apports procurés par les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités au Québec.

4.7 Outils

Les principaux outils de recherches utilisés seront l'analyse documentaire et la recherche documentaire.

La définition de l'analyse documentaire précise que cette dernière constitue une «analyse découlant de l'examen de l'ensemble de la documentation touchant un

sujet ou un domaine particulier⁶⁸». Pour ce qui est de la recherche documentaire, Mme. Danielle Boisvert a produit un texte⁶⁹ qui expose bien les façon de faire de la recherche documentaire : à partir d'une sélection des sources d'information, il faut organiser cette dernière dans une banque d'information et de là, la classer afin de la rendre facilement repérable.

À partir du moment où la recherche documentaire a été effectuée, l'analyse documentaire peut donc être effectuée : ce qui sera la base des chapitres 5, 6 et 7 (ce dernier étant construit par une analyse comparatives des chapitres 5 et 6).

Le choix de ces outils peut être justifié par l'approche que ce mémoire emprunte. Les données nous permettant de répondre aux différents questionnements relatifs aux objectifs de ce mémoire sont déjà disponibles, soit sous forme de monographies ou de rapports de recherche. Ce qui évitera d'avoir à effectuer une démarche d'enquête impliquant la réalisation d'une grille d'analyse et sa validation.⁷⁰ Cela permet donc d'obtenir une économie de temps qui pourra être consacrée à une meilleure analyse des données déjà existantes.

⁶⁸ Source : Grand Dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la langue française, <http://www.granddictionnaire.com/>.

⁶⁹ Danielle Gauthier, « La recherche documentaire et l'accès à l'information », Sous la direction de Benoît Gauthier, *Recherche sociale – De la problématique à la collecte des données*, 3^{ième} édition, Presses Universitaires du Québec, 1998, p.83-99.

⁷⁰ La grille d'analyse utilisée par l'équipe de recherche du CEFRIO est jointe en annexe.

Chapitre 5

Apports et processus des sites Internet municipaux

5.1 Objectif du chapitre

Le travail réalisé dans ce cinquième chapitre a pour objectif de connaître les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication de différentes collectivités québécoises ayant fait le choix de procéder à la mise sur pied d'un site Internet municipal⁷¹.

5.2 Méthode utilisée

Le chapitre ayant trait au cadre théorique nous a permis de définir clairement les treize éléments qui seront sujets à une analyse documentaire. Ces éléments ont été regroupés sous forme de tableaux, ce qui permettra de faciliter le travail d'analyse.

5.3 Les finalités organisationnelles

Le tableau 2 présente ces finalités et leur niveau de présence.

⁷¹ Ces collectivités sont celles des villes d'Amos, Asbestos, Baie-Comeau, Gatineau, Joliette, Laval, Montréal, Québec, Rimouski, Rivière-du-Loup, Rouyn-Noranda, Sept-Îles, Shawinigan, et Sherbrooke.

Tableau 2. Finalités organisationnelles des sites Internet municipaux

| Finalités organisationnelles – sites Internet municipaux | |
|--|--|
| ➤ Marketing territorial (100%) | |
| ➤ Réponse aux besoins de base de la population (29%) | |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- L'ensemble des sites Internet municipaux analysés a comme finalité le marketing territorial ;
- La réponse aux besoins de base de la population constitue une finalité dans moins de 30% des cas de sites Internet municipaux analysés ;
- La veille collective ainsi que la combinaison appropriée des conditions ne sont pas des finalités pour les sites Internet municipaux analysés.

Par ailleurs, les informations présentes dans les monographies permettent de constater que :

- Les sites Internet municipaux de l'échantillon qui possèdent deux finalités sont en très grande majorité, soit trois des quatre, des sites Internet de

collectivité de plus de 200 000 habitants (l'exception à cette règle est celle de la Ville de Rouyn-Noranda) ;

- Huit des dix collectivités municipales avançant le marketing territorial comme finalité de leur site Internet municipal sont des collectivités de moins de 60 000 habitants⁷².

Commentaires

Ainsi donc, la majorité des sites Internet municipaux auront une seule et unique finalité, soit celle du marketing territorial. On peut donc voir les sites Internet municipaux des collectivités étudiées comme étant des outils contribuant à améliorer la visibilité de la ville et faisant connaître différents facteurs attractifs. Moins de 30% de ces sites Internet municipaux possèdent deux finalités. Ce faisant, il est possible de considérer les sites Internet municipaux comme étant à mono-finalité ou à bi-finalités.

De plus, on peut avancer que de plus petites collectivités auront tendance à procéder à l'utilisation de leur site Internet municipal pour effectuer du marketing territorial.

5.4 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires

5.4.1 Maîtres d'oeuvre

Le tableau 3 présente les types de maîtres d'œuvre et leur niveau de présence.

⁷² Les deux exceptions étant les collectivités de Sherbrooke et de Laval, qui possèdent respectivement une population de 142 958 habitants et de 354 248 habitants (référence : site Internet du Ministère des Affaires municipales, des loisirs et du Sport, <http://www.mamm.gouv.qc.ca>).

Tableau 3. Maîtres d'œuvre des sites Internet municipaux

| Maîtres d'œuvre – sites Internet municipaux | |
|---|--|
| • Représentants démocratiques (93%) | |
| – Conseil municipal (43%) | |
| – Services municipaux (21%) | |
| – Communautés urbaines et autres paliers gouvernementaux (7%) | |
| – Non-identifiés (22%) | |
| • Gestionnaire de services (7%) | |
| – Bibliothèque (7%) | |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Les représentants démocratiques constituent la très grande majorité des maîtres d'œuvre au sein des cas municipaux québécois ;
- Il apparaît clairement que les représentants démocratiques peuvent être sous-divisés en plusieurs catégories de maîtres d'œuvre :
 - Près du deux tiers des représentants démocratiques qui agissent à titre de maîtres d'œuvre de sites Internet municipaux proviennent directement de la municipalité, soit des conseils municipaux (43%) ou des services municipaux (21%) ;
 - Peu de communautés urbaines ou d'autres paliers gouvernementaux sont les maîtres d'œuvre de sites Internet municipaux, la preuve étant que seulement 7% des maîtres d'œuvre des sites analysés en sont ;

- Certains des maîtres d'œuvre qui sont des représentants démocratiques n'ont pu être identifiés, ce nombre représente près du quart (22%) des représentants démocratiques agissant à titre de maîtres d'œuvre de sites Internet municipaux.
- Un autre type d'organisation est présent à titre de maître d'œuvre, soit le type des gestionnaires de services, par le biais d'une bibliothèque.

Malgré toutes les informations contenues dans les monographies, on ne peut effectuer un constat quant aux différentes collectivités ainsi que le type de maître d'œuvre : en effet, peu importe la collectivité, les maîtres d'œuvre ont tendance à varier.

Commentaires

Les représentants démocratiques constituent la grande majorité des maîtres d'œuvre des sites Internet municipaux. Toutefois, on notera que cette catégorie est subdivisée en plusieurs sous-catégories, ce qui permet de découvrir que les municipalités sont les principaux maîtres d'œuvre des sites Internet municipaux et de faire le constat qu'il apparaît difficile d'identifier une certaine partie des maîtres d'œuvre des sites Internet municipaux.

Un autre type d'organisation est présente à titre de maître d'œuvre. Bien que fortement minoritaire parmi les cas étudiés, cela démontre que d'autres types d'organisation peuvent assumer le rôle de maître d'œuvre dans la réalisation de sites Internet municipaux.

5.4.2 Les acteurs

Le tableau 4 présente les types d'acteurs ainsi que leur niveau de présence.

Tableau 4. Acteurs des sites Internet municipaux

| Acteurs – sites Internet municipaux | |
|--|---|
| <p>Représentant démocratique</p> <p>➤ Représentants démocratiques (100%)</p> | <p>Acteur stratégique</p> <p>- Stratégiques (7%)</p> <p>- Secteur privé (57%)</p> |
| <p>Gestionnaire de services à la population</p> <p>➤ État (29%)</p> <p>➤ Gestionnaires de services (36%)</p> | <p>Acteur tactique</p> <p>- Tactiques (21%)</p> <p>- Société civile (36%)</p> |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Les représentants démocratiques sont des acteurs dans l'ensemble des cas de sites Internet municipaux ;
- Il est possible de constater qu'un autre type d'organisation est présent, à titre d'acteurs, au sein des cas de sites Internet municipaux, soit les acteurs provenant du secteur privé (qui sont présents au sein de plus de la moitié des cas étudiés) ;
- En ce qui a trait aux autres catégories d'acteurs, on constate que ces derniers ne sont pas très présents au sein des cas de sites Internet municipaux, étant présents dans moins de 40% des cas étudiés.

Avec l'aide des monographies, il est cependant possible de pousser plus loin les constats en ce qui a trait aux différents acteurs : en effet, les différentes monographies présentent le portrait de chacune des collectivités ayant mis sur

piéd un site Internet municipal. À partir de ces données, il est possible d'en arriver aux différents constats suivants :

- Si l'on parle en terme de grandes catégories d'acteurs, il n'y a que trois collectivités municipales qui peuvent compter sur des acteurs provenant de toutes les catégories, au sein de leur site Internet municipal ;
- Lorsque l'on utilise les subdivisions de catégories, on peut constater qu'aucun des sites Internet municipaux ne rassemble l'ensemble des acteurs qui pourraient œuvrer au sein d'un site Internet municipal.
- Il n'y a que trois collectivités où une majorité des acteurs pouvant œuvrer au sein d'un site Internet municipal, y oeuvrent effectivement.

Commentaires

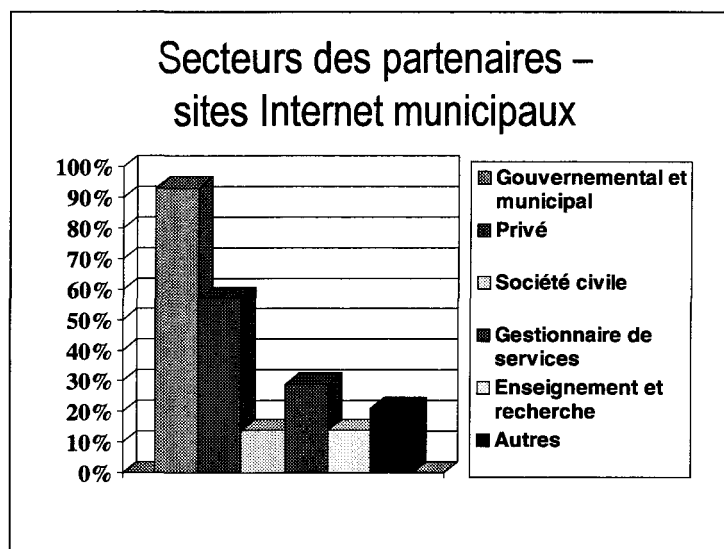
Les acteurs de type « représentant démocratique » ainsi que les acteurs privés se révèlent des acteurs majeurs des sites Internet municipaux, si l'on se fie à leur niveau de présence. Les autres types d'acteurs ne peuvent toutefois être vus comme des acteurs majeurs puisque leur niveau de présence est moindre (ce qui ne veut toutefois pas signifier que leur participation est de moins bonne qualité). Leur présence signifie par contre que ce type d'acteurs peut s'inscrire en tant qu'acteur des sites Internet municipaux.

Toutefois, il n'y a qu'une minorité de collectivités qui compte sur l'ensemble de la variété des acteurs. En tenant compte des sous-catégories, il n'y en a aucune.

5.4.3 Les partenaires

Le graphique 3 présente les types de partenaires ainsi que leur niveau de présence.

Graphique 3. Partenaires des sites Internet municipaux



À partir de ce graphique, on peut constater que :

- Les partenaires provenant des secteurs gouvernementaux et municipaux sont présents au sein de la très grande majorité des cas municipaux québécois, soit 93% des cas.
- Le seul autre type de partenaire présent dans une majorité de cas municipaux québécois provient du secteur privé, soit pour 57% des cas.
- Les partenaires de la société civile (14%) ainsi que ceux de l'enseignement et de la recherche (14%) sont très peu présents au sein des cas municipaux québécois.

Il ne s'avère pas possible d'obtenir de plus amples informations avec l'aide des différentes monographies, puisqu'elles n'ont pas été compilées. Cependant, avec les différents pourcentages provenant des partenaires des différents sites Internet

municipaux, on peut voir une non-existence de la diversité des partenaires au sein des cas de sites Internet municipaux :

- Selon les pourcentages, il existe seulement deux sites Internet municipaux qui comptent sur l'ensemble des types de partenaires ;
- La majorité des sites Internet municipaux ne peuvent compter que sur deux types de partenaires tout au plus.

Commentaires

Tout comme les acteurs, les seuls partenaires majeurs des sites Internet municipaux se révèlent être les représentants démocratiques ainsi que les organisations privées. Quant aux autres types de partenaires, le constat des acteurs s'appliquent également. En terme de diversité des partenaires, on peut constater qu'elle n'est que peu présente.

5.5 Les démarches⁷³

5.5.1 Les périodes de conception

Le tableau 5 présente les données quant aux périodes de conception.

⁷³ L'ensemble des informations provient directement des monographies.

Tableau 5. Années de conception des sites Internet municipaux

| Année de conception – site Internet municipal | |
|---|-------|
| ➤ Sept (7) ans et plus: | (7%) |
| ➤ Six (6) ans à sept (7) ans: | (14%) |
| ➤ Cinq (5) ans à six (6) ans: | (0%) |
| ➤ Quatre (4) ans à cinq (5) ans: | (7%) |
| ➤ Trois (3) ans à quatre (4) ans: | (36%) |
| ➤ Deux (2) ans à trois (3) ans: | (21%) |
| ➤ Un (1) an à deux (2) ans: | (0%) |
| ➤ Zéro (0) à un (1) an: | (0%) |
| ➤ Inconnue: | (7%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- On peut avancer que, parmi les sites Internet municipaux de l'échantillon, il y a eu deux vagues de mises sur pied, soit une première vague de six ans et plus, ainsi qu'une deuxième vague qui a pris place plus récemment, soit de deux ans à cinq ans ;
- La première vague a permis de voir 21% des sites Internet municipaux se mettre sur pied ;
- La deuxième vague est celle où la majorité des sites Internet ont été mis sur pied, soit 64% des sites Internet municipaux.

Commentaires

Les sites Internet municipaux sont de nature très récente ou plus ancienne : il existe très peu de sites Internet municipaux de l'échantillon qui ont été conçus dans une période que l'on pourrait qualifier d'intermédiaire.

5.5.2 Les étapes de conception

Le tableau 6 présente les données relatives aux différentes étapes de conception des sites Internet municipaux et la présence ou non de certaines étapes.

Tableau 6. Étapes de conception – sites Internet municipaux

| Étapes de conception – sites Internet municipaux | |
|--|-------|
| ➤ Embauche de personnel/Mandat à un employé: | (28%) |
| ➤ Critiques des infrastructures existantes: | (21%) |
| ➤ Demande du conseil municipal/Services: | (36%) |
| ➤ Prise de conscience: | (21%) |
| ➤ Mobilisation administrative: | (36%) |
| ➤ Élaboration de la programmation/modification: | (28%) |
| ➤ Ajouts de contenus et structures: | (21%) |
| ➤ Élargissement d'offre: | (7%) |
| ➤ Lancement du site: | (21%) |
| ➤ Relais de tâches à un autre acteur: | (14%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- En excluant l'étape 8 et 10, il est possible de constater que chaque site Internet a connu, en moyenne, trois grandes étapes de conception ;
- Il n'existe que quatre étapes de conception qui se retrouvent dans plus de 25% des processus de conception des sites analysés;
- L'implication de la municipalité est un facteur déterminant dans la mise sur pied des sites Internet municipaux, si l'on en croit les pourcentages reliés à la « demande du conseil municipal/service » et à la « mobilisation administrative », qui sont tous deux de 36%.

Commentaires

Sans avoir de processus type ou d'étape-clé qui seraient la norme pour l'ensemble des sites Internet municipaux, les sites Internet municipaux se développent en un certain nombre d'étapes sur lesquelles la collectivité a un impact.

5.6 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche⁷⁴

Le tableau 7 présente les données quant aux tâches et aux fonctions des acteurs.

Tableau 7. Tâches et fonctions des acteurs des sites Internet municipaux

| | Représentants démocratiques | Gestionnaire de service | | Acteur stratégique | | Acteur tactique | |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------|-------|-----------------|----------------|
| | | État | Gestionnaire | Stratégique | Privé | Tactique | Société civile |
| Fournir des informations | x | x | X | x | x | x | x |
| Collecte des informations | x | | X | | x | | |
| Affectation des ressources | x | | | | | | |
| Mises à jour Program. | x | | | | x | | |
| Structure | x | | | | x | | |
| Graphisme | x | | | | x | | |
| Hébergement | x | | | | x | | |
| Services offerts | x | x | X | | | | x |
| Technologies | x | | | | | | |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Les représentants démocratiques constituent la seule catégorie d'acteurs qui assume l'entièreté des tâches ou des fonctions liées à un site Internet municipal ;

⁷⁴ L'ensemble des informations provient directement des monographies.

- Les acteurs stratégiques de type privé sont les seuls autres acteurs assumant une majorité des tâches reliées à un site Internet municipal ;
- L'ensemble des types d'acteurs participe à l'apport informationnel d'un site Internet municipal ;
- Les seuls acteurs assumant un rôle de « collecteur de données » sont les représentants démocratiques, les gestionnaires de service et les acteurs stratégiques de type privé ;
- Les représentants démocratiques et les acteurs stratégiques de type privé sont les seuls acteurs s'occupant des tâches techniques ;
- Les tâches et fonctions des gestionnaires de service, des acteurs stratégiques et des acteurs tactiques touchent à des aspects de prestation de services (si l'on exclut « l'informationnel »).

Commentaires

Peu d'acteurs participent à une grande variété de tâches au sein des sites Internet municipaux de l'échantillon. Par ailleurs, on peut voir une certaine spécialisation des acteurs qui s'impliquent et ce, dans quelques types de tâches bien précises.

5.7 Les initiatives porteuses⁷⁵

Le tableau 8 présente les données quant aux initiatives porteuses des sites Internet municipaux.

⁷⁵ L'ensemble des informations provient directement des monographies.

Tableau 8. Initiatives porteuses des sites Internet municipaux

| Initiatives porteuses | |
|---|--------------|
| ➤ Avec initiatives porteuses: | (29%) |
| ✓ Initiation à l'Internet pour les aînés: | un (1) cas |
| ✓ Formation d'équipes de travail pour le site Internet municipal: | deux (1) cas |
| ✓ Projet de stage: | un (1) cas |
| ➤ Sans initiatives porteuses: | (71%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Peu de sites Internet municipaux sont générateurs d'initiatives innovantes dans leur collectivité ;
- La formation d'équipes de travail pour le site Internet municipal est l'unique initiative innovante qui se retrouve dans plus d'une collectivité.

