

**Smart  
Communities**



**Collectivités  
ingénieuses**

**Guide de création d'une collectivité ingénieuse  
Programme des collectivités ingénieuses – 2002**

Site web : <http://collectivitesingenieuses.ic.gc.ca/>

## Table des matières

À propos du présent guide	Page 3
Qu'est-ce qu'une collectivité ingénieuse?	Page 4
Démarrage	Page 5
Détermination des besoins et des possibilités de la collectivité	Page 8
Engagement communautaire	Page 13
Détermination de l'infrastructure et d'autres besoins technologiques	Page 42
Établissement d'un budget	Page 47
Recherche de fonds	Page 48
Les partenariats	Page 50
Mise au point du plan d'entreprise	Page 58
Gouvernance communautaire	Page 62
La gestion de projet	Page 72
La surveillance et l'évaluation de projet	Page 90



Le présent guide expose des méthodes pratiques de création de ce qu'on appelle une « collectivité ingénieuse ». Chaque collectivité a des caractéristiques qui lui sont propres et il n'y a pas de façon « idéale » de concevoir une collectivité ingénieuse. En conséquence, les utilisateurs du présent guide sont invités à adapter les méthodes proposées aux circonstances qui caractérisent leurs collectivités. Même si les étapes sont présentées à la suite, les utilisateurs peuvent en regrouper certaines.

## À PROPOS DU PRÉSENT GUIDE

La dynamique de la croissance économique a changé ces quelques dernières années. Les éléments synergiques entre les ordinateurs, les réseaux électroniques et d'autres technologies de l'information et des communications ont commencé à provoquer des changements radicaux dans la façon dont les biens et services sont produits et offerts aux utilisateurs. Les nouvelles possibilités offertes par cette transition technologique ont créé une demande de produits et services novateurs. Par ricochet, cette demande a donné lieu à un déluge de nouvelles entreprises, à une marée d'acquisitions, de fusions et d'alliances stratégiques ainsi qu'à des changements de stratégies de la part des entreprises en exploitation visant la conception de produits, de services et d'applications prenant appui sur des réseaux.

Le virage technologique en cours a aussi d'importantes répercussions sur la croissance des collectivités canadiennes. Les collectivités, tout comme les entreprises, doivent livrer concurrence dans l'économie mondiale. Le principal défi pour les dirigeants communautaires est d'éviter de perdre le contrôle de la destinée économique de leurs collectivités respectives. Les manières traditionnelles de faire les choses sont aujourd'hui dépassées. Pour assurer une croissance et une création d'emplois durables, les collectivités ont notamment besoin :

- de ressources humaines compétentes et capables de s'adapter;
- d'une qualité de vie élevée;
- d'une infrastructure de pointe.

Ce sont là les fondements économiques et sociaux d'une collectivité. Les collectivités du Canada ont commencé à adopter de nouvelles stratégies pour ériger et renforcer ces fondements par l'exploitation des applications des réseaux électroniques et d'Internet. Le présent guide expose des méthodes pratiques de création de ce qu'on appelle aujourd'hui une «collectivité ingénieuse». Chaque collectivité a des caractéristiques qui lui sont propres et il n'y a pas de façon «idéale» de concevoir une collectivité ingénieuse. En conséquence, les utilisateurs du présent guide sont invités à adapter les méthodes proposées aux circonstances qui caractérisent leurs collectivités. Même si les étapes sont présentées à la suite, les utilisateurs peuvent en regrouper certaines.

Les collectivités du Canada acquièrent de l'expérience par l'apprentissage pratique. À mesure que les pratiques exemplaires s'accumuleront, le guide sera mis à jour pour en tenir compte.

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

Une collectivité ingénieuse est une collectivité dont les dirigeants et les intervenants ont constitué des alliances et des partenariats pour concevoir des façons novatrices d'extraire une valeur économique et sociale des réseaux électroniques et d'Internet. D'habitude, les stratégies des collectivités ingénieuses consistent à modifier la dynamique de la croissance de la collectivité de manière à en faire un lieu attrayant et concurrentiel où vivre, investir et faire des affaires. Les collectivités y parviennent en utilisant les technologies de l'information et des communications pour façonner la collectivité, en résoudre les problèmes et transformer la façon dont les particuliers et les organisations vivent, travaillent, apprennent, magasinent et gèrent leurs affaires. La création d'une collectivité ingénieuse ne se résume habituellement pas à un ou deux projets. La stratégie et le plan d'action d'une collectivité ingénieuse donnent plutôt lieu à un ou plusieurs ensembles de projets connexes liés entre eux par les éléments suivants :

- un but et une vision d'ensemble pour la collectivité;
- des objectifs économiques et sociaux communs répondant aux besoins et aux possibilités de la collectivité;
- une stratégie de réalisation de ces objectifs;

Par exemple, les projets d'une collectivité ingénieuse peuvent consister à offrir des services et des applications nouveaux et améliorés sur réseau en vue de contribuer :

- à l'administration municipale et à la prestation de services à la population;
- au développement de l'économie et des entreprises;
- au développement touristique;

- à l'accès à l'information, par exemple sur les activités et les programmes communautaires;
- à l'apprentissage, à la formation et à l'éducation;
- à la préservation du patrimoine culturel;
- au développement des arts;
- à l'élimination de l'inégalité d'accès des citoyens à Internet.

Une collectivité ingénieuse peut être constituée d'une ville ou d'un groupe de collectivités adjacentes faisant face à des défis semblables. Les collectivités géographiquement distantes peuvent aussi collaborer à la création d'une collectivité ingénieuse, en particulier lorsqu'elles ont une culture commune.

## DÉMARRAGE

Il faut plus que des efforts sporadiques pour créer une collectivité ingénieuse prospère. Le processus comporte un certain nombre d'étapes communes à toutes les collectivités :

- réunir tous les principaux acteurs - former une coalition de dirigeants communautaires et d'utilisateurs éventuels clés;
- définir les besoins et les possibilités de la collectivité et des utilisateurs qui pourraient profiter des technologies de l'information et des communications;
- élaborer une vision et une mission;
- définir les applications et les services ingénieux;
- évaluer la pertinence de l'infrastructure technologique en place pour la prestation des services et des applications et cerner les lacunes;
- élaborer une stratégie d'entreprise et un plan de mise en œuvre des initiatives de la collectivité ingénieuse prévoyant des partenariats, des ressources humaines et financières et la gestion de la mise en œuvre.

Dans les sections suivantes, nous précisons le processus à suivre à chaque étape. Même si ces étapes suivent une séquence logique, le processus global d'élaboration d'un plan d'entreprise pour votre collectivité ingénieuse peut être itératif.

### Rassemblement des acteurs

Chaque ville ou collectivité ingénieuse est unique. Dans certaines collectivités, ce sont les dirigeants d'entreprises qui sont les catalyseurs du projet. Dans d'autres collectivités, c'est l'administration locale ou l'organisme responsable du développement économique. Les plans de collectivité ingénieuse peuvent également provenir de la base, grâce aux interventions de groupes de citoyens ou d'institutions locales. Qu'il s'agisse d'un processus descendant, ascendant ou d'une conjugaison des deux, les collectivités ingénieuses prospères se caractérisent par le fait d'être le résultat d'une collaboration entre les entreprises, le gouvernement, le milieu de l'enseignement et les particuliers. La motivation provient habituellement d'une préoccupation

relative à la capacité de la collectivité de livrer concurrence dans une économie mondiale fondée sur les connaissances. Les dirigeants de chaque groupe d'intervenants sont les mieux placés pour savoir comment utiliser la technologie pour répondre aux besoins économiques et sociaux de la collectivité.

### Rôle des principaux intervenants

Le résultat de la collaboration entre les intervenants prendra la forme d'un partenariat de mise en œuvre de la stratégie et du plan d'entreprise de la collectivité ingénieuse. Les partenaires :

- partageront l'autorité;
- feront un investissement conjoint de ressources;
- obtiendront des avantages mutuels;
- partageront le risque, la responsabilité et l'obligation de rendre compte.

Le partenariat s'affermira une fois élaborés la stratégie et le plan d'entreprise de la collectivité. La première étape consiste à former une *coalition* de particuliers enthousiasmés par la capacité de la technologie d'aider leur collectivité et disposés à explorer leurs intérêts mutuels. Habituellement, c'est un *particulier clé* (ou des *particuliers clés*) qui prend l'initiative des premières étapes de déploiement de la technologie au profit de la collectivité.

Les particuliers clés dresseront une liste d'autres personnes susceptibles d'être intéressées à relever des défis et à saisir des occasions ensemble. Comme facteur distinctif dans la recherche de telles personnes, il est probable qu'il y ait un intérêt commun à l'égard d'un débouché, d'un défi ou d'un problème.

### Formation d'une coalition

Il est possible de recourir à diverses méthodes pour constituer une coalition :

- communiquer avec des personnes clés par téléphone pour déterminer si elles sont intéressées;
- rencontrer des partenaires éventuels autour d'un café ou pour déjeuner et tenir des conversations informelles;
- saisir l'occasion de donner suite à des idées ou à des questions soulevées à l'occasion d'autres activités;
- réunir un groupe de remue-méninges, de réflexion ou de discussion.