Commentaires

Les sites Internet municipaux ne sont que très peu générateurs d'initiatives porteuses. La formation d'équipes de travail reste toutefois la seule initiative porteuse qui se retrouve dans plus d'un projet.

5.8 Les stratégies

Le tableau 9 présente les données quant aux stratégies présentes ainsi que le pourcentage de présences.

Tableau 9. Stratégies des sites Internet municipaux

| Stratégies – sites Internet municipaux | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Veille collective</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien au dév. économique (21%) - Intégrer de nouveaux outils/équipements (21%) - Implanter des services à l'aide d'internet (21%) - Multiplication des accès (7%) | <p style="text-align: center;">Marketing territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser par de la publicité (100%) - Promotion de la collectivité à l'échelle mondiale (100%) - Création d'un portail de la collectivité (100%) - Multiplier les sites et les portails (93%) |
| <p style="text-align: center;">Réponse aux besoins de base</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleur accès aux informations locales (93%) - Partage des connaissances et des savoirs (36%) - Transformation des liens sociaux (14%) - Services de consultation externe disponibles (14%) | <p style="text-align: center;">Combinaison appropriée des conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration des organismes du milieu (14%) - Impliquer et mobiliser les élus et les acteurs territoriaux (7%) - Constituer un partenariat local fort (7%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Les stratégies convergent vers la principale finalité recherchée, soit marketing territorial ;
- La finalité de réponse au besoin de base, 2^{ème} en terme d'importance, présente la seule autre stratégie ayant une présence significative, soit celle de meilleur accès à l'information locale (93%) ;
- Malgré l'absence de finalités en veille collective et en combinaison appropriée des conditions, plusieurs sites Internet municipaux présentent des stratégies s'y rattachant.

D'après les renseignements obtenus à l'aide des monographies, il est possible de constater qu'il n'y a qu'une minorité de sites Internet municipaux qui accordent une grande importance à une majorité de stratégies, soit quatre sites Internet municipaux : Gatineau, Laval, Montréal et Rimouski.

Commentaires

Peu de sites Internet municipaux de l'échantillon développeront des stratégies en grand nombre. Par ailleurs, la grande taille de la collectivité n'est pas un facteur influençant le nombre des stratégies utilisées, de petites collectivités peuvent également déployer un nombre important de stratégies⁷⁶.

5.9 Les obstacles

Le tableau 10 présente les données quant aux obstacles et à leur niveau de présence.

Tableau 10. Obstacles des sites Internet municipaux

| Obstacles – sites Internet municipaux | |
|---|--|
| Veille collective | Marketing territorial |
| <ul style="list-style-type: none"> - Progrès trop rapide des technologies (14%) - Manque d'information sur les technologies pertinentes (7%) - Coût trop élevé de la technologie (7%) - Manque de fonds disponible (7%) - Manque de personnels qualifiés pour développer les NTIC (7%) | <ul style="list-style-type: none"> - Aucun obstacle significatif |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| <ul style="list-style-type: none"> - Exigence de formation des utilisateurs (7%) | <ul style="list-style-type: none"> - Alimentation du site en contenu récent (36%) - Résistance aux changements de la part des employés (14%) |

⁷⁶ Les collectivités d'Amos et de Rivière-du-Loup, bien qu'ayant une population de moins de 20 000 habitants, ont déployé six stratégies en lien avec leur site Internet municipal.

À partir de ce tableau, on peut constater⁷⁷ que :

- Le manque de fonds disponibles (7%) et le coût trop élevé de la technologie (7%) ne sont pas des obstacles majeurs pour les cas municipaux québécois ;
- Les trois seuls obstacles qui pourraient être considérés comme étant importants au sein des cas de sites Internet municipaux sont des obstacles situés en combinaison appropriée des conditions (alimentation du site en contenu récent et résistance aux changements des employés) ainsi qu'en veille collective (progrès trop rapide des technologies) ;
- Le nombre restreint d'obstacles est probablement en lien avec le nombre tout aussi restreint de finalités recherchées ;
- Le nombre d'obstacles est restreint, le nombre de cas de sites Internet municipaux où il est possible de rencontrer des obstacles l'est également : d'après les différentes informations obtenues avec l'aide des monographies, il est possible de constater qu'il n'y a que cinq cas de sites Internet municipaux qui rencontrent des obstacles. Qui plus est, deux des cinq cas sont ceux qui rassemblent la majorité des obstacles rencontrés par les sites Internet municipaux.

Commentaires

Ainsi, nous pouvons avancer que la mise sur pied de sites Internet municipaux ne génèrera que peu d'obstacles ou ne rencontrera que très peu d'obstacles.

⁷⁷ Les informations des différentes monographies ont été intégrées afin d'approfondir les constats.

5.10 Les retombées⁷⁸

Le tableau 11 présente les retombées ainsi que leurs différents niveaux de présence.

Tableau 11. Retombées des sites Internet municipaux

| Retombées – sites Internet municipaux | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Veille collective</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redynamisation des équipements (14%) - Création de pédagogies actives (7%) - Amélioration des compétences (7%) | <p style="text-align: center;">Marketing territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visibilité pour l'organisation (100%) |
| <p style="text-align: center;">Réponse aux besoins de base</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des services aux publics (86%) - Localisation de nouvelles familles (14%) - Localisation de nouvelles entreprises (14%) - Création d'emplois (7%) | <p style="text-align: center;">Combinaison appropriée des conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partager l'information et les connaissances (86%) - Amélioration des liens envers la communauté (36%) - Avantage concurrentiel (36%) - Accélérer la diversification de l'économie (7%) - Dynamiser l'entrepreneuriat (7%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- La retombée la plus forte en marketing territorial correspond à la finalité et aux stratégies déployées ;
- La finalité de combinaison des conditions obtient de nombreuses retombées, malgré le faible intérêt porté à cette finalité, l'absence de stratégie lui étant reliée et l'obstacle d'alimentation en contenu récent ;

⁷⁸ Les informations des différentes monographies ont été intégré afin d'approfondir les constats.

- La finalité de réponse aux besoins de base obtient d'importantes retombées avec l'amélioration des services publics. La stratégie d'information locale y joue certainement un rôle ;
- À propos des deux points que nous venons de voir, il serait pertinent de nous questionner sur la relation de cause à effet des stratégies vis-à-vis des retombées. Si l'on en croit les résultats que nous avons jusqu'à présent, il est possible que certaines stratégies entraînent d'importantes retombées, malgré le peu d'intérêt qu'on leur porte ;
- Plusieurs des retombées obtenues ne le sont pas que dans un seul des cas municipaux québécois analysés, soit celle de la création de pédagogies actives (7%), l'amélioration des compétences (7%), la création d'emplois (7%), l'accélération de la diversification de l'économie (7%) et la dynamisation de l'entrepreneuriat (7%).

Commentaires

Il arrive que les retombées correspondent aux efforts et aux stratégies mis en place, mais il est aussi possible d'obtenir des retombées dont le niveau ne correspond pas à celui des efforts et des stratégies. Une relation de cause à effet avec ces deux variables ne semble donc pas possible.

Il est également possible de constater qu'une majorité de sites Internet municipaux, soit 10 sites sur les 14, possède au minimum une retombée dans les catégories de marketing territorial, de réponse aux besoins de base ainsi que dans la combinaison appropriée des conditions.

5.11 Support des TIC aux fonctions administratives

Le tableau 12 présente les résultats quant au support offerts par les TIC aux fonctions administratives.

Tableau 12. Support des TIC aux fonctions administratives

| Support TIC – sites Internet municipaux | |
|---|---|
| • | Services d'incendies (93%) |
| • | Promotion du développement (86%) |
| • | Sécurité publique (86%) |
| • | Services aux entreprises (71%) |
| • | Gestion de l'hygiène (57%) |
| • | Réseautage (contacts) (57%) |
| ✓ | Transport en commun (43%) |
| ✓ | Gestion du parc industriel (36%) |
| ✓ | Services à l'emploi (21%) |
| ✓ | Éducation, formation (21%) |
| ✓ | Services de santé (14%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Le support des TIC aux différentes fonctions administratives est orienté, dans une large part, vers les services qui sont traditionnellement offerts par les municipalités (incendies, sécurité publique ainsi que gestion de l'hygiène) ;
- D'autre part, les éléments de support des TIC aux fonctions administratives qui obtiennent un pourcentage passant la barre des 50% sont tous des domaines au sein desquels la collectivité locale a un rôle à jouer (incendies, développement, sécurité publique, services aux entreprises, hygiène et réseautage) ;
- Il n'y a que quatre fonctions administratives qui ne bénéficient pas du support des TIC dans une majorité de cas exemplaires québécois, soit les services de santé, le transport en commun, les services d'incendie et la gestion de l'hygiène.

Commentaires

Il existe une certaine spécialisation du support qui est offert par les TIC aux fonctions administratives. Ce support s'oriente vers les rôles qui sont assumés par la collectivité.

5.12 Les facteurs de succès

Le tableau 13 présente les éléments de succès ainsi que leur niveau de présence.

Tableau 13. Facteurs de succès des sites Internet municipaux

| Facteurs de succès – sites Internet municipaux | |
|---|-------|
| • Partenariat | (50%) |
| • Vision | (43%) |
| • Bon réseautage de la collectivité | (36%) |
| • Leadership du promoteur | (29%) |
| • Collaboration entre l'entreprise privée et le communautaire | (21%) |
| • Financement | (14%) |
| • Actions concrètes | (14%) |
| • Cohésion des acteurs avant le projet | (14%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Le partenariat et le partage de la vision sont relativement importants pour les cas municipaux québécois ;
- Peu de facteurs de succès sont nécessaires à la réussite de ces projets ;

- Si l'on se base sur les informations obtenues par le biais des différentes monographies, il n'y a que cinq sites Internet municipaux qui peuvent compter sur trois facteurs de succès ou plus ;
- Le financement, les actions concrètes et la cohésion des acteurs avant le projet ne sont pas des facteurs de succès déterminants pour de tels projets.

Commentaires

Plusieurs facteurs de succès sont existants. Cependant, les facteurs de succès des sites Internet municipaux sont peu nombreux, ce qui ne les empêche toutefois pas d'aboutir.

5.13 Les forces

Le tableau 14 présente les résultats quant aux différentes forces des sites Internet municipaux.

Tableau 14. Forces des sites Internet municipaux

| Forces – sites Internet municipaux | |
|--|---|
| Veille collective | Marketing territorial |
| - Pas de forces significatives | - Visibilité pour la ville (100%) |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| <ul style="list-style-type: none"> - Accès aux citoyens (93%) - Connaissance de la technologies par les citoyens (43%) | <ul style="list-style-type: none"> - Implication des pouvoirs publics au niveau politique et au niveau de l'exécutif (79%) - Large réseau de partenaires privés/publics (43%) - Existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs (36%) - Accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs (29%) - Présence du monde associatif et de la société civile au sein du projet (29%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Les forces se concentrent autour de la finalité de la combinaison appropriée des conditions. Une fois de plus, cette réalité pourrait expliquer le faible intérêt porté à cette finalité et l'absence de stratégies lui étant allouées. La force est bien réelle toutefois et a contribué à l'apport de plusieurs retombées ;
- Certaines des retombées reliées à la finalité de la combinaison appropriée des conditions sont présentes dans moins de 30% des cas municipaux québécois, soit celles de l'accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs (29%) et la présence du monde associatif et de la société civile au sein du projet (29%) ;
- La force principale est en accord avec la principale finalité recherchée et les stratégies déployées ;
- L'absence de force en veille collective est peut-être une conséquence de l'absence de stratégie s'y rattachant ;
- L'implication des forces au niveau des pouvoirs publics et la présence d'un large réseau de partenaires privés/publics. Ces deux forces contribuent à la mise en place du facteur de succès le plus important pour ce type de réalisation, soit le partenariat ;
- L'accès au citoyen est une force qui permettra de procurer une réponse aux besoins de base, qui est la 2^{ème} finalité recherchée par les cas municipaux québécois. La retombée d'amélioration des services en est un bon exemple.

Commentaires

Il existe plusieurs types de forces quant aux différents sites Internet municipaux, sauf dans la veille collective. Par ailleurs, certaines des forces des sites Internet municipaux semblent être indépendantes des stratégies et des retombées.

5.14 Faiblesses

Le tableau 15 présente les résultats quant aux faiblesses des sites Internet municipaux.

Tableau 15. Faiblesses des sites Internet municipaux

| Faiblesses – sites Internet municipaux | |
|--|---|
| Veille collective | Marketing territorial |
| - Accès au financement (14%) | - Pas de faiblesses significatives |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| - Accès aux citoyens (7%) - Connaissance de la technologies par les citoyens (7%) | - Absence du monde associatif et de la société civile au sein du projet (14%) - Large réseau de partenaires privés/publics (14%) - Existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs (7%) - Implication des pouvoirs publics au niveau politique et au niveau de l'exécutif (7%) - Accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs (7%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Le financement, sans constituer une force, n'a pas été décelé comme étant une faiblesse ;

- Peu d'informations ont pu être recueillies au sujet des faiblesses présentes pour les cas municipaux québécois ;
- L'envergure plus modeste de ces projets explique possiblement le peu d'obstacles auxquels ils font face et qui rendraient plus apparentes les faiblesses des cas municipaux québécois. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'elles obtiennent des retombées significatives au niveau des finalités recherchées, soit le marketing territorial et la réponse aux besoins de base.

Commentaires

Quitte à exprimer une tautologie, les faiblesses des sites Internet municipaux sont faibles.

5.15 Ressources financières

Le tableau 16 présente les allocations des ressources financières des sites Internet municipaux.

Tableau 16. Allocation des ressources financières des sites Internet municipaux

| Allocations – ressources financières | |
|--------------------------------------|-------|
| ➤ Alimentation en information: | (86%) |
| ➤ Mise à jour: | (86%) |
| ➤ Programmation: | (86%) |
| ➤ Hébergement: | (50%) |
| ➤ Services externes: | (28%) |
| ➤ Publicité: | (14%) |
| ➤ Technologies: | (14%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- L'allocation des ressources financières pour les sites Internet municipaux se concentre principalement au niveau de trois postes, soit ceux de l'alimentation en contenu, la mise à jour des sites Internet municipaux et les éléments se rapportant à la programmation des sites Internet municipaux ;
- Peu de ressources financières sont allouées aux services externes reliés aux sites Internet, à la publicité ainsi qu'aux technologies utilisées.

Commentaires

Les ressources financières des sites Internet municipaux sont utilisées pour un nombre de tâches qui s'avèrent très spécialisées et qui sont reliées très directement aux sites Internet municipaux eux-mêmes.

5.16 Conclusion

Ce chapitre a permis de connaître les apports et le processus d'appropriation des TIC de différentes collectivités québécoises qui ont fait le choix de procéder à la mise sur pied d'un site Internet municipal.

Nous avons procédé à l'analyse de chacun des treize éléments présents au sein des sources de données disponibles. Chaque élément fut suivi de commentaires décrivant un constat reprenant l'essentiel des informations.

À la lumière des différentes informations obtenues dans le cadre de ce travail d'analyse documentaire, il apparaît que l'hypothèse avancée pour ce chapitre, soit que le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les collectivités ayant mis sur pied des sites Internet

municipaux se révèle peu développé et que les apports obtenus sont peu nombreux et peu diversifiés, est valable et reflète bien la réalité.

Toutefois, bien que l'hypothèse soit corroborée, il importe de noter que rien n'a indiqué que les sites Internet municipaux ne **pourraient** pas entraîner un processus d'appropriation des TIC plus complet ainsi qu'entraîner des apports plus nombreux et plus diversifiés.

Chapitre 6

Apports et processus des expériences d'appropriation des TIC

6.1 Objectif du chapitre

Le travail réalisé dans ce sixième chapitre a pour objectif de connaître les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication de différentes collectivités québécoises ayant fait le choix de procéder à la mise sur pied d'une expérience d'appropriation des TIC⁷⁹.

6.2 Méthode utilisée

Le chapitre ayant trait au cadre théorique nous a permis de définir clairement les treize éléments qui seront sujets à une analyse documentaire. Ces éléments ont été regroupés sous forme de tableaux, ce qui permettra de faciliter le travail d'analyse.

6.3 Les finalités organisationnelles

Le tableau 17 présente ces finalités et leur niveau de présence.

⁷⁹ Les collectivités sont celles de l'arrondissement Hochelaga-Maisonneuve (projet Arrondissement.com), de la ville de Bromont (projet Bromont.com), du territoire de la MRC de Bécancour (projet Bécancour.net), de la région de la Mauricie (projet réseau à large bande de la Mauricie) ainsi que de la région du Bas-St-Laurent (projet Technopôle Maritime du Québec).

Tableau 17. Finalités organisationnelles des expériences d'appropriation des TIC

| Finalités organisationnelles – expériences TIC | |
|--|---|
| ➤ | Combinaison appropriée des conditions (80%) |
| ➤ | Veille collective (60%) |
| ➤ | Réponse aux besoins de base (60%) |
| ➤ | Marketing territorial (40%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Aucune des finalités organisationnelles ne rassemble l'entièreté des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ;
 - La finalité organisationnelle la plus présente est la « combinaison appropriée des conditions » qui rassemble 80% des expériences d'appropriation des TIC ;
- La veille collective ainsi que la réponse aux besoins de base de la population sont des finalités organisationnelles dans plus de la moitié des expériences d'appropriation des TIC (tous deux à 60%) ;
- Le marketing territorial, bien que présent, l'est pour moins de la moitié des expériences d'appropriation des TIC (soit 40%) ;

Par ailleurs, les informations présentes dans les monographies permettent de constater que :

- La grande majorité des expériences d'appropriation des TIC, soit quatre d'entre elles, possèdent plus de deux finalités organisationnelles ;
 - Parmi ces quatre expériences d'appropriation, trois possèdent la finalité organisationnelle de combinaison appropriée des conditions ;
- Les expériences d'appropriation des TIC qui possèdent deux finalités organisationnelles et plus se déroulent au sein de collectivités avec des populations très variables, soit des collectivités avec de petites populations (telles que Bromont et Bécancour) ainsi que des collectivités avec de grandes populations (telles que la région de la Mauricie ainsi que l'arrondissement Mercier / Hochelaga-Maisonneuve) ;
- La finalité organisationnelle la plus présente, soit celle de « combinaison appropriée des conditions », prend place au sein de différents types de collectivités.

Commentaires

Bien que la finalité organisationnelle de combinaison appropriée des conditions soit celle qui est la plus présente parmi l'ensemble des expériences d'appropriation des TIC, elle est loin d'être la seule et unique finalité organisationnelle : la très grande majorité des expériences d'appropriation des TIC des collectivités possèdent deux finalités organisationnelles ou plus. Il nous faut donc voir les portails des expériences d'appropriation des TIC comme des outils servant à atteindre plusieurs buts. En général, il est possible de considérer ces portails comme étant à bi-finalités ou à tri-finalités.