Il convient de respecter les critères suivants dans la recherche de ces personnes :

- Les personnes devraient occuper des postes de direction dans les secteurs communautaires qui peuvent se révéler essentiels à la réussite du projet de collectivité ingénieuse. En général, elles proviendront d'institutions ou de secteurs comme les suivants : éducation, formation, services sociaux, administration municipale, organismes de développement économique, affaires, bénévolat, santé et tourisme de même que du grand public. En tant que groupe, elles devraient représenter les besoins et les possibilités de la collectivité.
- Recherchez des personnes dont les organisations peuvent utiliser les services et les applications de la collectivité ingénieuses ou qui peuvent être directement touchées.
- Les personnes abordées devraient être reconnues pour résoudre des problèmes, faire une contribution et faire avancer les choses. Ces personnes auront tendance à être des partisans actifs de la coalition.
- Il serait utile d'avoir des personnes qui prennent des décisions ou qui influencent la prise de décision dans leurs organisations.
- Le fait de réunir une diversité de valeurs et de façons d'aborder les choses accroîtra le dynamisme de la coalition.
- Si possible, certaines des personnes recrutées devraient avoir de l'expérience et des connaissances dans le domaine des technologies matérielles et logicielles de réseautage électronique. Le groupe devrait aussi s'adjoindre des compétences dans le domaine juridique.
- Le groupe ne doit pas être trop grand, autrement il sera difficile de faire avancer les choses. Il a été démontré qu'un groupe de 10 à 15 personnes fonctionne bien.

Le groupe pourrait décider de se désigner comme un comité directeur. Il aurait pour mandat de servir de catalyseur dans l'élaboration d'une vision, d'une stratégie et d'un plan d'action pour exploiter pleinement l'infrastructure en vue d'assurer la croissance économique et (ou) le développement social de la collectivité ou de la région.

## Élaboration d'une vision

Il est important pour le comité directeur d'élaborer une vision commune bien définie. Une vision est une image de l'avenir idéal. On l'élabore en tenant compte de la nature des défis auxquels fait face la collectivité et des retombées possibles de la stratégie et du plan de mise en œuvre de la collectivité.

La définition d'une vision est une bonne façon d'entreprendre l'élaboration du processus de formation de la coalition. La vision indique le but que se donne le comité directeur. Elle devrait s'énoncer brièvement.

Les gens qui se rassemblent en raison de préoccupations ou d'intérêts communs sont portés à simplement discuter des problèmes et des enjeux. Une description de la forme que devrait prendre l'avenir par suite des activités de la coalition permet aux participants de prendre conscience des initiatives qui seront nécessaires pour y parvenir. Par exemple : «Notre collectivité est un chef de file dans la pleine exploitation des réseaux électroniques en vue de bâtir et de conserver une économie locale concurrentielle et une qualité de vie élevée».

## Définition de principes directeurs

À cette étape du processus, il serait utile à l'évolution du travail du comité directeur de définir un ensemble de principes directeurs. Les principes constituent le cadre de décision des orientations du comité directeur et du soutien que ce dernier apportera ou non à ces orientations. Les principes qui suivent sont des exemples. Chaque collectivité doit définir des principes qui conviennent à ce que les dirigeants communautaires veulent réaliser.

- Les initiatives de la collectivité ingénieuses doivent durer au-delà de la mise en œuvre et des essais initiaux.
- Toutes les initiatives doivent se prendre dans les meilleurs intérêts de la collectivité.
- Les partenaires du secteur privé doivent en tirer un bénéfice.
- Il faut produire des revenus et les conserver dans la collectivité.

## DÉTERMINATION DES BESOINS ET DES POSSIBILITÉS DE LA COLLECTIVITÉ

[Évaluation préliminaire des besoins et des possibilités](#)  
[Organisation de consultations en table ronde](#)



[Élaboration d'un plan d'action](#)  
[La personnalité de votre collectivité ingénieuse](#)

## Évaluation préliminaire des besoins et des possibilités

L'objectif est d'évaluer les besoins et les possibilités de la collectivité afin de cerner les applications et les services réseaux novateurs qui créeraient une nouvelle valeur pour la collectivité.

Les services devraient comprendre des éléments comme les suivants :

- Présentation de cours d'apprentissage à distance;
- Accès des citoyens, par Internet, à l'information sur les réunions à venir du conseil municipal, les possibilités de formuler des points de vue sur les questions à l'ordre du jour et les décisions prises par le conseil.

Il est question d'applications parce que les logiciels et les autres outils sont fournis aux utilisateurs pour qu'ils puissent élaborer leurs propres usages à valeur ajoutée de l'infrastructure réseau. Par exemple, l'infrastructure pourrait permettre aux entreprises de la collectivité de concevoir leurs propres sites Web ou de commercialiser leurs produits conjointement. Des applications novatrices peuvent parfois donner lieu à de nouveaux services.

Il faut prendre garde de ne pas trop se concentrer sur la technologie à cette étape. Même si le changement technologique crée de nouvelles possibilités d'applications réseaux, ce sont les besoins et les possibilités de la collectivité qui devraient s'imposer comme les principaux facteurs du processus d'évaluation. L'évaluation de l'infrastructure technologique actuelle et la détermination des besoins futurs suivront l'évaluation des besoins et des possibilités.