6.4 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires

6.4.1 Maîtres d'œuvre

Le tableau 18 présente les types de maîtres d'œuvre et leur niveau de présence.

Tableau 18. Maîtres d'œuvre des expériences d'appropriation des TIC

| Maîtres d'œuvre – expériences TIC | |
|--------------------------------------|--|
| • Représentants démocratiques (20 %) | |
| – Municipalité (20%) | |
| • Acteurs stratégiques (20 %) | |
| – Entreprise privée (20%) | |
| • Acteurs tactiques (40 %) | |
| – OSBL (20%) | |
| – Organisme gouvernemental (20 %) | |
| • Gestionnaire de services (20%) | |
| – Commission scolaire(20 %) | |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Il existe une grande variété d'acteurs qui agissent à titre de maîtres d'œuvre au sein des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ;
- Il n'y a aucun type de maîtres d'œuvre qui prédominent au sein des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités.

Par ailleurs, les informations présentes dans les monographies permettent de constater que :

- Les représentants démocratiques ainsi que les acteurs stratégiques qui agissent à titre de maîtres d'œuvre sont situés dans des collectivités de moins de 15 000 personnes ;

- Les acteurs tactiques ainsi que les gestionnaires de services qui agissent à titre de maîtres d'œuvre sont situés dans des collectivités de plus de 100 000 personnes.

Commentaires

Les maîtres d'œuvre des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités sont de nature très variée et démontrent que les différents types d'acteurs peuvent occuper ce rôle. Toutefois, il s'avère que dans les cas sujets de ce mémoire, il est possible de situer que les différents types d'acteurs sont des maîtres d'œuvre dans différents types de collectivités : les petites collectivités et les grandes collectivités compteront sur des types de maîtres d'œuvre bien précis.

6.4.2 Les acteurs

Le tableau 19 présente les types d'acteurs ainsi que leur niveau de présence.

Tableau 19. Acteurs des expériences d'appropriation des TIC

| Acteurs – expériences TIC | |
|---|---|
| Représentant démocratique ➤ Représentants démocratiques (4/5) | Acteur stratégique ➤ Stratégiques (4/5) ➤ Secteur privé (3/5) |
| Gestionnaire de services à la population ➤ Gestionnaires de services (5/5) | Acteur tactique ➤ Tactiques (5/5) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Les acteurs présents au sein des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités sont de natures très diverses et variées ;
- L'ensemble des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités peut compter sur des acteurs provenant des gestionnaires de services ainsi que des acteurs tactiques ;
- Malgré que leur présence se révèle moins élevée que celles des autres acteurs, les acteurs provenant du secteur privé sont présents dans plus de la moitié des expériences d'appropriation des TIC.

Avec l'aide des monographies, il est possible de pousser plus loin les constats :

- Ces dernières dénotent la présence d'acteurs exogènes au sein de quatre des cinq expériences d'appropriation des TIC par les collectivités :
 - Parmi l'ensemble des expériences pouvant compter sur la présence de ce type d'acteur, il n'y a que deux expériences qui comptent sur la participation de plus de deux acteurs exogènes, soit Arrondissement.Com et Bromont.Com. ;
- Les expériences d'Arrondissement.Com et Bromont.Com. sont les seules à compter sur la présence de l'ensemble des types d'acteurs et l'ensemble de leurs sous-catégories ;
- L'ensemble des expériences d'appropriation des TIC peut compter sur la présence de plus de la moitié des types d'acteurs.

Commentaires

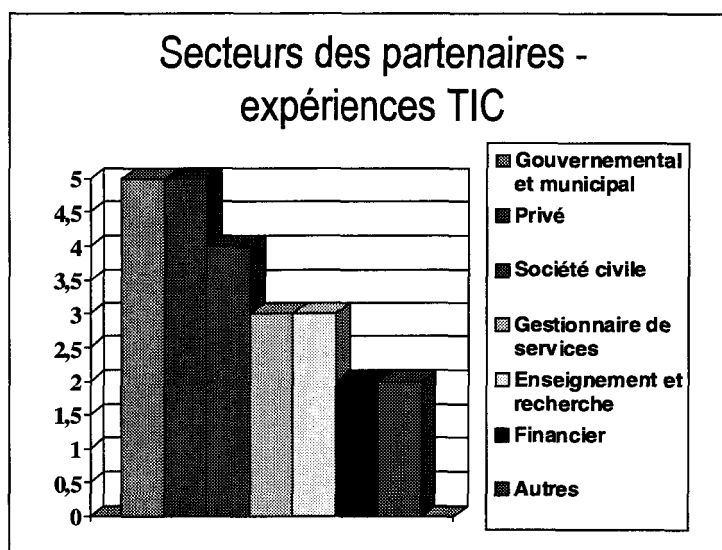
Il existe une très grande diversité d'acteurs au sein des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités. Par contre, ce n'est pas la majorité des expériences qui peuvent compter sur la participation de l'ensemble des types

d'acteurs existants : seulement deux cas le peuvent. Toutefois, les expériences d'appropriation des TIC peuvent compter sur la présence de la très grande majorité des acteurs existants.

6.4.3 Les partenaires

Le graphique 4 présente les types d'acteurs ainsi que leur niveau de présence.

Graphique 4. Partenaires des expériences d'appropriation des TIC



À partir de ce graphique, on peut constater que :

- Deux types de partenaires sont présents au sein de l'ensemble des expériences d'appropriation des TIC, soit les partenaires gouvernements/ municipaux ainsi que les partenaires privés ;
- Il n'y a que deux types de partenaires, soit les partenaires financiers et autres, qui sont présents dans une minorité des expériences d'appropriation des TIC, soit deux cas.

Avec l'aide des monographies, il est possible de pousser plus loin les constats :

- Une seule des expériences d'appropriation des TIC compte sur l'ensemble des partenaires, soit Bromont.Com ;
- Il existe deux types de présence du partenariat : soit que les partenaires sont extrêmement présents (7 sur 7 ou 6 sur 7) ou affichent une présence moyenne (2 cas où c'est un 4 sur 7 et un 3 sur 7) ;
- À l'exception d'une seule expérience d'appropriation des TIC, l'ensemble des projets compte sur la participation de la majorité des partenaires possibles.

Commentaires

La diversité potentielle des partenaires pour les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités existe bel et bien : la très grande majorité des projets comptent sur l'apport d'une majorité des partenaires. Cependant, peu d'entre eux peuvent compter sur l'ensemble des types de partenaires. Et peu de partenaires participent à l'ensemble des expériences d'appropriation des TIC.

6.5 Les démarches⁸⁰

6.5.1 Les périodes de conception

Le tableau 20 présente les données quant aux périodes de conception.

⁸⁰ L'ensemble des informations provient des monographies.

Tableau 20. Années de conception des expériences d'appropriation des TIC

| Années de conception – expériences TIC | |
|--|-------|
| ➤ Sept (7) ans et plus: | (20%) |
| ➤ Six (6) ans à sept (7) ans: | (0%) |
| ➤ Cinq (5) ans à six (6) ans: | (0%) |
| ➤ Quatre (4) ans à cinq (5) ans: | (40%) |
| ➤ Trois (3) ans à quatre (4) ans: | (20%) |
| ➤ Deux (2) ans à trois (3) ans: | (20%) |
| ➤ Un (1) an à deux (2) ans: | (0%) |
| ➤ Zéro (0) à un (1) an: | (0%) |
| ➤ Inconnue: | (0%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Parmi les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités, il y a eu deux vagues de mises sur pied, soit une première vague de sept ans et plus, ainsi qu'une deuxième vague qui prit place plus récemment, soit de deux ans à cinq ans :
 - La première vague a permis de voir une des expériences d'appropriation des TIC se réaliser ;
 - La deuxième vague est celle où la majorité des expériences d'appropriation des TIC ont été mises sur pied, soit 80% des projets étudiés.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ont été mises sur pied en deux périodes, soit une période plus ancienne ou une période plus récente.

Selon les données disponibles, il ne semble pas exister de périodes intermédiaires de mises sur pied.

6.5.2 Les étapes de conception

Le tableau 21 présente les données relatives aux différentes étapes de conception des expériences d'appropriation des TIC et la présence ou non de certaines étapes.

Tableau 21. Étapes de conception – expériences d'appropriation des TIC

| Étapes de conception – expériences TIC | |
|---|--------|
| ➤ Embauche de personnel/Mandat à un employé: | (60%) |
| ➤ Critiques des infrastructures existantes: | (40%) |
| ➤ Demande du conseil municipal/Services: | (20%) |
| ➤ Prise de conscience: | (20%) |
| ➤ Mobilisation administrative: | (100%) |
| ➤ Élaboration de la programmation/modification: | (0%) |
| ➤ Ajouts de contenus et structures: | (40%) |
| ➤ Élargissement d'offre: | (60%) |
| ➤ Lancement du site: | (60%) |
| ➤ Relais de tâches à un autre acteur: | (40%) |
| ➤ Mise sur pied d'une ressource | (80%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Il existe cinq étapes de conception d'une expérience d'appropriation des TIC qui se retrouvent au sein d'une majorité des cas, soit « embauche d'un employé/mandat à un employé », « mobilisation administrative », « élargissement d'offre », « lancement du site » et « mise sur pied d'une ressource » ;

- Chaque expérience d'appropriation des TIC utilise, en moyenne, cinq étapes afin de procéder à la mise sur pied de son projet ;
- La mobilisation administrative est une étape qui revient pour chacune des expériences d'appropriation des TIC ;
- Les ressources disponibles, de même que les offres de service qui sont faites sont des facteurs déterminants dans la mise sur pied des expériences d'appropriation des TIC, si l'on en croit les pourcentages reliés aux cinq principales étapes de conception.

Commentaires

Il n'existe pas de processus type dans la conception d'une expérience d'appropriation des TIC. Par contre, la mobilisation administrative est une étape-clé au sein de la mise sur pied de chacune des expériences d'appropriation des TIC. De plus, la disponibilité de ressources et l'offre de services pouvant en découler, seront déterminantes dans la mise sur pied des expériences.

6.6 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche

Le tableau 22 présente les données quant aux tâches et aux fonctions des acteurs.

Tableau 22. Tâches ou fonctions des acteurs des expériences d'appropriation des TIC

| | Représentants démocratiques | Gestionnaire de service | | Acteur stratégique | | Acteur tactique | |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------|-------|-----------------|----------------|
| | | État | Gestionnaire | Stratégique | Privé | Tactique | Société civile |
| Fournir des informations | x | x | x | x | x | x | x |
| Collecte des informations | x | x | x | x | x | x | x |
| Affectation des ressources | x | x | x | x | x | x | x |
| Mises à jour | x | x | x | x | x | x | x |
| Structure | x | x | x | x | x | x | x |
| Graphisme | | | | x | x | | x |
| Hébergement | | | | x | x | | x |
| Services offerts | | | | x | x | | x |
| Archives | | | | x | x | | x |
| Technologies | | | | x | x | | x |
| Programmation | | | | x | x | | x |
| Formation | | | | x | x | | x |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Plusieurs types d'acteurs sont en mesure d'assumer l'entièreté des tâches ou des fonctions reliées à une expérience d'appropriation des TIC, soit les acteurs stratégiques, les acteurs stratégiques de type privé ainsi que les acteurs provenant de la société civile ;
- Les autres types d'acteurs assument des tâches ou des fonctions qui sont reliées à l'apport informationnel à l'expérience d'appropriation des TIC ainsi qu'à la structure du projet ;
- L'ensemble des types d'acteurs participe à l'apport informationnel d'une expérience d'appropriation des TIC :
 - Le rôle de « collecte de données » peut donc être assumé par l'ensemble des types d'acteurs.

- En excluant les tâches ou fonctions reliées à la structure, les acteurs stratégiques, les acteurs stratégiques de type privé ainsi que les acteurs de la société civile sont les seuls à s'occuper des tâches techniques.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC permettent à un certain nombre d'acteurs de participer à l'ensemble des tâches ou fonctions qui y sont reliées, dans les cas que nous avons étudiés, ces acteurs sont soit des acteurs tactiques ou des acteurs stratégiques. Les autres types d'acteurs se spécialisent, en très grande partie, au sein de tâches ou de fonctions reliées à l'informationnel.

6.7 Les initiatives porteuses

Le tableau 23 présente les données quant aux initiatives porteuses des expériences d'appropriation des TIC.

Tableau 23. Initiatives porteuses des expériences d'appropriation des TIC

| Initiatives innovantes – expériences TIC | |
|---|--------------|
| ➤ Avec initiatives innovantes: | (80%) |
| ✓ Informations enrichies | deux (2) cas |
| ✓ Créations de liens dans la collectivité | deux (2) cas |
| ✓ Accessibilité des services | un (1) cas |
| ✓ Services de proximité | un (1) cas |
| ✓ Les affaires électroniques | un (1) cas |
| ✓ Participation démocratie locale | un (1) cas |
| ✓ La mise à jour des informations | un (1) cas |
| ✓ Financement approprié | un (1) cas |
| ➤ Sans initiatives innovantes: | (20%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Une très grande majorité des expériences d'appropriation des TIC sont génératrices d'initiatives innovantes dans leurs collectivités :
 - Parmi les expériences génératrices d'initiatives innovantes, aucune n'est génératrice de moins de deux initiatives innovantes.
- Les initiatives innovantes mises de l'avant par les expériences d'appropriation des TIC sont de quatre ordres : 1) en lien avec les services, 2) en lien avec l'informationnel, 3) en lien avec la création de liens sociaux et 4) en lien avec le financement ;
- Les initiatives d'informations enrichies et de création de liens dans la collectivité se retrouvent toutes deux dans plus d'une expérience.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités sont génératrices de plusieurs initiatives porteuses dans les collectivités où elles prennent place. On peut constater que ces initiatives sont surtout orientées vers certains domaines.

6.8 Les stratégies

Le tableau 24 présente les données quant aux stratégies présentes ainsi que le pourcentage de présence.

Tableau 24. Stratégies des expériences d'appropriation des TIC

| Stratégies – expériences TIC | |
|---|---|
| Veille collective | Marketing territorial |
| <ul style="list-style-type: none"> - Implantation de la haute vitesse (100%) - Formation gratuite (80%) - Soutien au dév. économique (80%) | <ul style="list-style-type: none"> - Plan et actions de communication continue (100%) - Promotion de la collectivité à l'échelle mondiale (80%) - Création d'un portail de la collectivité (80%) |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| <ul style="list-style-type: none"> - Partage des connaissances et des savoirs (100%) - Meilleur accès aux informations locales (80%) - Accès communautaire (60%) - Transformation des liens sociaux (60%) - Programme d'achat d'ordinateurs (60%) - Révision des procédés de la Ville (60%) | <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration avec les organismes du milieu (100%) - Réseautage (100%) - Partenariat public et privé (100%) - Création d'un OSBL (100%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Le niveau d'intérêt accordé aux stratégies de combinaison appropriée des conditions correspond à celui accordé pour cette finalité ;
- L'ensemble des expériences d'appropriation des TIC ont des stratégies qui convergent vers la combinaison appropriée des conditions ;
- L'élément de plan et actions de communication continue est le seul élément présent dans l'ensemble des projets, pour ce qui est des stratégies de marketing territorial ;
- L'implantation de la haute vitesse est le seul élément présent dans l'ensemble des projets, pour ce qui est des stratégies de veille collective ;

- Le partage des savoirs et de la connaissance est le seul élément présent dans l'ensemble des projets, pour ce qui est des stratégies de réponse aux besoins de base de la population ;
- Malgré que les autres types de stratégies n'aient pas une présence dans l'ensemble des expériences d'appropriation des TIC, ils ont une présence et une diversité très forte parmi la grande majorité des projets.

D'après les renseignements obtenus à l'aide des monographies, il est possible de constater que trois des cinq expériences d'appropriation des TIC par les collectivités utilisent l'ensemble des stratégies reliées aux quatre finalités, alors que les deux autres expériences utilisent respectivement 69% et 50% des stratégies.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC font appel à de nombreuses stratégies. Le niveau de présence de ces stratégies est semblable à celui des finalités organisationnelles.

Il est important de noter qu'aucune des expériences d'appropriation des TIC n'utilise moins de 50% des stratégies, ce détail est important puisque l'on peut ainsi considérer les expériences d'appropriation des TIC comme étant génératrices de stratégies pour une collectivité.

6.9 Les obstacles

Le tableau 25 présente les données quant aux obstacles et à leur niveau de présence.

Tableau 25. Obstacles des expériences d'appropriation des TIC

| Obstacles – expériences TIC | |
|--|--|
| Veille collective | Marketing territorial |
| <ul style="list-style-type: none"> - Manque de fonds disponibles: 80% - Manque de personnel qualifié: 40% - Coût trop élevé de la technologie: 40% - Aide gouvernementale inadaptée: 40% | <ul style="list-style-type: none"> - Aucun obstacle significatif |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| <ul style="list-style-type: none"> - Aucun obstacle significatif | <ul style="list-style-type: none"> - Manque de coopération avec les partenaires: 40% - Alimentation du site en contenu récent: 40% |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Le manque de fonds est visiblement la principale contrainte des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ;
- Il n'existe aucune contrainte pour les finalités organisationnelles du marketing territorial ainsi que celle de réponse aux besoins de base ;
- La finalité organisationnelle faisant face au plus grand nombre de contraintes est celle de la veille collective ;
- Malgré que la coopération avec les partenaires soit favorisée par de nombreuses stratégies, il apparaît étonnant de constater la présence du manque de coopération avec les partenaires.

Avec l'aide des monographies, il est possible de faire d'autres constats : en effet, deux des expériences d'appropriation des TIC rencontrent des obstacles seulement au niveau de la finalité organisationnelle de la veille collective et ce sont leurs seuls obstacles. Quant aux autres expériences d'appropriation des TIC, le nombre d'obstacles qu'elles rencontrent varie entre un et deux.

Commentaires

Les obstacles des expériences d'appropriation des TIC se concentrent uniquement au sein de deux finalités organisationnelles, soit la veille collective ainsi que la combinaison appropriée des conditions.

Une expression populaire peut être utilisée pour résumer ce qui touche les obstacles, soit « l'argent est le nerf de la guerre » : en effet, l'ensemble des obstacles situés au niveau de la veille collective sont tous des obstacles qui ont un lien assez direct avec le manque de ressources financières.

6.10 Les retombées

Le tableau 26 présente les retombées ainsi que leurs différents niveaux de présence.

Tableau 26. Retombées des expériences d'appropriation des TIC

| Retombées – expériences TIC | |
|---|--|
| Veille collective | Marketing territorial |
| <ul style="list-style-type: none"> - Redynamise les équipements (20%) - Crée des pédagogies actives (20%) - Améliore les compétences (20%) | <ul style="list-style-type: none"> - Visibilité pour l'organisation (100%) |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| <ul style="list-style-type: none"> - Crée de nouveaux emplois (40%) - Améliore les services aux publics (20%) | <ul style="list-style-type: none"> - Améliore les liens envers la communauté (60%) - Consolide l'avantage concurrentiel (60%) - Permet le partage l'information et les connaissances (60%) - Accélère la diversification de l'économie (40%) - Dynamise l'entrepreneuriat (40%) - Crée de nouvelles coopérations entre les acteurs (40%) - Consolide la base industrielle existante (20%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Les retombées correspondent avec la principale finalité organisationnelle recherchée et les stratégies les plus fortement déployées qui préconisaient la combinaison appropriée des conditions ;
- Malgré des stratégies adoptées pour les finalités organisationnelles de veille collective et de réponse au besoin de base, il n'existe pas de retombées significatives ;
- Le peu de retombées en veille collective peut être occasionné par l'obstacle lui faisant face au niveau du financement des ressources humaines.

Avec l'aide des informations provenant des monographies, il est possible d'arriver à des constater supplémentaires :

- Une seule des expériences d'appropriation des TIC obtient des retombées pour l'ensemble des finalités organisationnelles, soit le projet de Bécancour :
 - À noter que le type de retombées obtenues par les expériences d'appropriation des TIC varie entre deux et quatre, la grande majorité des projets ayant des retombées dans trois types de retombées.
- L'ensemble des expériences d'appropriation des TIC obtient des retombées au niveau du marketing territorial ainsi que de la combinaison appropriée des conditions.

Commentaires

Certaines des retombées correspondent aux efforts et aux stratégies mises en place en vue d'assurer l'atteinte des objectifs fixés à partir des finalités organisationnelles, tandis que d'autres retombées ne correspondent pas aux efforts et aux stratégies mises en place. Des facteurs peuvent expliquer cet état de fait, notamment les obstacles rencontrés ainsi que les ressources disponibles.

Ce ne sont pas toutes les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités qui bénéficient de retombées pour l'ensemble des finalités, en effet peu d'entre elles en bénéficient. Cependant, une constante revient pour l'ensemble des projets, soit qu'ils présentent tous des retombées en marketing territorial ainsi qu'en combinaison appropriée des conditions.

6.11 Support des TIC aux fonctions administratives

Le tableau 27 présente les résultats quant au support offert par les TIC aux fonctions administratives.

Tableau 27. Support aux TIC aux fonctions administratives

| Support TIC – expériences TIC | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| • | Services aux entreprises (87%) |
| • | Réseautage (contacts) (82%) |
| • | Promotion du développement (81%) |
| • | Éducation, formation (79%) |
| • | Services à l'emploi (74%) |
| • | Services sociaux (57%) |
| • | Sécurité publique (54%) |
| • | Gestion du parc industriel (52%) |
| ✓ | Service de santé (49%) |
| ✓ | Transport en commun (47%) |
| ✓ | Services d'incendie (44%) |
| ✓ | Gestion de l'hygiène (34%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- La très grande majorité des fonctions administratives bénéficient du support des TIC ;
- Il n'y a que quatre fonctions administratives qui ne bénéficient pas du support des TIC dans une majorité d'expériences d'appropriation des TIC, soit les services de santé, le transport en commun, les services d'incendie et la gestion de l'hygiène.

Commentaires

Le support offert par les TIC aux fonctions administratives est très large : d'une part, il est offert de façon très importante à plusieurs éléments et, d'autre part, malgré que quelques éléments présentent un support plus faible, ce support ne descend pas en bas de 34%.

6.12 Les facteurs de succès

Le tableau 28 présente les éléments de succès ainsi que leur niveau de présence.

Tableau 28. Facteurs de succès des expériences d'appropriation des TIC

| Facteurs de succès – expériences TIC | |
|---|--------|
| • Instauration d'un programme de formation | (100%) |
| • Partenariat local et implication des élus | (100%) |
| • Financement des infrastructures | (80%) |
| • Réseautage de la communauté | (80%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- La formation et le partenariat entre les acteurs ainsi que le réseautage sont déterminants pour la réussite des expériences d'appropriation des TIC ;
- Le financement est un enjeu majeur puisqu'il constitue l'obstacle premier tout en étant une condition de succès importante pour les expériences d'appropriation des TIC.

À l'aide des informations provenant des monographies, il est possible d'obtenir un autre constat, soit que deux des cinq expériences d'appropriation des TIC ne comptent que sur 75% des facteurs de succès possibles.

Commentaires

Deux facteurs de succès apparaissent comme étant des constantes, soit l'instauration d'un programme de formation ainsi que le partenariat local et l'implication des élus. Même si certains projets ne comptent pas sur l'ensemble des facteurs de succès, cela n'empêche en rien leur réalisation.

6.13 Les forces

Le tableau 29 présente les résultats quant aux différentes forces des expériences d'appropriation des TIC.

Tableau 29. Forces des expériences d'appropriation des TIC

| Forces – expériences TIC | |
|--|--|
| Veille collective | Marketing territorial |
| <ul style="list-style-type: none"> - Accès au financement (60%) | <ul style="list-style-type: none"> - Visibilité pour la ville (100%) |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| <ul style="list-style-type: none"> - Accès aux citoyens (20%) - Connaissance de la technologies par les citoyens (40%) | <ul style="list-style-type: none"> - Existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs (80%) - Large réseau de partenaires privés et publics (40%) - Implication des pouvoirs publics au niveau politique et au niveau de l'exécutif (60%) - Accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs (40%) - Présence du monde associatif et de la société civile au sein du projet (40%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- Le niveau de concentration des forces autour de la finalité organisationnelle de la combinaison appropriée des conditions correspond à celui de l'importance accordée à cette finalité et au niveau des stratégies qui sont déployées pour cette finalité organisationnelle ;
- L'absence de force en veille collective est possiblement l'une des causes de la présence de nombreux obstacles pour cette finalité organisationnelle ;
- Le partenariat qui représente un facteur de succès déterminant est une des forces qui est très présente ;
- Les forces correspondent aux retombées mesurées, mais pas nécessairement aux stratégies ;
- L'accès au financement n'est vu comme une force qu'au sein d'un seul projet.

Avec l'aide des informations provenant des monographies, il est possible d'obtenir des constats supplémentaires :

- Très peu d'expériences d'appropriation des TIC disposent de forces en lien avec les quatre finalités organisationnelles ;
- L'entièreté des expériences d'appropriation des TIC dispose de forces en lien avec au moins trois finalités organisationnelles :
 - Les projets disposent tous de forces au niveau du marketing territorial ainsi que de la combinaison appropriée des conditions.
- Le nombre de forces dont dispose une expérience d'appropriation des TIC varie entre quatre et sept.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC disposent de plusieurs forces et ce, en lien avec plusieurs des finalités organisationnelles. On notera d'ailleurs que la grande majorité des forces sont situées au niveau de la finalité organisationnelle de la combinaison appropriée des conditions.

6.14 Les faiblesses

Le tableau 30 présente les résultats quant aux faiblesses des expériences d'appropriation des TIC.

Tableau 30. Faiblesses des expériences d'appropriation des TIC

| Faiblesses – expériences TIC | |
|---|--|
| Veille collective | Marketing territorial |
| - Accès au financement (60%) | - Pas de faiblesses significatives |
| Réponse aux besoins de base | Combinaison appropriée des conditions |
| <ul style="list-style-type: none"> - Accès aux citoyens (20%) - Connaissance de la technologies par les citoyens(20%) | <ul style="list-style-type: none"> - Large réseau de partenaires privés/publics (60%) - Absence du monde associatif et de la société civile au sein du projet (40%) - Existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs (20%) - Implication des pouvoirs publics au niveau politique et au niveau de l'exécutif (20%) - Accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs (20%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- La faiblesse de l'accès aux ressources financières concorde avec le niveau d'obstacle s'y rattachant. Cet enjeu est un facteur de succès déterminant des expériences d'appropriation des TIC ;
- Malgré les stratégies favorisant le partenariat et la collaboration avec les organismes du milieu, le réseautage avec les partenaires ainsi que le monde associatif et la société civile peuvent être absents des expériences d'appropriation des TIC.

Avec l'aide des informations provenant des monographies, il est possible d'obtenir des constats supplémentaires :

- Le nombre de faiblesses auxquelles font face les expériences d'appropriation des TIC est de deux ordres, soit un très petit nombre (variant d'aucune à une seule) ou plusieurs (variant de trois à quatre faiblesses) ;
- Trois des cinq expériences d'appropriation des TIC se situent dans la première catégorie.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC présentent plusieurs types de faiblesses. Toutefois, il ne faut pas nécessairement voir ces dernières comme étant des obstacles insurmontables : en effet, plusieurs de ces faiblesses n'ont qu'un très faible niveau de présence au sein des expériences d'appropriation des TIC. Toutefois, il faut tenir compte de certaines faiblesses qui ont un niveau de présence pouvant être plus préoccupant, soit celles touchant au réseautage des projets ainsi que leur accès au financement.

6.15 Ressources financières

Le tableau 31 présente les allocations des ressources financières des expériences d'appropriation des TIC.

Tableau 31. Allocation des ressources financières des expériences d'appropriation des TIC

| Allocation – ressources financières | |
|-------------------------------------|--------|
| ➤ Alimentation en information: | (80%) |
| ➤ Mise à jour: | (40%) |
| ➤ Programmation: | (60%) |
| ➤ Hébergement: | (80%) |
| ➤ Services externes: | (0%) |
| ➤ Publicité: | (20%) |
| ➤ Technologies: | (60%) |
| ➤ Infrastructure: | (100%) |

À partir de ce tableau, on peut constater que :

- L'allocation des ressources financières des expériences d'appropriation des TIC se concentre au niveau de trois postes, soit ceux de l'alimentation en contenu, de l'hébergement ainsi que des infrastructures ;
- Sans la même importance, d'autres allocations de ressources financières s'effectuent au sein de certains postes qui se retrouvent dans une majorité d'expériences d'appropriation des TIC, soit la programmation ainsi que les technologies ;
- Les expériences d'appropriation des TIC n'allouent que peu de ressources financières au niveau des mises à jour ainsi que de la publicité ;
- Aucune ressource n'est allouée quant à l'utilisation de services externes.

Commentaires

Malgré une certaine concentration des allocations de ressources financières au niveau de trois postes, les expériences d'appropriation des TIC répartissent leurs ressources financières dans une majorité des postes existants. On peut également constater que les expériences d'appropriation des TIC font peu appel aux ressources extérieures quant à leur organisation ou réseautage, comme en fait foi le peu de ressources allouées à la publicité ainsi qu'aux services externes.

6.16 Conclusion

Ce chapitre a permis de connaître les apports et le processus d'appropriation des TIC de différentes collectivités québécoises qui ont procédé à la mise sur pied d'une expérience d'appropriation des TIC.

Nous avons procédé à l'analyse de chacun des treize éléments présents au sein des sources de données disponibles. Chaque élément fut suivi de commentaires décrivant un constat reprenant l'essentiel des informations.

À la lumière des différentes informations obtenues dans le cadre de ce travail d'analyse documentaire, il apparaît que l'hypothèse avancée pour ce chapitre, soit que le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les collectivités ayant vécu des expériences d'appropriation se révèle être très développé et que les apports obtenus s'avèrent nombreux et diversifiés, est valable et reflète bien la réalité.

Chapitre 7

Éléments nouveaux introduits par les expériences d'appropriation des TIC des collectivités québécoises

7.1 Objectif du chapitre

Le travail réalisé dans ce chapitre a pour objectif de dégager les éléments nouveaux introduits par le biais des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises.

7.2 Méthode utilisée

Une analyse comparative des différents résultats obtenus aux chapitres 5 et 6 sera effectuée pour chacun des éléments. Cette analyse permettra de constater si les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises introduisent des éléments nouveaux au sein de ces collectivités. Par la suite, il s'agira de déterminer quels sont ces éléments, s'il y a lieu.

Afin de permettre une meilleure compréhension, les données ayant trait à chacun des éléments analysés des sites Internet municipaux et des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ont été regroupées sous forme de tableaux.

7.3 Les finalités organisationnelles

Le tableau 32 présente les finalités organisationnelles pour les deux types de procédés analysés ainsi que leur niveau de présence.

Tableau 32. Finalités organisationnelles des deux types de procédés

| Finalités organisationnelles | | |
|---|-----------|-----------------|
| | Municipal | Expériences TIC |
| ➤ Combinaison appropriée des conditions | (0%) | (80%) |
| ➤ Veille collective | (0%) | (60%) |
| ➤ Réponse aux besoins de base | (29%) | (60%) |
| ➤ Marketing territorial | (100%) | (40%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Le marketing territorial n'est pas une finalité organisationnelle priorisée par les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ; par contre, il s'avère en être une pour les sites Internet municipaux ;
- Il existe une démarcation entre les deux procédés quant à l'intérêt qui est porté aux trois autres finalités organisationnelles : alors que les expériences d'appropriation des TIC leur accordent un haut niveau d'intérêt, les sites Internet municipaux n'accordent de l'intérêt qu'à une seule autre finalité organisationnelle et ce, dans moins de 30% des cas.

Par ailleurs, une analyse comparative des informations obtenues par le biais des monographies nous permet de constater que :

- Les expériences d'appropriation des TIC permettent souvent d'apporter l'appui à plus de deux finalités organisationnelles, tandis que les sites Internet municipaux ne le font que dans moins de 30% des cas ;
- Peu importe la taille de la collectivité, les expériences d'appropriation des TIC possèdent plus de deux finalités organisationnelles, ce qui n'est pas le cas avec les sites Internet municipaux, où la grandeur de la collectivité influence souvent le nombre de finalités organisationnelles⁸¹.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités permettent d'apporter un appui organisationnel majeur en vue d'atteindre les finalités organisationnelles de la combinaison appropriée des conditions, de la veille collective ainsi que de la réponse aux besoins de base de la population. Elles peuvent également apporter un appui pour l'atteinte de la finalité du marketing territorial, appui qui s'avère mieux assuré par les sites Internet municipaux. Également, les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités procurent un appui à un nombre plus élevé de finalités organisationnelles que les sites Internet municipaux, peu importe la grandeur de la collectivité. Ce qui n'est pas le cas des sites Internet municipaux.

7.4 Maîtres d'œuvre, acteurs et partenaires

7.4.1 Maîtres d'œuvre

Le tableau 33 présente les types de maîtres d'œuvre présents pour les deux types de procédés analysés et leur niveau de présence.

⁸¹ Référence : point 5.3, les finalités organisationnelles, à la page 53 de ce mémoire.

Tableau 33. Maîtres d'œuvre des deux types de procédés

| Maîtres d'œuvre | | | |
|---|-----------------|---------------------------------|-----------------|
| Représentants démocratiques | | Acteurs stratégiques | |
| Municipal | Expériences TIC | Municipal | Expériences TIC |
| > Municipalités (93%) | (20%) | > Acteur privé (0%) | (20%) |
| Gestionnaires de services à la population | | Acteurs tactiques | |
| Municipal | Expériences TIC | Municipal | Expériences TIC |
| > Commission scolaire (0%) | (20%) | > OSBL (0%) | (20%) |
| > Bibliothèque (7%) | (0%) | > Organisme gouvernemental (0%) | (20%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Nous faisons face à un phénomène de déconcentration/concentration des maîtres d'œuvre de chacun des deux procédés : déconcentration des maîtres d'œuvre des expériences d'appropriation des TIC, puisque leur provenance et leur variété sont plus diversifiées ; concentration des maîtres d'œuvre des sites Internet municipaux, puisque leur variété et leur provenance sont plus restreintes ;
- L'unique variété pour la presque totalité des sites Internet municipaux étant l'endroit de provenance du maître d'œuvre au sein de la municipalité, ainsi que la présence d'un gestionnaire de services à la population comme maître d'œuvre.

Par ailleurs, une analyse des informations monographiques permet d'obtenir des constats supplémentaires :

- La taille de la collectivité aura une influence sur le choix du maître d'œuvre des expériences d'appropriation des TIC, ce qui n'est pas le cas des sites Internet municipaux :
 - Des collectivités de moins de 15 000 habitants privilégieront les représentants démocratiques et les acteurs stratégiques en tant que maîtres d'œuvre, tandis que les collectivités de plus de 100 000 habitants privilégieront les acteurs tactiques et les gestionnaires de services à la population comme maîtres d'œuvre.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ont des maîtres d'œuvre dont la provenance et la variété sont plus diversifiées pour que les sites Internet municipaux. Ce faisant, leur direction est beaucoup plus déconcentrée au sein de la collectivité où elles prennent place, appelant donc à l'émergence de nouveaux leaders pour la collectivité si ces derniers ne le sont pas déjà.

Cependant, le type de maître d'œuvre à la tête des expériences d'appropriation des TIC se voit influencé par la taille de la collectivité, ce qui n'est pas le cas des sites Internet municipaux.

7.4.2 Les acteurs

Le tableau 34 présente les acteurs pour les deux types de procédés analysés et leur niveau de présence.

Tableau 34. Acteurs des deux types de procédés

| Acteurs | | | |
|---|-----------------|------------------------|-----------------|
| Représentants démocratiques | | Acteurs stratégiques | |
| Municipal | Expériences TIC | Municipal | Expériences TIC |
| ➤ Représentants démocratiques (100%) | (80%) | ➤ Acteur privé (57%) | (20%) |
| | | ➤ Stratégiques (7%) | (0%) |
| Gestionnaires de services à la population | | Acteurs tactiques | |
| Municipal | Expériences TIC | Municipal | Expériences TIC |
| ➤ Gestionnaires de services (36%) | (100%) | ➤ Tactiques (21%) | (100%) |
| ➤ État (29%) | (0%) | ➤ Société civile (36%) | (0%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur une moins grande variété potentielle d'acteurs que les sites Internet municipaux, puisque ces derniers comptent sur la présence de tous les types d'acteurs pour l'ensemble des cas analysés ;
- Le niveau de présence des acteurs est beaucoup plus élevé pour les expériences d'appropriation des TIC que pour les sites Internet municipaux :
 - Les types d'acteurs présents dans les expériences, soit 5, le sont dans plus de la majorité des cas, tandis que seulement une minorité des types d'acteurs, soit 2, sont présents dans une majorité des cas pour les sites Internet municipaux ;
 - En ce qui a trait au niveau de présence des acteurs dans tous les cas de chacun des deux procédés, chaque expérience d'appropriation des

TIC compte sur la présence d'acteurs tactiques et des gestionnaires de service à la population, ce qui les différencie des sites Internet municipaux, chaque cas ne compte que sur les représentants démocratiques comme acteur présent dans tous les cas.

Par ailleurs, une analyse comparative des informations monographiques permet l'obtention de constats supplémentaires :

- Il n'y a que les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités qui peuvent compter sur la participation d'acteurs exogènes, soit quatre des cinq cas ;
- Les expériences d'appropriation des TIC sont les seules à compter sur la présence de plus de la moitié des types d'acteurs possibles.