Il convient d'examiner les besoins et les possibilités de la collectivité dans son ensemble plutôt que de se concentrer sur un ou deux domaines. Cette démarche est plus susceptible de permettre de cerner les domaines dans lesquels les retombées seront les plus grandes. De plus, elle est plus susceptible de donner lieu à une transformation à l'échelle de la collectivité.

Le comité directeur devrait, en mettant à profit les connaissances de ses membres et les rapports et statistiques publiés :

- fixer un ensemble d'objectifs qui explique ce que cherche à réaliser le comité directeur (c. à d. les orientations stratégiques pour la collectivité) (p. ex., contribuer à doter la collectivité d'une main-d'œuvre compétente et capable de s'adapter et de fonctionner dans une société et une économie fondées sur les connaissances; accroître la capacité des petites entreprises de tirer un avantage concurrentiel du commerce électronique);

- dresser un vaste inventaire des services et applications communautaires actuels sur réseau électronique dans tous les principaux secteurs et domaines;
- déterminer la nature et l'étendue de l'utilisation d'Internet par le grand public et les entreprises;
- cerner, de façon préliminaire, les besoins et les possibilités les plus importants de la collectivité qui pourraient être satisfaits au moyen de réseaux électroniques et d'autres technologies de l'information;
- convenir des besoins et des possibilités qui semblent prioritaires, qui pourraient avoir une grande incidence sur la réalisation des objectifs de la collectivité et qui devraient donc faire l'objet d'un examen plus approfondi.

### Organisation de consultations en table ronde

L'étape suivante consiste à amener les intervenants de la collectivité à examiner les besoins et les possibilités prioritaires de façon plus approfondie. Il est possible d'effectuer cet examen à un coût et dans un temps minimaux en organisant une série de rencontres informelles d'une journée en table ronde - une pour chacun des besoins et applications prioritaires définis par le comité directeur. On ne devrait pas tenir plus de sept rencontres de ce genre environ. En prévision des tables rondes, le comité directeur rédigera un bref compte rendu des résultats de ses délibérations. Ce document serait transmis à l'avance aux participants à la table ronde. Un membre choisi du comité de direction pourrait présider chaque table ronde. Il serait possible aussi d'inviter un participant à la table ronde à coprésider la rencontre.

Les tables rondes sont un processus ascendant. Chaque réunion en table ronde permettrait de :

- déterminer dans quelle mesure la collectivité ou la région peut s'attendre à résoudre ses problèmes les plus urgents si elle devenait une «collectivité ingénieuse» ou une «région ingénieuse»;
- cerner les forces et les faiblesses de la collectivité;
- proposer la position que devrait viser la collectivité dans trois ans;
- déterminer les mesures qu'il faudrait prendre pour atteindre ces objectifs;
- recommander les projets hautement prioritaires qu'il faudrait lancer (services, applications, technologie);
- repérer les intervenants clés et déterminer des façons précises pour les principales organisations de la collectivité ou de la région de travailler ensemble;
- déterminer les ressources (humaines et financières) nécessaires;
- définir les avantages et les retombées escomptés.

Les participants à la table ronde devraient occuper des postes de décision ou des postes qui influencent la prise de décision dans leurs organisations respectives et être choisis de manière à obtenir un équilibre entre :

- la connaissance de ce qui se passe dans la collectivité;
- la connaissance des besoins et des possibilités des utilisateurs;
- la connaissance des technologies et des tendances du jour;
- la connaissance des réseaux, du contenu et des applications dans le domaine.

Il serait souhaitable de s'adjoindre des représentants de l'administration municipale. Il conviendrait d'envisager d'inviter aussi un représentant du gouvernement provincial.

### Élaboration d'un plan d'action

Il faudrait désigner une personne secrétaire de toutes les rencontres en table ronde. On choisira probablement la personne ou les personnes qui assurent les services de secrétariat du comité directeur. Les notes du secrétaire de chaque réunion serviront de fondement à l'élaboration par le comité directeur d'un plan d'action provisoire comprenant :

- une annexe présentant un rapport sur chaque réunion en table ronde;
- une partie principale exposant ou comportant :
- les défis auxquels fait face la collectivité;
- une proposition d'énoncé de vision d'ensemble pour la collectivité;
- les principes directeurs de la réaction de la collectivité aux défis;
- les besoins et les possibilités les plus urgents de la collectivité;
- un ensemble de thèmes sous lesquels regrouper les projets;
- un ensemble de propositions de projet jugées les plus urgentes;
- les résultats escomptés de chaque projet.

Les projets sont l'ensemble des mesures nécessaires aux fins suivantes :

- mettre en place l'infrastructure de réseau, les technologies de l'information et les logiciels permettant d'offrir les services et les applications;
- faire l'essai pilote des applications et des services;
- offrir le soutien technique et les autres services de soutien nécessaires au maintien des services et des applications à l'avenir.