Commentaires

Même si les expériences d'appropriation des TIC analysées comptent sur une moins grande variété d'acteurs que les sites Internet municipaux, le niveau de présence de ces derniers s'avère beaucoup plus élevé. De même, un plus grand nombre d'acteurs sont récurrents au sein des expériences d'appropriation des TIC comparativement aux sites Internet municipaux.

Étant donné que les gestionnaires de services à la population et les acteurs tactiques sont ces acteurs récurrents, nous pouvons en déduire que les expériences d'appropriation des TIC sollicitent l'intérêt des acteurs qui oeuvrent dans l'optique du développement économique et social de la collectivité.

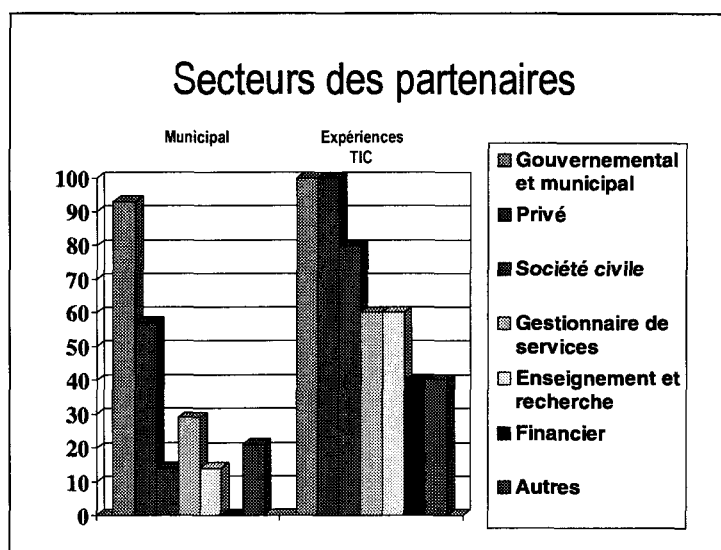
De plus, les expériences d'appropriation des TIC sont les seules à compter sur une participation significative des types d'acteurs et de leurs sous-catégories et à compter sur une participation d'acteurs exogènes. De ce fait, les expériences

d'appropriation des TIC favorisent un plus grand apport en contenu, en technologie, en expertise ou en investissement pour la collectivité.

7.4.3 Les partenaires

Le graphique 5 présente les types de partenaires pour les deux types de procédés analysés et leur niveau de présence.

Graphique 5. Partenaires des deux types de procédés analysés



L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- La provenance des partenaires des expériences d'appropriation des TIC est plus diversifiée que celle des sites Internet municipaux ;
- Le niveau de présence des partenaires est beaucoup plus élevé pour les expériences d'appropriation des TIC :

- Contrairement à ce qui prévaut pour les sites Internet municipaux, la grande majorité des partenaires des expériences d'appropriation des TIC sont présents dans plus de la moitié des cas ;
- La présence des partenaires « gouvernemental et municipal » est effective dans toutes les expériences d'appropriation des TIC, ce qui n'est pas le cas des sites Internet municipaux ;
- Le nombre des partenaires des expériences d'appropriation des TIC est moins restreint que celui des sites Internet municipaux.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur une participation des partenaires qui sont d'une provenance plus variée et beaucoup plus présents que ceux des sites Internet municipaux.

Le niveau de présence des partenaires est plus grand, c'est donc dire que les expériences d'appropriation des TIC favorisent plus les partenariats que les sites Internet municipaux, donc elles favorisent une plus grande offre de contenus ou de services au sein de la collectivité.

7.5 Les démarches

7.5.1 Les périodes de conception

Le tableau 35 présente les données ayant trait aux années de conception pour les deux types de procédés analysés.

Tableau 35. Années de conception des deux types de procédés

| Années de conception | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------------|
| | Municipal | Expériences TIC |
| ➤ Sept (7) ans et plus: | (7%) | (20%) |
| ➤ Six (6) ans à sept (7) ans: | (14%) | (0%) |
| ➤ Cinq (5) ans à six (6) ans: | (0%) | (0%) |
| ➤ Quatre (4) ans à cinq (5) ans: | (7%) | (40%) |
| ➤ Trois (3) ans à quatre (4) ans: | (36%) | (20%) |
| ➤ Deux (2) ans à trois (3) ans: | (21%) | (20%) |
| ➤ Un (1) an à deux (2) ans: | (0%) | (0%) |
| ➤ Zéro (0) à un (1) an: | (0%) | (0%) |
| ➤ Inconnue: | (7%) | (0%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Autant les sites Internet municipaux que les expériences d'appropriation des TIC ont été réalisés en deux vagues de mise sur pied :
 - Ces deux vagues de mise sur pied sont sensiblement les mêmes, soit de deux à cinq ans pour la première, et de six à sept ans pour l'autre (7 ans et plus pour les expériences d'appropriation des TIC) ;
- Il existe cependant une différence entre les sites Internet municipaux et les expériences d'appropriation des TIC, soit que la majorité d'entre elles ont été conçues avant les sites Internet municipaux, une période variant entre quatre et sept ans, comparativement à entre trois et sept ans.

Commentaires

La majorité des expériences d'appropriation des TIC sont de nature plus ancienne que celles de la majorité des sites Internet municipaux. Les deux types de procédés ont cependant comme point commun d'avoir été mis sur pied en deux vagues, soit une ancienne et l'autre plus récente.

7.5.2 Les étapes de conception

Le tableau 36 présente les données relatives aux différentes étapes de conception des deux types de procédés et la présence de certaines étapes.

Tableau 36. Étapes de conception des deux types de procédés

| Étapes de conception | | |
|---|-----------|-----------------|
| | Municipal | Expériences TIC |
| ➤ Embauche de personnel/Mandat à un employé: | (28%) | (60%) |
| ➤ Critiques des infrastructures existantes: | (21%) | (40%) |
| ➤ Demande du conseil municipal/Services: | (36%) | (20%) |
| ➤ Prise de conscience: | (21%) | (20%) |
| ➤ Mobilisation administrative: | (36%) | (100%) |
| ➤ Élaboration de la programmation/modification: | (28%) | (0%) |
| ➤ Ajouts de contenus et structures: | (21%) | (40%) |
| ➤ Élargissement d'offre: | (7%) | (60%) |
| ➤ Lancement du site: | (21%) | (60%) |
| ➤ Relais de tâches à un autre acteur: | (14%) | (40%) |
| ➤ Mise sur pied d'une ressource | (0%) | (80%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Les expériences d'appropriation des TIC comportent un plus grand nombre d'étapes de conception que les sites Internet municipaux ;

- Il est possible de déterminer certains étapes-clés de conception dans la mise sur pied des expériences d'appropriation des TIC, ce qui n'est pas le cas des sites Internet municipaux, où les étapes de conception varient ;
- La mobilisation administrative est l'étape la plus importante pour chacun des deux procédés, mais la récurrence n'est visible qu'au niveau des expériences d'appropriation des TIC ;
- Les étapes déterminantes de mise sur pied des expériences d'appropriation des TIC sont plus nombreuses que celles des sites Internet municipaux.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC comportent un plus grand nombre d'étapes de conception que les sites Internet municipaux. Les expériences d'appropriation des TIC peuvent être mises sur pied selon des étapes précises, ce qui n'est pas le cas des sites Internet municipaux, pour lesquels il ne s'avère pas possible de déterminer avec précision ces étapes. Finalement, l'étape de la mobilisation administrative, bien qu'étant la plus présente pour chacun des deux types de procédés, n'est récurrente que pour les expériences d'appropriation des TIC.

7.6 Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche

Le tableau 37 présente les tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche pour les deux types de procédés analysés.

Tableau 37. Tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche des deux types de procédés⁸²

| | Représentants démocratiques | Gestionnaire de service | | Acteur stratégique | | Acteur tactique | |
|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|--------------------|-------|-----------------|----------------|
| | | État | Gestionnaire | Stratégique | Privé | Tactique | Société civile |
| Fournir des informations | x-y | x-y | x-y | x-y | x-y | x-y | x-y |
| Collecte des informations | x-y | y | x-y | y | x-y | y | y |
| Affectation des ressources | x-y | y | y | y | Y | y | y |
| Mises à jour | x-y | y | y | y | x-y | y | y |
| Structure | x-y | y | y | y | x-y | y | y |
| Graphisme | x | | | y | x-y | | y |
| Hébergement | x | | | y | x-y | | y |
| Services offerts | x | x | x | y | Y | | x-y |
| Archives | | | | y | Y | | Y |
| Technologies | x | | | y | Y | | Y |
| Programmation | | | | y | Y | | Y |
| Formation | | | | y | Y | | Y |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Un plus grand nombre d'acteurs assument l'entièreté des tâches ou des fonctions dans les expériences d'appropriation des TIC que dans les sites Internet municipaux (avec un rapport de proportion de 3 contre 1) ;
- Malgré que l'apport informationnel puisse être effectué par tous les types d'acteurs des deux procédés, les acteurs agissant pour les expériences d'appropriation des TIC sont les seuls assumant la collecte des données ;

⁸² Les « X » et « Y » étant des symboles pour signifier la présence des tâches ou fonctions pour chacun des types de procédés : « X » étant pour les sites Internet municipaux, « Y » pour les expériences d'appropriation des TIC.

- Les gestionnaires de services à la population, les acteurs stratégiques et les acteurs tactiques assumant des tâches ou fonctions pour les expériences d'appropriation des TIC ont un éventail de tâches ou fonctions plus large qu'au sein des sites Internet municipaux. Le tableau 37 nous permet de constater que le rapport de proportion entre les acteurs assumant des tâches ou fonctions pour les expériences d'appropriation des TIC ou pour les sites Internet municipaux est de l'ordre de plus de 3 contre 1 :
 - Parmi les quinze tâches ou fonctions assumées par les acteurs des sites Internet municipaux, treize le sont également par les acteurs des expériences d'appropriation des TIC ;
- Les représentants démocratiques assument une moins grande variété de tâches ou de fonctions au sein des expériences d'appropriation des TIC qu'au sein des sites Internet municipaux ; le tableau 37 nous montre que le rapport de proportion est de presque 1 sur 2.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités comptent sur un nombre d'acteurs assumant des tâches ou fonctions qui s'avèrent beaucoup plus variées que celles assumées par les acteurs des sites Internet municipaux.

De plus, les expériences d'appropriation des TIC comptent sur un plus grand nombre d'acteurs pouvant assumer l'entièreté des tâches et fonctions. Aussi, l'éventail des tâches ou des fonctions assumées par les acteurs au sein des expériences d'appropriation des TIC est en grande majorité plus large que celles assumées au sein des sites Internet municipaux (sauf pour les représentants démocratiques). Les expériences d'appropriation des TIC ont donc un cadre de fonctionnement favorisant une plus large participation de la collectivité.

7.7 Les initiatives porteuses

Le tableau 38 présente les initiatives porteuses pour les deux types de procédés analysés.

Tableau 38. Initiatives porteuses des deux types de procédés

| Initiatives porteuses | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Municipal | Expériences TIC |
| ➤ Avec initiatives innovantes: | (29%) | (80%) |
| ✓ Informations enrichies | (0%) | (40%) |
| ✓ Créations de liens dans la collectivité | (0%) | (40%) |
| ✓ Accessibilité des services | (0%) | (20%) |
| ✓ Services de proximité | (0%) | (20%) |
| ✓ Les affaires électroniques | (0%) | (20%) |
| ✓ Participation démocratie locale | (0%) | (20%) |
| ✓ La mise à jour des informations | (0%) | (20%) |
| ✓ Financement approprié | (0%) | (20%) |
| ✓ Initiation à l'Internet pour les aînés | (7%) | (0%) |
| ✓ Formation équipe travail pour le site | (14%) | (0%) |
| ✓ Projet de stage | (7%) | (0%) |
| ➤ Sans initiatives innovantes: | (71%) | (20%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Les expériences d'appropriation des TIC sont génératrices d'un plus grand nombre d'initiatives porteuses que les sites Internet municipaux ;
- Le nombre d'initiatives porteuses, par projet, est généralement plus grand pour les expériences d'appropriation des TIC que pour les sites Internet municipaux ;
- Les initiatives porteuses de chacun des deux types de projets diffèrent :
 - Alors que les initiatives porteuses des expériences d'appropriation des TIC sont de quatre ordres, en lien avec les services, l'informationnel, la

création de liens sociaux et le financement, celles des sites Internet municipaux ont trait à l'accessibilité de la technologie, la structure du projet et le projet comme lieu de formation ;

- Les expériences d'appropriation des TIC présentent un plus grand nombre d'initiatives porteuses se retrouvant dans plus d'un projet ;
- Aucune initiative porteuse n'est commune aux deux procédés.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC génèrent un plus grand nombre d'initiatives porteuses que les sites Internet municipaux. Si l'on regarde au niveau de chacun des projets pour les deux types de procédés, chaque expérience d'appropriation des TIC génère un nombre supérieur d'initiatives porteuses que chaque site Internet municipal. En plus de ces différences, il faut constater que la nature même de leurs initiatives porteuses diffère. Donc, les expériences d'appropriation des TIC génèrent un plus grand nombre d'innovations au sein des collectivités que les sites Internet municipaux et elles sont d'une plus grande variété.

7.8 Les stratégies

Le tableau 39 présente les stratégies des deux types de procédés analysés.

Tableau 39. Stratégies des deux types de procédés

| <h2>Stratégies</h2> | | | | | |
|---|-----------|-----------------|---|--|-----------------|
| Veille collective | | | | Marketing territorial | |
| | Municipal | Expériences TIC | | Municipal | Expériences TIC |
| - Implantation de la haute vitesse | (0%) | (100%) | - Plan et actions de communication continue | (100%) | (100%) |
| - Formation gratuite | (0%) | (80%) | - Promotion de la collectivité à l'échelle mondiale | (100%) | (80%) |
| - Soutien au dév. Économique | (21%) | (80%) | - Création d'un portail de la collectivité | (100%) | (80%) |
| - Intégrer de nouveaux outils/équipements | (21%) | (0%) | - Multiplier les sites et les portails | (93%) | (0%) |
| - Implanter des services à l'aide d'Internet | (21%) | (0%) | | | |
| - Multiplier les accès | (7%) | (0%) | | | |
| Réponse aux besoins de base | | | | Combinaison appropriée des conditions | |
| | Municipal | Expériences TIC | | Municipal | Expériences TIC |
| - Partage des connaissances/ savoirs | (36%) | (100%) | - Collaboration avec les organismes du milieu | (14%) | (100%) |
| - Meilleur accès aux infos locales | (93%) | (80%) | - Impliquer et mobiliser les élus et les acteurs territoriaux | (7%) | (0%) |
| - Accès communautaire | (0%) | (60%) | - Réseautage | (0%) | (100%) |
| - Transformation des liens sociaux | (14%) | (60%) | - Partenariat public et privé | (0%) | (100%) |
| - Programme d'achat d'ordinateurs | (0%) | (60%) | - Création d'un OSBL | (0%) | (100%) |
| - Révision des procédés de la Ville | (0%) | (60%) | - Constituer un partenariat local fort | (7%) | (0%) |
| - Services de consultation interne disponible | (14%) | (0%) | | | |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Les finalités organisationnelles qui sont priorisées par les stratégies des deux types de procédés diffèrent :
 - Les expériences d'appropriation des TIC axent, en premier lieu, sur des stratégies de combinaison appropriée des conditions, tandis que les sites Internet municipaux axent sur des stratégies de marketing territorial ;
- Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur la présence d'un plus grand nombre de stratégies dans l'ensemble des projets que les sites Internet municipaux, soit sept au lieu de trois :

- Les stratégies sont réparties au sein des quatre finalités organisationnelles pour les expériences d'appropriation des TIC, tandis qu'elles sont concentrées autour de la finalité organisationnelle de marketing territorial pour les sites Internet municipaux ;
- Les expériences d'appropriation des TIC génèrent des stratégies en lien avec leurs finalités organisationnelles, tandis que les sites Internet municipaux génèrent des stratégies pour certaines finalités organisationnelles, même si les sites ne s'en préoccupent pas, a priori ;
- L'ensemble des expériences d'appropriation des TIC accordent de l'intérêt à au moins la moitié et plus des stratégies, tandis que seulement quatre sites Internet municipaux font de même.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC priorisent un nombre de stratégies supérieur au nombre priorisé par les sites Internet municipaux. Les expériences d'appropriation des TIC priorisent généralement des stratégies en lien avec leurs finalités organisationnelles, ce qui n'est pas nécessairement le cas des sites Internet municipaux. Donc, il est possible d'en conclure que les expériences d'appropriation des TIC possèdent une meilleure capacité de mettre en place les moyens et les actions afin d'atteindre les finalités organisationnelles et les objectifs désirés.

De plus, il existe généralement une variation du niveau d'intérêt pour une même stratégie, selon le type de procédé. Aussi, alors que toutes les expériences d'appropriation des TIC accordent de l'intérêt à une majorité de stratégies, cela est le contraire pour les sites Internet municipaux.

7.9 Les obstacles

Le tableau 40 présente les obstacles des deux types de procédés analysés.

Tableau 40. Obstacles des deux types de procédés

| <h1>Obstacles</h1> | | | | | |
|---|-----------|-----------------|--|--|-----------------|
| Veille collective | | | | Marketing territorial | |
| | Municipal | Expériences TIC | | | |
| - Manque de fonds disponible | (7%) | (80%) | | - Aucun obstacle significatif | |
| - Manque de personnel qualifié | (7%) | (40%) | | | |
| - Coût trop élevé de la technologie | (7%) | (40%) | | | |
| - Aide gouvernementale inadaptée | (0%) | (40%) | | | |
| - Manque d'information sur les technologies pertinentes | (7%) | (0%) | | | |
| - Progrès trop rapide des technologies | (14%) | (0%) | | | |
| Réponse aux besoins de base | | | | Combinaison appropriée des conditions | |
| | Municipal | Expériences TIC | | Municipal | Expériences TIC |
| - Exigence de formation des utilisateurs | (7%) | (0%) | | - Résistance au changement de la part des employés (14%) (0%) - Manque de coopération avec les partenaires (0%) (40%) - Alimentation du site en contenu récent: (36%) (40%) | |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Aucun des deux types de projets ne présente d'obstacles liés à la finalité organisationnelle de marketing territorial ;
- Les seuls obstacles communs aux deux types de procédés sont situés au niveau de deux finalités organisationnelles, soit la veille collective (trois obstacles) et au niveau de la combinaison appropriée des conditions (un obstacle) ;

- Le seul obstacle d'importance commun étant l'alimentation du site en contenu récent. Le manque de fonds, de personnel qualifié et le coût trop élevé de la technologie et l'aide gouvernementale inadaptée ne sont des obstacles majeurs que pour les expériences d'appropriation des TIC ;
- Les obstacles majeurs des expériences d'appropriation des TIC sont en lien avec l'intérêt porté aux finalités organisationnelles de chacun. Ainsi, le fait que les sites Internet municipaux n'accordent pas d'intérêt aux finalités organisationnelles de veille collective et de combinaison appropriée des conditions expliquerait, en partie, que ces derniers ne rencontrent pas de nombreux obstacles en lien avec les finalités, tandis que les expériences d'appropriation des TIC accordent un intérêt marqué pour ces deux finalités organisationnelles.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC rencontrent un plus grand nombre d'obstacles que les sites Internet municipaux. Même si certains obstacles sont rencontrés par les deux types de projets, il n'en reste pas moins que les expériences d'appropriation des TIC rencontrent plus souvent ces obstacles. Cependant, les obstacles rencontrés par les expériences d'appropriation des TIC correspondent aux finalités organisationnelles priorisées, ce qui ne s'avère pas le cas pour les sites Internet municipaux.