Ce plan d'action provisoire est le fondement des consultations en tête à tête avec les partenaires éventuels destinées à élaborer plus en profondeur :

- les plans de chaque projet, dont les objectifs, le chemin critique, les jalons et les résultats escomptés;
- un budget pour chaque projet, y compris les sources de financement et l'utilisation proposée des fonds;
- la ou les organisations directrices de chaque projet ainsi que les partenaires éventuels (fournisseurs et utilisateurs) qui fourniront le financement, les ressources en nature ou qui apporteront une autre contribution importante au projet;
- les rôles et les responsabilités respectifs des secteurs privé et public.

À cette étape, le comité directeur continue de servir de catalyseur. Il ne sera pas nécessairement responsable de la mise en œuvre des projets. Chaque projet sera plutôt exécuté par une organisation directrice désignée, avec ses partenaires. La collectivité aura besoin d'un bureau d'administration et d'un personnel pour orienter la mise en œuvre dans son ensemble. Cette question doit être abordée dans le plan d'entremise (voir ci-dessous).

### La personnalité de votre collectivité ingénieuse

Chaque collectivité ingénieuse a une personnalité distincte. Cette personnalité est grandement déterminée par la nature des buts que la collectivité a énoncés dans son plan d'action. De nombreuses collectivités ingénieuses ont appris à reconnaître l'étroite relation entre les objectifs économiques et sociaux. Une fondation économique solide pour la croissance et l'emploi repose sur la rigidité du tissu social de la collectivité. Habituellement, les collectivités ingénieuses choisissent un équilibre entre les deux types d'objectifs. Mais il est tout à fait convenable pour une collectivité de décider de s'attaquer aux problèmes sociaux de façon prioritaire.

Les collectivités ingénieuses devraient choisir pour leur initiative un nom qui traduise la personnalité qu'elles souhaitent projeter et communiquer. Les exemples suivants évoquent une orientation :

**Ontario** - La Capitale ingénieuse : <http://www.smartcapital.ca>

**Terre-Neuve et Labrador** - Le Labrador ingénieux : <http://www.smartlabrador.ca>

**Île-du-Prince-Édouard** - Charlottetown virtuelle : <http://www.virtualcharlottetown.com>    <http://www.townsquare.ca>

**Nouveau-Brunswick** - La Péninsule acadienne : <http://www.cipanb.ca>

## ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

### Engagement des dirigeants communautaires et des intervenants

Une étape clé du démarrage d'une collectivité ingénieuse est la mobilisation des ressources communautaires et l'organisation des participants, grâce à la mise sur pied d'un comité directeur regroupant les représentants des principaux organismes et intervenants de la collectivité. Le comité doit se réunir régulièrement afin d'orienter la création et les activités d'un réseau communautaire (RC). De concert avec ce dernier, il examinera des questions comme le soutien technique, le financement, la planification opérationnelle et le développement. Le comité directeur est une structure organisationnelle facile à mettre en œuvre car il n'exige aucun engagement juridique ou financier officiel. C'est donc un moyen rapide et simple de démarrer un projet. À mesure que le projet se développe, on peut l'assortir d'arrangements plus formels. Le tableau ci-dessous présente les étapes de la création d'un comité directeur.

### Création du comité directeur du RC

Étapes de la création d'un comité directeur	Compétences et aptitudes	Intervention communautaire
1. Recensement des principaux membres du comité directeur et définition des rôles de chacun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La connaissance du concept de RC est un atout.</li> <li>▪ Un rôle précis au sein du comité et l'acceptation des responsabilités connexes.</li> <li>▪ Un ou plusieurs membres du comité posséderont une expertise technique.</li> <li>▪ Un des membres possédera une expertise en matière de planification financière et opérationnelle.</li> <li>▪ Un ou plusieurs membres auront l'expérience des activités de mise en valeur et de promotion.</li> <li>▪ Le comité pourra inclure des partenaires d'affaires capables d'aider à trouver de nouvelles sources de recettes.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La définition claire des rôles et des délais – cela importe afin de prévenir l'épuisement des bénévoles.</li> </ul>	
<p>2. Évaluation de la nature, des forces et des besoins de la collectivité (comme définis par la clientèle cible).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le niveau de compétence de la collectivité en matière d'informatique et d'Internet?</li> <li>• Quels sont les membres de la collectivité qui se servent déjà de technologies semblables?</li> <li>• Quelles ressources la collectivité peut-elle fournir au RC?</li> <li>• Quels groupes le projet doit-il cibler?</li> </ul>	
<p>3. Élaboration d'une proposition sur les façons d'améliorer et de développer le RC après sa mise sur pied.</p>		
<p>4. Les responsabilités du comité directeur appartiennent généralement aux catégories suivantes :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technique.</li> <li>• Ressources humaines.</li> <li>• Finances, administration et planification opérationnelle.</li> <li>• Élaboration et exécution de programme.</li> <li>• Gestion de l'information, relations avec le public et les médias.</li> <li>• Promotion et mise en valeur.</li> </ul>	

5. Tout appui financier du gouvernement sera perçu par une entité légalement constituée. En outre, le projet passera de la planification et du lancement à la mise en œuvre et au développement.

- Les membres du comité seront éventuellement renouvelés pour mieux satisfaire aux besoins de la collectivité.
- Le projet passera de la planification stratégique et la promotion à la mise en œuvre et l'exploitation.
- Il faudra examiner les niveaux de participation des utilisateurs.
- Les membres du comité se réuniront régulièrement.
- Il faudra examiner les options de développement.

Après la mise sur pied d'un projet, il faudra peut-être transformer le comité directeur initial en organisme constitué, notamment si le groupe doit gérer des fonds ou acquérir et administrer des biens comme du matériel ou du mobilier, ou que le RC conclut des ententes ayant force obligatoire avec d'autres institutions.

On peut y parvenir notamment en transformant le comité directeur en société sans but lucratif, dont tous les organismes communautaires participants sont propriétaires. La création d'une personne morale comme une société sans but lucratif occasionne cependant des frais. Si un des partenaires possède déjà ce statut, il se peut qu'il consente à se charger de la gestion du financement du centre d'accès, auquel cas aucuns frais juridiques ne seront engagés.

Il y a d'autres possibilités. Par exemple, la collectivité peut s'associer directement à un organisme ou à une entreprise qui accepte d'exploiter le RC. En pareil cas, on peut créer une structure opérationnelle juridique où la collectivité contribue au RC et en détient une part. De cette manière, elle recevra sa portion des recettes générées par le RC, qui pourront alors servir à développer ou à améliorer l'infrastructure ou les applications du réseau.

### **Le recrutement des meilleures ressources**

Pour assurer le bon fonctionnement d'un RC, il faut recruter des personnes intéressées, dynamiques et engagées, surtout des individus rompus au service communautaire. Les qualités les plus recherchées sont sans doute la fiabilité et l'esprit d'initiative, attributs essentiels à tout projet dirigé par des bénévoles étant donné l'absence de véritables pouvoirs administratifs ayant force exécutoire. On ne peut réaliser de progrès que si chacun est disposé à prendre l'initiative et à respecter ses engagements.

L'expertise technique en télécommunications est utile, mais non essentielle. Il vaut mieux comprendre comment la collectivité peut profiter de la technologie que de connaître les rouages de celle-ci. Il est préférable d'adopter la même approche à toutes les activités publiques en mettant l'accent sur la façon dont la technologie peut servir la collectivité, et jamais sur les caractéristiques techniques.

Finalement, il importe de maintenir la motivation des participants. Les projets communautaires disposent de peu de moyens de récompenser les individus, de sorte qu'il importe de toujours les traiter avec civilité et respect. À cette fin, il faut écouter leurs opinions, favoriser leur participation aux discussions, leur accorder certains pouvoirs, leur permettre de prendre des décisions et leur faire confiance. Il est étonnant de constater la contribution d'individus que l'on aborde et que l'on traite convenablement.

### Le recrutement d'agents de changement et de décideurs

S'il est bon de pouvoir compter sur l'aide de nombreux bénévoles, il faut encadrer leurs activités pour éviter la confusion. Il faut d'abord définir les compétences nécessaires, puis trouver les personnes qui les possèdent. Il faut également confier des tâches précises selon des domaines de compétence bien définis.

Compétences requises	Détails	Candidats possibles
Soutien administratif	Rédaction des procès-verbaux, organisation des réunions, correspondance avec les partenaires.	
Gestion financière	Planification des rentrées, préparation des factures, opérations bancaires.	



Activités de financement	Organisation des activités publiques et des sollicitations privées afin de recueillir des fonds.	
Envois postaux	Coordination des envois postaux.	
Relations avec les médias	Planification des communications, élaboration de messages, communications avec les médias pour qu'ils assistent aux activités et qu'ils parlent du projet.	
Promotion et publicité	Organisation du matériel publicitaire, messages, conception et présentation graphiques, annonces dans les médias appropriés.	
Gestion des activités	Logistique (lieux, rafraîchissements, soutien audio-visuel), coordination ou promotion, invitations, suivi.	
Recherche	Sondages, cueillette d'information technique, surveillance des activités d'autres collectivités.	
Rédaction	Propositions, documents de travail, matériel publicitaire, déclarations et déclarations de principes, rapports.	
Soutien technique	Conception du réseau, conception et mise en œuvre des applications.	