Ainsi, il est possible d'avancer qu'en s'attaquant à un plus grand nombre de finalités organisationnelles, les expériences d'appropriation des TIC s'exposent à rencontrer un plus grand nombre d'obstacles.

7.10 Les retombées

Le tableau 41 présente les retombées pour les deux types de procédés analysés.

Tableau 41. Retombées des deux types de procédés

| <h2>Retombées</h2> | | | | | |
|---|-----------|-----------------|--|------------------------------|-----------------|
| Veille collective | | | | Marketing territorial | |
| | Municipal | Expériences TIC | | Municipal | Expériences TIC |
| - Redynamise les équipements | (14%) | (20%) | - Visibilité pour l'organisation | (100%) | (100%) |
| - Crée des pédagogies actives | (7%) | (20%) | | | |
| - Améliore les compétences | (7%) | (20%) | | | |
| Réponse aux besoins de base | | | Combinaison appropriée des conditions | | |
| | Municipal | Expériences TIC | | Municipal | Expériences TIC |
| - Crée de nouveaux emplois | (7%) | (40%) | - Améliore les liens envers la communauté | (36%) | (60%) |
| - Améliore les services aux publics | (86%) | (20%) | - Consolide l'avantage concurrentiel | (36%) | (60%) |
| - Localisation de nouvelles familles | (14%) | (0%) | - Permet le partage l'information et les connaissances | (86%) | (60%) |
| - Localisation de nouvelles entreprises | (14%) | (0%) | - Accélère la diversification de l'économie | (7%) | (40%) |
| | | | - Dynamise l'entrepreneuriat | (7%) | (40%) |
| | | | - Crée de nouvelles coopérations entre les acteurs | (0%) | (40%) |
| | | | - Consolide la base industrielle existante | (0%) | (20%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Les retombées obtenues par les expériences d'appropriation des TIC sont généralement d'un niveau plus élevé que celles obtenues par les sites Internet municipaux ;
- Les retombées de chacun des deux types de procédés, qui sont en lien avec les finalités organisationnelles prioritaires par chacun, correspondent au niveau d'intérêt porté aux stratégies et aux finalités ;
- En ce qui a trait aux autres retombées de chacun des deux types de projets, il est possible de constater qu'elles ne correspondent pas à l'intérêt porté aux finalités organisationnelles :

- Tandis que le niveau d'intérêt est grand pour les finalités organisationnelles de veille collective et de réponse aux besoins de base de la population pour les expériences d'appropriation des TIC, les retombées ne sont pas probantes ;
- Tandis que le niveau d'intérêt est nul pour la finalité organisationnelle de veille collective et de combinaison appropriée des conditions du côté des sites Internet municipaux, ils obtiennent un niveau de retombées *intéressant et fort pour certains cas.*

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC sont en mesure d'obtenir de nombreuses et fortes retombées, comparativement aux sites Internet municipaux. Le problème est que le niveau de retombées n'est pas toujours correspondant à l'intérêt porté aux finalités organisationnelles, de même qu'au niveau des stratégies en place. Ce constat est le même pour les sites Internet municipaux. À ce moment, il est légitime de se questionner afin de savoir s'il n'y a que l'intérêt porté aux finalités organisationnelles et aux moyens mis en place pour les atteindre comme seuls facteurs influençant l'obtention des retombées.

7.11 Support des TIC aux fonctions administratives

Le tableau 42 présente les données ayant trait au support des TIC aux fonctions administratives pour les deux types de procédés analysés.

Tableau 42. Support des TIC aux fonctions administratives pour les deux procédés

| Support TIC | | |
|------------------------------|-----------|-----------------|
| | Municipal | Expériences TIC |
| • Services aux entreprises | (71%) | (87%) |
| • Réseautage (contacts) | (57%) | (82%) |
| • Promotion du développement | (86%) | (81%) |
| • Éducation, formation | (21%) | (79%) |
| • Services à l'emploi | (21%) | (74%) |
| • Services sociaux | (0%) | (57%) |
| • Sécurité publique | (86%) | (54%) |
| • Gestion du parc industriel | (36%) | (52%) |
| • Service de santé | (14%) | (49%) |
| • Transport en commun | (43%) | (47%) |
| • Services d'incendie | (93%) | (44%) |
| • Gestion de l'hygiène | (57%) | (34%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Bien que les deux types de procédés supportent chacun une majorité de fonctions administratives, la proportion supportée par les expériences d'appropriation des TIC est plus grande ;
- Les éléments de support des TIC aux fonctions administratives présents dans plus de 50% des cas diffèrent quelque peu selon le type de procédé : en plus de supporter quatre des six éléments supportés par les sites Internet municipaux, les expériences d'appropriation des TIC orientent notamment leurs actions de support vers un champ plus « social », avec les services à l'emploi, l'éducation et la formation, ainsi que les services sociaux ;
- Les expériences d'appropriation des TIC sont les seules à procurer du support aux services sociaux ;

- Les expériences d'appropriation des TIC supportent un plus grand nombre de fonctions administratives que les sites Internet municipaux.

Commentaires

Tout en supportant les fonctions administratives d'un plus grand nombre de secteurs, les expériences d'appropriation des TIC privilégient le support à des services qui cadrent à la fois avec le développement économique et le développement social d'une collectivité, les sites Internet municipaux axant plutôt sur les services municipaux et le développement économique. L'orientation du support offert par les TIC semble influencée par la provenance du maître d'œuvre, des acteurs et des partenaires.

7.12 Les facteurs de succès

Le tableau 43 présente les facteurs de succès des deux types de procédés analysés.

Tableau 43. Facteurs de succès des deux types de procédés

| Facteurs de succès | | |
|---|-----------|-----------------|
| | Municipal | Expériences TIC |
| • Partenariat | (50%) | (0%) |
| • Partenariat local et implication des élus | (0%) | (100%) |
| • Vision | (43%) | (0%) |
| • Bon réseautage de la collectivité | (36%) | (80%) |
| • Leadership du promoteur | (29%) | (0%) |
| • Collaboration l'entreprise privée/communautaire | (21%) | (0%) |
| • Financement | (14%) | (80%) |
| • Actions concrètes | (14%) | (0%) |
| • Cohésion des acteurs avant le projet | (14%) | (0%) |
| • Instauration d'un programme de formation | (0%) | (100%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Les facteurs de succès ne sont pas les mêmes pour les deux types de procédés (sauf en ce qui a trait à celui du partenariat, qui s'apparente) ;
- Les expériences d'appropriation des TIC possèdent une moins grande variété de facteurs de succès que les sites Internet municipaux :
 - Toutefois, l'ensemble des expériences d'appropriation des TIC possède au moins trois facteurs de succès, alors que seulement cinq des quatorze sites Internet municipaux possèdent au moins trois facteurs de succès ;
 - Une majorité des expériences d'appropriation des TIC, soit 3 des 5, comptent sur la présence de l'ensemble des facteurs de succès ;
- Alors que l'ensemble des sites Internet municipaux ne possède pas de facteurs de succès récurrents, les expériences d'appropriation des TIC possèdent deux facteurs de succès récurrents, sur le partenariat local et l'implication des élus, ainsi que l'instauration d'un programme de formation ;
- Le financement n'est un facteur de succès que pour les expériences d'appropriation des TIC.

Commentaires

Outre le partenariat, les facteurs de succès des expériences d'appropriation des TIC diffèrent de ceux des sites Internet municipaux, non seulement par leur moins grand nombre, mais aussi par leur récurrence au sein de chacune des expériences. Ce qui peut nous permettre d'affirmer que chacun d'entre eux doit être mis en place afin d'assurer le succès de chacun des projets.

7.13 Les forces

Le tableau 44 présente les forces de chacun des deux types de procédés analysés.

Tableau 44. Forces des deux types de procédés analysés

| Forces – expériences TIC | | | |
|--|------------------|--|---|
| Veille collective | | Marketing territorial | |
| | Municipal | Expériences TIC | |
| - Accès au financement | (0%) | (60%) | - Visibilité pour la ville (100%) (100%) |
| Réponse aux besoins de base | | Combinaison appropriée des conditions | |
| | Municipal | Expériences TIC | |
| - Accès aux citoyens | (93%) | (20%) | - Existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs (36%) (80%) |
| - Connaissance de la technologies par les citoyens | (43%) | (40%) | - Implication des pouvoirs publics au niveau politique et au niveau de l'exécutif (79%) (60%) |
| | | | - Accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs (29%) (40%) |
| | | | - Présence du monde associatif et de la société civile au sein du projet (29%) (40%) |
| | | | - Large réseau de partenaires privés/publics (43%) (40%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- Les deux types de procédés possèdent des forces importantes en combinaison appropriée des conditions ; toutefois, les forces des expériences d'appropriation des TIC sont plus nombreuses et pour la majorité, plus élevées ;
- Les deux types de procédés possèdent des forces importantes en marketing territorial ;

- Les expériences d'appropriation des TIC sont les seules à posséder des forces au niveau de la veille collective ;
- Les expériences d'appropriation des TIC possèdent des forces moindres que les sites Internet municipaux en ce qui a trait à la finalité organisationnelle de réponse aux besoins de base de la population ;
- Malgré le fait que peu d'expériences d'appropriation des TIC possèdent des forces en lien avec les quatre finalités organisationnelles, le nombre en disposant est plus élevé que pour les sites Internet municipaux, où aucun cas ne possède des forces en lien avec les quatre finalités organisationnelles ;
- Le nombre de forces minimales que les expériences d'appropriation des TIC disposent, soit trois, est plus grand que celui dont disposent les sites Internet municipaux, qui est de deux.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC disposent de la très grande majorité des forces en lien avec trois des quatre finalités organisationnelles. Elles seules possèdent des forces en lien avec les quatre finalités organisationnelles. Il est cependant possible que, dans certains cas, les sites Internet municipaux possèdent des forces plus élevées, comme pour la finalité organisationnelle de réponse aux besoins de base de la population, malgré que l'intérêt envers la finalité organisationnelle soit moins élevé.

Cela permet d'avancer que les choix effectués par les expériences d'appropriation des TIC ou les sites Internet municipaux dans leur élaboration et leur évolution auront une influence sur les forces dont ils disposeront, sans que l'on soit en mesure de déterminer l'impact de chacun des éléments.

7.14 Les faiblesses

Le tableau 45 présente les faiblesses de chacun des deux types de procédés analysés.

Tableau 45. Faiblesses des deux types de procédés

| Faiblesses – expériences TIC | | | |
|--|------------------|--|---|
| Veille collective | | Marketing territorial | |
| | Municipal | Expériences TIC | |
| - Accès au financement | (14%) | (60%) | - Pas de faiblesses significatives |
| Réponse aux besoins de base | | Combinaison appropriée des conditions | |
| | Municipal | Expériences TIC | |
| - Accès aux citoyens | (7%) | (20%) | - Large réseau de partenaires privés/publics |
| - Connaissance de la technologies par les citoyens | (7%) | (20%) | (14%) (40%) |
| | | | - Absence du monde associatif et de la société civile au sein du projet |
| | | | (14%) (40%) |
| | | | - Existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs |
| | | | (7%) (20%) |
| | | | - Implication des pouvoirs publics au niveau politique et au niveau de l'exécutif |
| | | | (7%) (20%) |
| | | | - Accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs |
| | | | (7%) (20%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- L'accès au financement n'est une faiblesse majeure que pour les expériences d'appropriation des TIC ;
- Contrairement aux sites Internet municipaux, les expériences d'appropriation des TIC présentent quelques faiblesses majeures en veille collective et en combinaison appropriée des conditions :

- Deux finalités organisationnelles qui n'intéressent pas les sites Internet municipaux à prime abord, même s'ils possèdent des forces pour la combinaison appropriée des conditions ;
- Le large réseau de partenaires et la présence du monde associatif ne sont une faiblesse majeure que pour les expériences d'appropriation des TIC ;
- Les deux types de procédés ne présentent aucune faiblesse pour la finalité organisationnelle de marketing territorial.

Commentaires

Les expériences d'appropriation des TIC présentent un plus grand nombre de faiblesses que les sites Internet municipaux. Cependant, il faut tenir compte que les expériences d'appropriation des TIC couvrent un plus grand nombre de finalités organisationnelles et sont donc confrontées à un plus grand nombre d'obstacles.

7.15 Les ressources financières

Le tableau 46 présente les allocations de ressources financières de chacun des deux types de procédés analysés.

Tableau 46. Allocation des ressources financières des deux types de procédés

| Allocation – ressources financières | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------------|
| | Municipal | Expériences TIC |
| ➤ Alimentation en information: | (86%) | (80%) |
| ➤ Mise à jour: | (86%) | (40%) |
| ➤ Programmation: | (86%) | (60%) |
| ➤ Hébergement: | (50%) | (80%) |
| ➤ Services externes: | (28%) | (0%) |
| ➤ Publicité: | (14%) | (20%) |
| ➤ Technologies: | (14%) | (60%) |
| ➤ Infrastructure: | (0%) | (100%) |

L'analyse comparative des résultats de chacun des deux procédés nous permet de constater que :

- L'allocation des ressources financières des expériences d'appropriation des TIC diffère de celles des sites Internet municipaux :
 - Puisque la priorisation diffère, les expériences d'appropriation des TIC favorisent l'alimentation en contenu, l'hébergement et les infrastructures, tandis que les sites Internet municipaux favorisent l'alimentation en contenu, la mise à jour et la programmation ;
 - Les sites Internet municipaux n'accordent aucune ressource aux infrastructures, alors que toutes les expériences d'appropriation des TIC le font ;
 - Les sites Internet municipaux utilisent des services externes, ce qui n'est pas le cas des expériences d'appropriation des TIC ;
- Les expériences d'appropriation des TIC répartissent leurs ressources financières au sein d'un plus grand nombre de postes, ce que ne font pas les sites Internet municipaux ;
- Les expériences d'appropriation des TIC sont les seules à allouer des ressources financières au poste des technologies.

Commentaires

L'allocation des ressources financières diffère selon le type de procédé. Tout en concentrant moins cette répartition que les sites Internet municipaux, les expériences d'appropriation des TIC accordent tout de même une importance cruciale à l'infrastructure, ce que ne semblent pas faire les sites Internet municipaux.

On peut donc avancer que la mise sur pied d'une expérience d'appropriation des TIC favorise la venue d'une nouvelle infrastructure au sein de la collectivité.

7.16 Conclusion

Ce chapitre a permis de dégager les éléments nouveaux qui sont introduits par les expériences d'appropriation des TIC des collectivités québécoises.

Nous avons procédé à une analyse comparative de chacun des treize éléments présents au sein du contenu disponible aux chapitres 5 et 6 de ce mémoire. Chaque élément sujet à l'analyse comparative fut suivi de commentaires décrivant les constats reprenant l'essentiel de l'information.

À la suite de ce travail, il est possible de corroborer l'hypothèse qui avait été formulée pour ce chapitre, à savoir que les éléments introduits par le biais des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités permettent d'apporter un éventail de réponses plus variées aux différents besoins d'une collectivité, ainsi que la mise en place d'un processus d'appropriation plus développé que celui des sites Internet municipaux.

Le tableau 47 nous présente les éléments appuyant cette corroboration. Afin de faciliter la compréhension, ils ont été regroupés sous quatre grandes catégories, soit celles des finalités organisationnelles, des démarches, des organisations participantes et des incitatifs.

Tableau 47. Éléments introduits par les expériences d'appropriation des TIC

| <h2>Éléments introduits</h2> | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Finalités organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui organisationnel majeur pour leurs atteintes - Appui organisationnel à un nombre élevé, peu importe la taille de la collectivité | <p style="text-align: center;">Organisations participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge par une plus grande variété de maître d'œuvre autre que la municipalité - Haut niveau de participation des acteurs - Participation plus élevée et variée des partenaires - Sollicitent l'intérêt des acteurs oeuvrant dans l'optique du développement économique et social - Assument des tâches ou fonctions plus variées - Plus nombreuses à pouvoir les assumer tous |
| <p style="text-align: center;">Démarches</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature plus anciennes - Issues d'un plus grand nombre d'étapes - Mises sur pied selon des étapes précises - Les stratégies en lien avec les finalités - Utilisent une majorité de stratégies - Grande capacité à mettre en place moyens/actions - Support cadrant avec le dév. économique et social - Répartition des ressources financières dans un grand nombre de postes - Cadre de fonctionnement favorisant la participation | <p style="text-align: center;">Incitatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorisent de plus grand apports en contenu, en technologie, en expertise et en investissement - Produisent un plus grand nombre d'innovation - Retombées fortes et nombreuses pouvant ne pas correspondre avec les finalités et stratégies - Supportent un plus grand nombre de fonctions - Plusieurs facteurs de succès récurrents - Forces possible en lien avec toutes les finalités - Faiblesses élevées en lien avec les finalités - Font face à un plus grand nombre d'obstacles |

Nous sommes donc en mesure de constater les éléments introduits par les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités pour la catégorie des finalités organisationnelles :

- Les expériences d'appropriation des TIC apportent un appui organisationnel majeur en vue de l'atteinte des finalités organisationnelles de la combinaison appropriée des conditions, de la veille collective et de la réponse aux besoins de base de la population ;
- Les expériences d'appropriation des TIC apportent un appui organisationnel à un nombre plus élevé de finalités organisationnelles, peu importe la taille de la collectivité.

Également, nous sommes en mesure de constater les éléments introduits par les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités pour la catégorie des démarches :

- Les expériences d'appropriation des TIC sont, majoritairement, de nature plus ancienne, que les sites Internet municipaux ;
- Les expériences d'appropriation des TIC sont issues d'un plus grand nombre d'étapes de conception et peuvent être mises sur pied selon des étapes précises ;
- Les expériences d'appropriation des TIC utilisent un plus grand nombre de stratégies en lien avec leurs finalités organisationnelles et elles utilisent une majorité des stratégies disponibles ;
- Les expériences d'appropriation des TIC possèdent une meilleure capacité à mettre en place les moyens et les actions afin d'atteindre les finalités organisationnelles et les objectifs désirés ;
- Les expériences d'appropriation des TIC rencontrent un plus grand nombre d'obstacles correspondant aux finalités organisationnelles prioritaires ;
- Les expériences d'appropriation des TIC font une répartition de leurs ressources financières au sein d'un grand nombre de postes ;
- Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur un très grand nombre de forces, qui sont en lien avec trois des quatre finalités organisationnelles et sont les seules à posséder des forces en lien avec les quatre finalités organisationnelles ;
- Les expériences d'appropriation des TIC affichent un nombre élevé de faiblesses, en lien avec les finalités organisationnelles prioritaires.