## Leadership

Chaque collectivité compte des dirigeants naturels en ses rangs. Il s'agit de les repérer et de gagner leur participation. On commencera par les organismes et les établissements existants. Certains partenaires consentiront même à fournir au RC des heures-personnes. L'avantage sera double, soit la contribution d'une personne généralement expérimentée de même que la participation et l'information de l'organisme par l'entremise de celle-ci.

Il se peut qu'on ne trouve pas de dirigeants naturels dans certaines collectivités, que les particuliers intéressés à ce type d'initiative n'aient ni le pouvoir ni le charisme requis pour la mener à bien. Dans ce cas, on peut mettre sur pied un comité de pairs, mais il faudra prévoir un mécanisme permettant de dénouer une impasse ou de répondre à

des urgences. Une autre stratégie consiste à confier le projet à un organisme existant chargé d'exercer le leadership nécessaire. Cette solution est moins souhaitable, étant donné la possibilité que le projet soit associé à une seule organisation et qu'il ne soit pas considéré comme une entreprise conjointe qui reflète les intérêts de l'ensemble de la collectivité.

### Recrutement de dirigeants

Il faut repérer les principales institutions de la collectivité, surtout celles qui sont ou qui peuvent devenir d'importants utilisateurs de services de télécommunications de pointe. Songez d'abord à recruter des dirigeants prometteurs comme bénévoles. Par la suite, examinez la possibilité d'obtenir des détachements officiels de leurs employeurs actuels, de sorte que ceux-ci puissent contribuer au projet de façon concrète.

Institutions de la collectivité	Noms des candidats	Rôles éventuels
Établissements d'enseignement : Écoles : directeurs et sous-directeurs Conseils scolaires : administrateurs Universités ou collèges : enseignants ou administrateurs Instituts de formation		
Établissements de soins de santé - cadres dans les : hôpitaux; cliniques; centres de soins infirmiers; unités de soins de longue durée, consultations externes; logements pour personnes âgées.		



Gouvernement Fonctionnaires municipaux Société d'aide au développement des collectivités Centres d'affaires Bureau de développement économique		
Entreprises Grandes entreprises locales Éminents bureaux d'avocats Cabinets d'expertise comptable Banques ou institutions financières		
Associations Groupes d'entreprises Clubs philanthropiques Organismes de bienfaisance Groupes de bénévoles		
Journaux locaux et autres médias		
Autres institutions : bibliothèques; centres communautaires; services sociaux.		
Personnes à la retraite Anciens dirigeants d'entreprises ou politiciens		

Élaboration d'une vision

Tout projet doit s'appuyer sur une vision qui informe les participants de son orientation. Dans le cas de développement de TIC, il faut que la vision soit claire aux yeux de l'ensemble de la collectivité. En outre, les personnes chargées de son application doivent être en mesure de la décrire succinctement à quiconque et de défendre le projet. Les visions risquent de devenir abstraites ou vagues, de sorte que les meilleurs énoncés sont personnels, précis et pertinents. Ils dépassent la simple description de l'objectif et incluent des directives indiquant aux parties concernées comment l'atteindre.

Le premier objectif (court terme) de tout projet de RC concerne la satisfaction des besoins recensés de la collectivité. L'analyse de cette information permettra au comité directeur de rajuster le tir. Le second objectif (long terme) consiste à servir de catalyseur pour d'autres développements, et à s'appuyer sur la sensibilisation et la formation créées pour planifier des projets ultérieurs de la collectivité.

Les questions suivantes ont été élaborées pour recenser les intérêts de la collectivité, et les exemples, pour favoriser la réflexion sur votre situation. Les questions doivent être soumises à un vaste échantillon représentatif avant que les priorités soient établies.

Questions	Exemples	Votre collectivité
Quels besoins faut-il combler?	L'absence de services de télécommunications à large bande freine la productivité et la compétitivité des entreprises et des institutions.	
Quelles sont les solutions proposées?	Demande globale de services de télécommunications et d'applications réseau afin d'avoir plus de poids auprès des fournisseurs de tels services.	
Quelles sont les répercussions sur les membres de la collectivité?	Accès à des applications réseau abordables.	
Quelles sont les répercussions sur les institutions de la collectivité?	Connexion à un environnement extérieur et accès à des applications aptes à accroître la productivité.	