Également, nous sommes en mesure de constater les éléments introduits par les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités pour la catégorie des organisations participantes :

- Les expériences d'appropriation des TIC peuvent être prises en charge par une plus grande variété de maîtres d'œuvre, la variété pouvant changer selon la taille de la collectivité. Cela permet à d'autres organisations que l'administration municipale d'assumer un leadership au sein de la collectivité ;
- Les expériences d'appropriation des TIC obtiennent un haut niveau de participation des acteurs ;
- Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur une participation plus élevée et une provenance plus variée des partenaires ;
- Les expériences d'appropriation des TIC sont d'un grand intérêt pour les acteurs qui oeuvrent dans l'optique du développement économique et social de la collectivité ;
- Les expériences d'appropriation des TIC permettent aux acteurs d'assumer des tâches ou des fonctions plus variées au sein de la démarche ; elles comptent sur un plus grand nombre d'acteurs pouvant assumer l'entièreté de la démarche.

Finalement, nous sommes donc en mesure de constater les éléments introduits par les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités pour la catégorie des incitatifs :

- Les expériences d'appropriation des TIC favorisent un plus grand apport en contenu, en technologie, en expertise ou en investissement pour la collectivité ;

- Les expériences d'appropriation des TIC ont un cadre de fonctionnement favorisant une plus large participation de la collectivité ;
- Les expériences d'appropriation des TIC génèrent un plus grand nombre et une plus grande variété d'innovations au sein des collectivités ;
- Les expériences d'appropriation des TIC obtiennent des retombées fortes et nombreuses, qui ne correspondent pas toujours aux choix effectués pour les finalités organisationnelles et les stratégies ;
- Les expériences d'appropriation des TIC procurent un support à un plus grand nombre de fonctions administratives des collectivités, ce support cadrant à la fois avec le développement économique et social ;
- Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur plusieurs facteurs de succès, qui sont en nombre plus restreint que ceux des sites Internet municipaux, mais dont la récurrence est grande.

À partir de ces éléments et du travail accompli lors des chapitres précédents, il est maintenant possible d'apporter une réponse à la question principale de ce mémoire : *quels sont les apports que peuvent fournir les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises au sein de ces dernières ?*

Conclusion

La problématique de ce mémoire étant celle des apports des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises, le travail accompli avait pour objectif de comprendre les impacts que de tels projets peuvent avoir dans les collectivités où ils se sont déployés. Ce qui sous-tendait la question suivante, à savoir « quels sont les apports que peuvent fournir les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises au sein de ces dernières ? ».

Afin d'être en mesure d'y répondre, il nous fallait constater les apports que ces projets ont eu sur les collectivités où ils se sont déployés, comparativement aux collectivités qui ont fait le choix de mettre sur pied un site Internet municipal, en plus de prendre connaissance du processus qui les y a menés. C'est pour cette raison que trois objectifs secondaires ont été élaborés.

Premier objectif secondaire

Le premier d'entre eux était celui de connaître les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication de différentes collectivités québécoises ayant fait le choix de procéder à la mise sur pied d'un site Internet municipal. Pour l'atteindre, il y a eu utilisation des données provenant de quatorze sites Internet municipaux. L'hypothèse avancée était celle que *le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les collectivités ayant mis sur pied des sites Internet municipaux se révèle peu développé et que les apports obtenus sont peu nombreux et peu diversifiés.*

Après une recherche documentaire au sujet des données de ces quatorze sites Internet municipaux et de leur analyse documentaire, l'hypothèse a été corroborée. Les éléments sur lesquels la corroboration a été basée sont les suivants :

- Tout d'abord, les enjeux stratégiques, ou finalités organisationnelles, auxquels les sites Internet municipaux apportent leur concours, sont en nombre peu élevé. Il n'y a que celle du marketing territorial qui est présente au sein de tous les cas. Quant à la seule autre finalité présente, soit celle de la réponse aux besoins de base de la population, elle l'est dans moins de 50% des cas.
- Quant aux maîtres d'œuvre, leur variété n'est pas très grande : ils sont presque tous des représentants démocratiques et la majorité d'entre eux proviennent des municipalités. Pour ce qui est des acteurs, leur variété n'est pas très grande : les seuls acteurs étant présents dans tous les cas sont les représentants démocratiques et le seul autre étant présent dans la majorité des cas concerne les acteurs du secteur privé. Qui plus est, seulement deux sites Internet municipaux comptent sur des acteurs provenant de toutes les catégories de provenances potentielles. En ce qui a trait aux partenaires, les seuls pouvant être considérés comme « majeurs » sont les représentants démocratiques ainsi que ceux provenant du secteur privé, ce qui n'exprime pas une très grande variété.
- Sur le plan des démarches permettant de cerner leur processus de structuration, les sites Internet municipaux ont été conçus en deux périodes, soit une plus ancienne et l'autre plus récente. En ce qui a trait à leurs étapes de conception, ils ont connu en moyenne trois grandes étapes de conception, mais il ne s'avère pas possible d'en trouver une récurrente pour l'ensemble d'entre eux. Toutefois, l'implication de la municipalité dans leur mise sur pied s'avère être un facteur déterminant.

- Pour ce qui est des tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche, les représentants démocratiques s'avèrent être la seule catégorie d'acteurs pouvant assumer l'entièreté des tâches ou des fonctions reliées à un site Internet municipal, les autres acteurs s'orientent vers une spécialisation de leur implication au sein de quelques tâches bien précises. Quant au potentiel d'innovation provenant des sites Internet municipaux, on est appelé à constater que ce dernier est peu élevé : les trois quarts d'entre eux ne sont générateurs d'aucune innovation au sein des collectivités.
- En ce qui a trait aux stratégies développées pour atteindre les finalités organisationnelles, on peut noter que les sites Internet municipaux ne possèdent pas un grand nombre de stratégies afin de les atteindre, puisque seulement quatre d'entre eux accordent de l'importance à l'utilisation d'une majorité de stratégies disponibles. Par contre, il est également vrai que les sites Internet municipaux ne génèrent ou ne rencontrent pas un très grand nombre d'obstacles au sein des collectivités. Quant aux retombées obtenues, il est possible qu'elles correspondent aux efforts déployés et aux stratégies mises en place, mais il est également possible de voir que pour plusieurs cas, elles n'atteignent pas le même niveau, s'avérant soit plus hautes ou plus basses que le niveau d'intérêt porté aux stratégies. Pour le support offert par les TIC aux fonctions administratives de la collectivité, celui-ci se spécialise généralement autour des fonctions administratives qui sont assumées par la municipalité.
- Il est à noter que les sites Internet municipaux possèdent des forces pour trois des quatre finalités organisationnelles. Quant à leurs faiblesses, elles ne sont pas présentes dans la majorité des cas, bien qu'il en existe plusieurs. Pour ce qui est des facteurs de succès, il faut constater que les sites Internet municipaux peuvent en avoir plusieurs, mais que leur niveau

de présence n'est pas élevé. Aussi, les sites Internet municipaux voient leurs ressources financières allouées être spécialisées dans un nombre restreint de tâches ayant un lien direct avec le site lui-même.

Deuxième objectif secondaire

Le deuxième objectif secondaire était celui de connaître les apports et le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication de différentes collectivités québécoises ayant vécu une expérience d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités. Pour l'atteindre, il y a eu utilisation des données provenant de cinq expériences d'appropriation des TIC par les collectivités. L'hypothèse avancée était celle que *le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les collectivités ayant vécu des expériences d'appropriation se révèle être très développé et que les apports obtenus s'avèrent nombreux et diversifiés.*

Après une recherche documentaire au sujet des données de ces cinq expériences d'appropriation des TIC et leur analyse documentaire, l'hypothèse a été corroborée. Les éléments sur lesquels la corroboration a été basée sont les suivants :

- Tout d'abord, les enjeux stratégiques, ou les finalités organisationnelles, auxquels les expériences d'appropriation des TIC apportent leur concours, sont nombreux puisque chacune d'entre elles accordera un grand intérêt à un nombre minimal de deux finalités organisationnelles. Les finalités de combinaison appropriée des conditions, la veille collective et la réponse aux besoins de base de la population sont présentes dans plus de la moitié des expériences d'appropriation des TIC.

- Quant aux maîtres d'œuvre des expériences d'appropriation des TIC, ces derniers sont de nature très variée, ceci démontrant que plusieurs types d'acteurs peuvent assumer ce rôle. Le choix de ce maître d'œuvre reste toutefois influencé par la taille de la collectivité. Pour ce qui est des acteurs des expériences d'appropriation des TIC, on dénote leur très grande diversité et une très grande majorité d'entre eux sont présents dans chacun des cas. En ce qui a trait aux partenaires de ces expériences d'appropriation, la grande majorité des cas comptent sur la participation d'une majorité des partenaires potentiels. Toutefois, peu d'entre eux comptent sur l'ensemble des types de partenaires et peu de partenaires participent à l'ensemble des expériences d'appropriation.
- Sur le plan des démarches permettant de cerner leur processus de structuration, les expériences d'appropriation des TIC ont été conçues en deux périodes, soit une plus ancienne et l'autre plus récente. En ce qui a trait à leurs étapes de conception, il en existe cinq qui se retrouvent au sein d'une majorité des cas. Par ailleurs, les expériences d'appropriation des TIC utilisent une moyenne de cinq étapes de conception afin de procéder à la mise sur pied de leur projet. En outre, les ressources disponibles et les offres de services s'avèrent des facteurs déterminants dans leur mise sur pied.
- Pour ce qui est des tâches ou fonctions des acteurs impliqués dans la démarche, il s'avère que plusieurs types d'acteurs oeuvrant dans les expériences d'appropriation des TIC sont en mesure d'assumer l'entièreté des tâches ou fonctions reliées au projet. Il s'avère également que ces acteurs sont soit des acteurs stratégiques soit des acteurs tactiques. Les autres acteurs oeuvrent au niveau de l'apport informationnel ou de la structure du projet. Quant au potentiel d'innovation des expériences d'appropriation des TIC, il s'avère élevé puisqu'un bon nombre d'entre elles

gènèrent plusieurs initiatives porteuses au sein de leur collectivité, des initiatives qui s'orientent vers certains domaines.

- En ce qui a trait aux stratégies développées pour atteindre les finalités organisationnelles, on peut noter que les expériences d'appropriation des TIC font appel à de nombreuses stratégies et que le niveau de présence de ces stratégies est semblable à l'intérêt porté aux finalités. De plus, les expériences d'appropriation des TIC utilisent 50% et plus des stratégies disponibles. On constate également que les expériences d'appropriation des TIC ne génèrent ou ne rencontrent pas un très grand nombre d'obstacles au sein des collectivités pour ce qui est des finalités de marketing territorial et de réponse aux besoins de base de la population. Mais elles en rencontrent d'importants pour la veille collectivité et la combinaison appropriée des conditions. Quant aux retombées obtenues, il est possible de voir que les expériences d'appropriation des TIC en obtiennent qui correspondent aux efforts déployés et aux finalités mises en place, mais il arrive également qu'elles n'atteignent pas le même niveau, s'avérant plus hautes ou plus basses. Pour le support offert par les TIC aux fonctions administratives de la collectivité, celui-ci est très élevé, même qu'il ne descend pas sous la barre des 34%.
- Les expériences d'appropriation des TIC disposent de plusieurs forces qui sont en lien avec plusieurs finalités organisationnelles. Quant à leurs faiblesses, elles n'ont qu'un faible niveau de présence, bien qu'elles puissent être nombreuses. Cependant, les faiblesses touchant au réseautage et à l'accès au financement ont un haut niveau de présence. Quant aux facteurs de succès des expériences d'appropriation des TIC, ceux-ci sont présents dans la grande majorité des cas, malgré le peu de facteurs de succès. Pour ce qui est de l'allocation des ressources financières des expériences d'appropriation des TIC, il existe une certaine

concentration des ressources au niveau de certains postes, toutefois la répartition des ressources financières s'effectue au sein d'une majorité de poste.

Troisième objectif secondaire

Le troisième d'entre eux était celui de dégager les éléments nouveaux introduits par les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités québécoises. Pour l'atteindre, il y a eu analyse comparative des données qui ont été produites dans le cadre de l'atteinte des deux premiers objectifs secondaires de ce mémoire. L'hypothèse avancée était celle que *les éléments introduits par le biais des expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la communication par les collectivités permettent d'apporter un éventail de réponses plus variées aux différents besoins d'une collectivité, ainsi que la mise en place d'un processus d'appropriation plus développé que celui des sites Internet municipaux.*

Après une analyse comparative au sujet des données produites dans le cadre de l'atteinte des deux premiers objectifs secondaires, l'hypothèse a été corroborée. Les éléments sur lesquels la corroboration a été basée sont les suivants ⁸³ :

⁸³ La catégorisation des éléments est la même que celle utilisée pour le tableau 47.

Pour les finalités organisationnelles

- Les expériences d'appropriation des TIC apportent un appui organisationnel majeur en vue de l'atteinte des finalités organisationnelles de la combinaison appropriée des conditions, de la veille collective et de la réponse aux besoins de base de la population. De plus, les expériences d'appropriation des TIC apportent un appui organisationnel à un nombre plus élevé de finalités organisationnelles, peu importe la taille de la collectivité.

Pour les démarches

- Les expériences d'appropriation des TIC sont, majoritairement, de nature plus ancienne, que les sites Internet municipaux. Elles sont issues d'un plus grand nombre d'étapes de conception et peuvent être mises sur pied selon des étapes précises. De plus, elles font une répartition de leurs ressources financières au sein d'un grand nombre de postes.
- Les expériences d'appropriation des TIC utilisent un plus grand nombre de stratégies en lien avec leurs finalités organisationnelles et elles utilisent une majorité des stratégies disponibles. Elles possèdent également une meilleure capacité à mettre en place les moyens et les actions afin d'atteindre les finalités organisationnelles et les objectifs désirés. Cependant, elles rencontrent un plus grand nombre d'obstacles correspondant aux finalités organisationnelles priorisées.
- Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur un très grand nombre de forces, qui sont en lien avec trois des quatre finalités organisationnelles et sont les seules à posséder des forces en lien avec les quatre finalités organisationnelles. Elles comptent également sur un nombre élevé de faiblesses, en lien avec les finalités organisationnelles priorisées.

Pour les organisations participantes

- Les expériences d'appropriation des TIC peuvent être prises en charge par une plus grande variété de maîtres d'œuvre, la variété pouvant changer selon la taille de la collectivité. Cela permet à d'autres organisations que l'administration municipale d'assumer un leadership au sein de la collectivité. Par ailleurs, les expériences d'appropriation des TIC obtiennent un haut niveau de participation des acteurs et comptent sur une participation plus élevée et une provenance plus variée des partenaires. Elles sont aussi d'un grand intérêt pour les acteurs qui oeuvrent dans l'optique du développement économique et social de la collectivité.
- Les expériences d'appropriation des TIC permettent aux acteurs d'assumer des tâches ou des fonctions plus variées au sein de la démarche. Elles comptent sur un plus grand nombre d'acteurs pouvant assumer l'entièreté de la démarche.

Pour les incitatifs

- Les expériences d'appropriation des TIC favorisent un plus grand apport en contenu, en technologie, en expertise ou en investissement pour la collectivité. Elles possèdent aussi un cadre de fonctionnement favorisant une plus large participation de la collectivité et génèrent un plus grand nombre et une plus grande variété d'innovation au sein des collectivités.
- Les expériences d'appropriation des TIC obtiennent des retombées fortes et nombreuses, qui ne correspondent pas toujours aux choix effectués pour les finalités organisationnelles et les stratégies. Elles procurent un support à un plus grand nombre de fonctions administratives des collectivités, ce support cadrant à la fois avec le développement économique et social.

- Les expériences d'appropriation des TIC comptent sur plusieurs facteurs de succès, qui sont en nombre plus restreint que ceux des sites Internet municipaux, mais dont la récurrence est grande.

Les impacts de ces projets sur les collectivités

Maintenant que nous connaissons les impacts que de tels projets peuvent avoir sur les collectivités où ces derniers se sont déployés, nous sommes en mesure de déterminer quels sont les apports que peuvent fournir les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises au sein de ces dernières.

Le tableau 48 nous présente quels sont ces apports.

Tableau 48. Apports des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités

| Apports des expériences d'appropriation des TIC | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Appuis</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Appui organisationnel majeur pour l'atteinte des finalités organisationnelles de la combinaison appropriée des conditions, de la veille collective et de la réponse aux besoins de base ➤ Appui majeur à un grand nombre de finalités organisationnelles ➤ Support à un plus grand nombre de fonctions administratives cadrant avec le développement économique et social | <p style="text-align: center;">Processus</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès à une plus grande expertise de mise sur pied ➤ Procédé plus développé et démarche préélaborée ➤ Déploiement d'un grand nombre de stratégies pour l'appropriation des TIC ➤ Grande capacité à mettre en place les moyens et actions pour l'atteinte des finalités organisationnelles ➤ Répartition des ressources financières pour permettre un plus large développement |
| <p style="text-align: center;">Participation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Direction pouvant être assumée par une grande variété de maîtres d'œuvre ➤ Plus large participation des acteurs de la collectivité au projet ➤ Plus large participation et contribution des partenaires au projet ➤ Suscite l'intérêt des acteurs des champs du développement économique et social ➤ Tâches/fonctions assumées par une plus grande frange d'organisations ➤ Favorise une plus large participation de la collectivité | <p style="text-align: center;">Retombées</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombreuses forces pour l'atteinte des finalités organisationnelles ➤ Plus grand apport en contenu, en technologies, en expertise ou en investissement au sein de la collectivité ➤ Nombreuses innovations variées ➤ Retombées fortes et nombreuses (ne correspondant pas toujours aux finalités et aux stratégies) ➤ Permet de prendre conscience d'un plus grand nombre d'obstacles et de faiblesses quant à l'appropriation des TIC ➤ Facteurs de succès moins nombreux, mais récurrents |

D'après ce tableau, nous sommes en mesure de constater les nombreux apports que procurent les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités.

Appuis

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités procurent donc non seulement un appui organisationnel majeur en vue de l'atteinte des finalités organisationnelles de la combinaison appropriée des conditions, de la veille collective et de la réponse aux besoins de base de la population, mais également un appui organisationnel majeur à un grand nombre de finalités organisationnelles. Par ailleurs, elles procurent également un support à un plus grand nombre de fonctions administratives des collectivités, ce support cadrant à la fois avec le développement économique et social.