Que faut-il faire?	Améliorer la connectivité pour fournir des services à large bande. Recenser les applications pertinentes. Définir les niveaux de service, les priorités et les délais. Décrire la stratégie globale dans un plan de mise en œuvre.	
Comment les particuliers peuvent-ils participer?	Recruter des bénévoles pour le comité directeur, de même que pour la promotion, la logistique, le soutien administratif, etc.	
Sur quoi l'exécution de la vision s'appuie-t-elle?	Participation de membres clés de la collectivité. Approbation et soutien de l'ensemble de la collectivité. Capacité d'obtenir des ressources financières et de recruter des partenaires externes. Capacité de gérer des projets de grande envergure.	
Quels sont les éléments déjà en place?	[Voir la section sur la préparation de la vérification.]	
Quels éléments faut-il développer et ajouter?	Gestion du projet confiée à un organisme communautaire sans but lucratif représentant un vaste éventail de besoins et d'intérêts.	
Y a-t-il des éléments essentiels de la vision qui ne peuvent être développés?	Il n'y a pas d'entente entre les principales institutions locales comme les administrations municipales sur le mode de collaboration. La vision n'est assortie d'aucun élément de soins de santé parce que la collectivité ne compte aucun hôpital.	
Le cas échéant, comment la collectivité peut-elle les pallier?	Élaboration d'une architecture et d'applications souples pouvant accommoder un réseau municipal superposé dès que la	

collaboration sera possible. En l'absence d'un hôpital local, établir un système de télédiagnostic pour les cliniques ou cabinets de médecins locaux.

## Recueillir un consensus

L'efficacité de l'action communautaire repose sur un consensus quant aux besoins de la collectivité, aux solutions et aux procédés. Un large consensus de la collectivité exprimé dans un énoncé de mission sert à orienter les interventions et à réduire les possibilités de conflit. Un énoncé de mission clair et succinct permet d'expliquer la nature du projet d'une manière convaincante.

L'énoncé de mission du groupe doit exprimer un concept facile à comprendre et justifiable. À cette fin, la collectivité peut recourir à divers modèles de planification stratégique et recueillir un large consensus en organisant notamment une activité majeure qui servira à mettre le projet en évidence et à obtenir l'appui de la population pour le RC et le rôle qu'il exercera dans tout développement ultérieur.

En fait, l'activité peut réunir un groupe diversifié d'experts, de décideurs, de leaders d'opinion et de bénévoles. Elle servira à ratifier l'approche adoptée par le comité directeur et à jeter les bases de sa conversion d'un comité spécial en organisme sans but lucratif permanent, qui possède un mandat et un rôle clairs et précis dans la collectivité. Sans cet assentiment public, le groupe de travail demeurera un ensemble de bénévoles bienveillants plutôt qu'une figure de proue du développement des télécommunications.

Les éléments suivants servent à cerner les principales convictions et stratégies pouvant recueillir un consensus. Les exemples illustrent les types d'opinions, de stratégies et de questions éventuellement pertinentes pour une collectivité qui cherche à mieux tirer profit de technologies de l'information de pointe.

Éléments	Définition	Exemples	Votre collectivité
Principaux enjeux	Quels enjeux, s'ils ne sont pas abordés maintenant, risquent	Industrie locale menacée de fermeture Disparition des investissements venant de	

enjeux	de causer des problèmes pour la collectivité?	l'extérieur Diminution des budgets accordés aux administrations et aux services locaux Contraction de la base économique traditionnelle Exode des cerveaux : départ des jeunes à la recherche d'autres débouchés	
Convictions	Quelles convictions concernant leur situation actuelle et leur avenir la plupart des membres de la collectivité partagent-ils?	Les partenaires communautaires estiment que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des télécommunications de pointe amélioreront leur avantage concurrentiel;</li> <li>• des télécommunications de pointe sont essentielles au développement communautaire et économique;</li> <li>• les collectivités rurales doivent avoir accès à une infrastructure de télécommunications comparable à celle des grandes villes;</li> <li>• l'accès équitable à des services de télécommunications améliorera les possibilités de perfectionnement;</li> <li>• l'éducation et la formation sont des éléments essentiels dans un environnement de télécommunications de pointe.</li> </ul>	
Stratégies	Quelles stratégies la	Pour développer l'infrastructure de	

	<p>collectivité peut-elle ou doit-elle adopter pour aborder les principaux enjeux?</p>	<p>télécommunications de la collectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nous travaillerons avec les utilisateurs et les fournisseurs de service à l'élaboration d'un plan d'activités de réseau commun;</li> <li>• nous créerons un cadre et une entité juridique durables;</li> <li>• nous élaborerons une infrastructure de télécommunications commune souple;</li> <li>• nous recenserons, informerons et recruterons des utilisateurs éventuels de télécommunications de pointe;</li> <li>• nous servirons de modèle dynamique de développement de réseau communautaire intégré.</li> </ul>	
<p>Interventions</p>	<p>Comment la collectivité peut-elle intervenir pour mettre en œuvre sa stratégie?</p>	<p>Cela s'applique à chaque stratégie et sert de modèle qui inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un ensemble d'objectifs;</li> <li>• des tâches et des activités;</li> <li>• des responsabilités;</li> <li>• des délais;</li> <li>• l'estimation des coûts.</li> </ul>	

Évaluation des ressources et définition des besoins



Tout grand projet communautaire doit s'appuyer sur la détermination préalable des besoins de la collectivité et des ressources qu'elle peut déployer afin d'y satisfaire. On