Processus

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités permettent l'accès à une plus grande expertise de mise sur pied, si l'on tient compte du fait que les expériences d'appropriation des TIC sont plus anciennes. Elles donnent également l'accès à un procédé plus développé d'appropriation des TIC et une démarche préélaborée. Par ailleurs, les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités permettent le déploiement d'un grand nombre de stratégies pour l'appropriation des TIC et elles possèdent une grande capacité à mettre en place les moyens et les actions afin d'atteindre les finalités organisationnelles. Elles permettent également l'obtention d'une répartition des ressources financières afin de permettre un plus large développement du projet.

Participation

Les expériences d'appropriation des TIC possèdent une direction pouvant être assumée par une grande variété de maîtres d'œuvre, permettant ainsi la création de nouveau leadership au sein de la collectivité. Elles favorisent aussi une plus large contribution des acteurs ainsi qu'une plus large participation et contribution des partenaires. Elles suscitent également l'intérêt des acteurs oeuvrant dans les champs du développement économique et social. Il faut aussi noter que les expériences d'appropriation des TIC constituent un procédé dont les tâches ou les fonctions peuvent être confiées à une plus large frange d'organisations participantes et un cadre de fonctionnement favorisant une plus large participation de la collectivité.

Retombées

Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités sont en mesure de compter sur de nombreuses forces afin d'atteindre leurs finalités organisationnelles. Elles favorisent également un plus grand apport en contenu, en technologie, en expertise ou en investissement pour la collectivité et sont génératrices d'un plus grand nombre et d'une plus grande variété d'innovations au sein de la collectivité. Les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités possèdent aussi des retombées fortes et nombreuses, qui ne correspondent pas toujours aux choix effectués pour les finalités organisationnelles et les stratégies. Elles constituent aussi un procédé permettant de prendre conscience des obstacles et des faiblesses qui existent quant à l'appropriation des TIC au sein de la collectivité et un procédé dont les facteurs de succès sont en nombre moins élevé que les sites Internet municipaux, mais dont la récurrence est importante.

Les limites de ce mémoire

L'une des deux limites auxquelles est confronté ce mémoire est la possibilité de généralisation des résultats. En effet, les données utilisées pour la rédaction de ce mémoire de maîtrise ont permis la réalisation d'une analyse comparative entre des cas bien précis de sites Internet municipaux et des expériences d'appropriation des TIC. Ce faisant, les résultats ne sont applicables que pour ces cas bien précis et n'offrent que peu de possibilité de généralisation à l'ensemble des sites Internet municipaux et des expériences d'appropriation des TIC. Toutefois, étant donné que les sites Internet municipaux analysés sont ceux qui proviennent des villes considérées comme les « capitales régionales » de leur région administrative et que les expériences d'appropriation des TIC sont issues de collectivités de différentes tailles et localisées sur différents territoires, il est possible de considérer le travail effectué comme une base solide pour des travaux futurs quant à l'appropriation des TIC.

L'autre limite se situe au niveau de l'interprétation de certaines des données utilisées pour la rédaction de ce mémoire : une grande partie de la crédibilité du mémoire repose sur l'interprétation de ces données, donc des conditions dans lesquelles ce travail est réalisé. Étant donné que l'auteur de ce mémoire considère avoir effectué l'entièreté de son travail avec rigueur et diligence, en plus d'avoir bénéficié d'un encadrement approprié de la part de son directeur, les conditions de réalisation furent propres à procurer un meilleur très favorable de réussite.

Pistes de réflexion

L'ensemble du travail réalisé, quant aux apports que peuvent procurer les expériences d'appropriation des technologies de l'information et de la

communication par les collectivités québécoises, permet certes de constater l'existence des apports, mais il ouvre également plusieurs pistes de réflexion.

En effet, quelle est la perception de la population des collectivités face à ce genre d'expérience d'appropriation des TIC ? Cette question apparaît légitime, étant donné que ces expériences d'appropriation des TIC ont un impact sur le tissu social de la collectivité. De plus, est-ce que cette perception est la même que celles des gens ou des organisations qui participent à la mise en place du procédé ? Dans le cas d'une perception qui serait différente entre la population et les gens ou organisations qui y participent, serait-il possible d'y trouver la source des obstacles ou des faiblesses que rencontrent les expériences d'appropriation des TIC par les collectivités ?

Ce sont les pistes de réflexion sur lesquelles ce mémoire de maîtrise nous a mené et sur lesquelles il nous apparaîtrait pertinent de travailler.

Bibliographie

- CEFRIO et BSQ (1997). *Informatisation des ménages québécois et accès à l'autoroute de l'information*.
- CHARBONNEAU, Monique (2002). « Au-delà des bogues technologiques, 2001 bogues », allocution prononcée au colloque *Globalisme et Pluralisme*, Montréal, mai, <http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Charbonn.pdf>.
- DOUZOU, Sylvie et Kevin WILSON (1994). *Une histoire des médias de communication*, Sainte-Foy, Télé-université, 308 pages.
- GAUTHIER, Danielle (1998). « La recherche documentaire et l'accès à l'information », Sous la direction de Benoît Gauthier, *Recherche sociale – De la problématique à la collecte de données*, 3^{ième} édition, Presses de l'Université du Québec, p. 83-99.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1994). « Miser sur le savoir », Rapport de conjoncture 1994, *Les nouvelles technologies de l'information*, CST.
- LACROIX, Jean-Guy, Bernard MIÈGE et Gaëtan TREMBLAY (dir.). (1994). *De la télématique aux autoroutes électroniques, Le grand projet reconduit*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 265 pages.
- LEFEBVRE, Alain (2001). *Le troisième tournant*, Paris, Éditions Dunod, 224 pages.
- LEWIS, Paul et Frédéric DUFALUT (1998). « Les municipalités québécois dans le web, une présence qui s'affirme peu à peu », *Revue municipalité*, avril-mai.
- PIERRE, Léonard (1995). *Cyberespace et communautaire, appropriation, réseaux et groupes virtuels*, Presses de l'Université Laval, 239 pages.
- PRESSE CANADIENNE (1988). « L'inforoute municipale voit le jour », *Le Devoir*, 8 juillet.
- PROULX, DARHOUANI, GAUTHIER, DOUBI, BÉLANGER, VACHON (2003). « Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement », *Rapport final* présenté au CEFRIO, novembre, 134 pages.
- PROULX, DARHOUANI, GAUTHIER, DOUBI, BÉLANGER, VACHON (2003). « Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement », *Annexes du rapport*, novembre, 261 pages.

ROY, Louis (2003). Entrevue téléphonique avec M. Louis Roy, de Québec-Affaires, ayant comme sujet les technologies de l'information et de la communication et leur appropriation par les collectivités québécoises, mardi 5 août.

SALVADOR, Jean-Michel (1983). *Le Québec face à Télidon*, Le Québec et les communications, Québec, Ministère des Communications, 38 pages.

VITALIS, CARRIER, HOFFSAES, BLANCHET, ASSIÉ, HUDON (1998). *L'ordinateur et après, 16 thématiques sur l'informatisation de la société*, Gaëtan Morin Éditeur, Éditions Eska, 302 pages.

Sites Internet

Arrondissement.com, <http://www.arrondissement.com>.

Bécancour.net, <http://www.becancour.net>.

Bromont, Ville branchée, <http://www.bromont.com>.

CEFRIO, Projets de recherche – Développement des collectivités locales et régionales par les TI, http://www.cefrio.qc.ca/projets/proj_29.cfm.

Comment ça marche, TCPIP, <http://www.commentcamarche.net/internet.tcpip.php3>.

Fonds de l'autoroute de l'information, *Concours 1994-1995*, http://www.autoroute.gouv.qc.ca/fai/formule/fai_003.html.

Grand dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la langue française, <http://www.granddictionnaire.com>.

Histoire de l'Internet, Dossier de la revue Agora, http://agora.qc.ca/rech_int3.html et http://agora.qc.ca/rech_int4.html.

Musée de Rimouski, *L'avenir au bout du fil, la petite histoire d'Internet*, http://www.museerimouski.qc.ca/lignesdevie/avenir_chrono01.htm.

Réseau à large bande de la Mauricie, <http://www.technopolevsm.qc.ca/>.

Site Internet du Ministère des Affaires Municipales, du Sport et des Loisirs, <http://www.mamm.gouv.qc.ca>.

Technopôle maritime du Québec, <http://www.tmq.ca>.

Ville d'Amos, <http://www.ville.amos.qc.ca>.

Ville d'Asbestos, <http://www.ville.asbestos.qc.ca>.

Ville de Baie-Comeau, <http://www.ville.baie-comeau.qc.ca>.

Ville de Gatineau, <http://www.ville.gatineau.qc.ca>.

Ville de Joliette, <http://www.ville.joliette.qc.ca>.

Ville de Laval, <http://www.ville.laval.qc.ca>.

Ville de Montréal, <http://www.ville.montreal.qc.ca>.

Ville de Québec, <http://www.ville.quebec.qc.ca>.

Ville de Rimouski, <http://www.ville.rimouski.qc.ca>.

Ville de Rivière-du-Loup, <http://www.ville.riviere-du-loup.qc.ca>.

Ville de Rouyn-Noranda, <http://www.ville.rouyn-noranda.qc.ca>.

Ville de Shawinigan, <http://www.ville.shawinigan.qc.ca>.

Ville de Sherbrooke, <http://www.ville.sherbrooke.qc.ca>.

Ville de Sept-îles, <http://www.ville.sept-iles.qc.ca>.

Annexe 1

Grille d'analyse

Grille d'analyse**Expériences**

Projet :

Identification du secteur d'activité**1. Quel acteur est l'initiateur ou le précurseur de la démarche ?**

| Communauté politique | Résultats (l'identifier s.v.p.) |
|---|--|
| Tactiques (CLD, SADC, CRCO, etc.) | |
| Stratégiques (R & D, financement, incubation, etc) | |
| Représentant démocratique (élus, président, préfet, etc) | |
| Gestionnaire de services (CLE, commissions scolaire, hôpitaux, CLSC, etc) | |
| Privé (Desjardins, Alcan, PME, travailleurs autonomes, etc) | |
| Société civile (syndicats, coopérative, chambre de commerce, communautaire, etc) | |
| État (ministère, sociétés d'état, investissement Québec, etc) | |

2. Quels acteurs participent à la démarche?

| Communauté politique | Résultats |
|---|------------------|
| Tactiques (CLD, SADC, CRCO, etc.) | |
| Stratégiques (R & D, financement, incubation, etc) | |
| Représentant démocratique (élus, président, préfet, etc) | |
| Gestionnaire de services (CLE, commissions scolaire, hôpitaux, CLSC, etc) | |
| Privé (Desjardins, Alcan, PME, travailleurs autonomes, etc) | |
| Société civile (syndicats, coopérative, chambre de commerce, communautaire, etc) | |
| État (ministère, sociétés d'état, investissement Québec, etc) | |

3. On retrouve quel secteur d'activité dans le projet ?

| | Résultats |
|-----------------------|------------------|
| Enseignement | |
| Santé | |
| Professionnel | |
| Municipal | |
| Commercial | |
| Finance | |
| Gouvernemental | |
| Industriel | |
| Services | |
| Autres | |

4. Quel est la démarche de réalisation du projet ?

Énumérer les étapes importantes (année, acteurs, etc)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Les finalités

5. Quelles sont les finalités poursuivies par l'appropriation actuelle des TIC par les acteurs selon les quatre grands axes d'intervention sur un territoire local ou régional.

Selon sur une échelle de 1 à 5, ou 5 signifie une très grande importance et 1 aucune importance, quelle importance accordez-vous aux points suivants :

| Les éléments de finalités | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Concertation, coordination des acteurs, apprentissage collectif | | | | | |
| Marketing territorial, visibilité, représentation et promotion du territoire | | | | | |
| Veille collective : technologies, capital, information, marché, fournisseurs, etc. | | | | | |
| Soutenir collectivement les stratégies et actions individuelles (service au citoyen) | | | | | |

Les stratégies et les moyens

6. Les stratégies mises de l'avant dans une optique de développement local et régional

| Les moyens | Faible Génère le moins de changeme nt | Moyen | Fort Génère le plus de changeme nt |
|---|---|-------|--|
| Concertation, coordination des acteurs, apprentissage collectif | | | |
| Impliquer et mobiliser les élus et les acteurs territoriaux | | | |
| Constituer un partenariat local fort | | | |
| Partenariat public et privé ; | | | |
| Collaboration des organismes du milieu; | | | |
| Marketing territorial, visibilité, représentation et promotion du territoire | | | |
| Sensibiliser par de la publicité | | | |
| Multiplier les sites et les portails | | | |
| Promotion de la collectivité à l'échelle mondiale | | | |
| Création d'un portail de la collectivité | | | |
| Veille technologique | | | |
| Soutien au développement économique | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Formation gratuite ; | | | |
| Intégrer de nouveaux outils et/ou équipements | | | |
| Recruter des ressources humaines spécialisées | | | |
| Rendre accessible des programmes de financement | | | |
| Implanter des services conviviaux à l'aide d'Internet | | | |
| Multiplier les accès (café Internet, accès à une salle multimédia) | | | |
| Rendre disponible et accessible la technologie haute vitesse | | | |
| Réponse aux besoins individuels des acteurs | | | |
| Développer une culture d'usage des NTIC | | | |
| Former les citoyens, les entreprises et les intervenants | | | |
| Rendre disponible des services de consultation externe | | | |
| Accès communautaire ; | | | |
| Transformation et optimisation des façons de vivre, de communiquer et de se gouverner. | | | |
| Meilleur accès aux informations locales | | | |
| Partage des connaissances et des savoirs | | | |
| Programme d'achat d'ordinateurs; | | | |
| Révision des procédés de la Ville (sans papier) | | | |
| Autres, | | | |

7. Pensez-vous que les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent de rendre efficace les fonctions administratives suivantes actuellement exercées par les collectivités territoriales ?

| Les fonctions | Oui | Non | Ne sait pas |
|---|-----|-----|-------------|
| Réseautage (chambre de commerce, etc) | | | |
| Promotion du développement | | | |
| Services à l'emploi | | | |
| Services aux entreprises | | | |
| Services d'incendie | | | |
| Services de santé | | | |
| Transport en commun | | | |
| Sécurité publique | | | |
| Éducation, formation | | | |
| Gestion du parc industriel | | | |
| Gestion de l'hygiène (égout, eau , déchets) | | | |
| Autres, | | | |

8. Quels sont les objectifs de la démarche ?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Les fonctions et tâches des acteurs

9. Quelles sont les tâches et les fonctions spécifiques exécutés par les acteurs locaux (partenaires, élus, etc) et régionaux en ce qui touche l'utilisation des TIC comme facteur de DLR ?

Le financement du projet

10. Quel est le financement du projet (provenance des fonds, etc).

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Les retombées et obstacles

11. Quelles sont les retombées du projet ?

| Les retombées | NSP | Faible | Moyen | Fort |
|---|-----|--------|-------|------|
| Concertation, coordination des acteurs, apprentissage collectif | | | | |
| Renforcement de l'engagement individuel et collectif | | | | |
| Amélioration des liens envers la communauté | | | | |
| Amélioration des compétences | | | | |
| Création de nouvelles coopérations entre les acteurs du développement | | | | |
| Engagement individuel et collectif | | | | |
| | | | | |
| Avantage concurrentiel | | | | |
| Accélérer la diversification de l'économie | | | | |
| Dynamiser l'entrepreneuriat | | | | |
| Consolider la base industrielle existante | | | | |
| Créer de nouvelles coopérations entre les acteurs | | | | |
| Partager l'information et les connaissances | | | | |
| Marketing territorial, visibilité, représentation et promotion du territoire | | | | |
| Visibilité pour l'organisation | | | | |
| Veille collective : technologies, capital, information, marché, fournisseurs, etc. | | | | |
| | | | | |
| Redynamisation des équipements | | | | |
| Création de pédagogies actives | | | | |
| Amélioration des compétences (dans ses tâches) | | | | |
| Réponse aux besoins individuels des acteurs | | | | |
| Amélioration des services aux publics | | | | |
| Localisation de nouvelles familles | | | | |
| Localisation de nouvelles entreprises | | | | |
| Création d'emplois | | | | |

12. Quels sont les facteurs qui font obstacle au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)?

Selon une échelle de 1 à 3 un étant de faible importance et 3 étant d'une grande importance.

| Les facteurs | 1 | 2 | 3 |
|---|----------|----------|----------|
| Concertation, coordination des acteurs, apprentissage collectif | | | |
| Manque de coopération avec les partenaires (organisations, centres de recherche, etc.) | | | |
| Résistance aux changements de la part des employés | | | |
| Absences d'initiatives | | | |
| Manque de motivation des intervenant vs le projet de la ville | | | |
| Alimentation du site en contenu récent | | | |
| Marketing territorial, visibilité, représentation et promotion du territoire | | | |
| Veille collective : technologies, capital, information, marché, fournisseurs, etc. | | | |
| Progrès trop rapide des technologies | | | |
| Programmes d'aide gouvernementale inadaptés | | | |
| Manque d'information sur les technologies pertinentes disponibles | | | |
| Coût trop élevé de la technologie | | | |
| Manque de fonds disponibles | | | |
| Manque de personnels qualifiés pour développer les NTIC | | | |
| Réponse aux besoins individuels des acteurs | | | |
| La nécessité d'interaction directe avec les ressources humaines | | | |
| Exigences de formation des utilisateurs | | | |

Les forces et les faiblesses

13. Quelles sont les forces et les faiblesses du projet ?

| Les éléments | Force | Faiblesse | Ne s'applique pas |
|--|--------------|------------------|--------------------------|
| Concertation, coordination des acteurs, apprentissage collectif | | | |
| Présence du monde associatif et de la société civile au sein du projet | | | |
| L'existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs | | | |
| L'implication des pouvoirs publics au niveau politique et au niveau de l'exécutif (administration) | | | |
| L'accessibilité à l'ensemble de tous les acteurs | | | |
| Un large réseau de partenaires privés/publics | | | |
| Marketing territorial, visibilité, représentation et promotion du territoire | | | |
| Visibilité pour la ville | | | |
| Veille collective : technologies, capital, information, marché, fournisseurs, etc. | | | |
| Accès au financement | | | |
| Technologies | | | |
| Réponse aux besoins individuels | | | |
| Accès aux citoyens | | | |
| Connaissance de la technologie par les citoyens | | | |

14. Quels sont les facteurs de succès

| | |
|---|--|
| Facteurs | |
| Leadership du promoteur | |
| Bon réseautage de la collectivité | |
| Partenariat | |
| Collaboration entre l'entreprise privée et le communautaire | |
| Financement | |
| Vision | |
| Actions concrètes | |
| Cohésion des acteurs avant le projet | |

15. Y-a-t-il des initiatives innovantes des privés ou des particuliers qui constituent un plus pour les projets et préalables ?

| Les initiatives | Résultats |
|------------------------|------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |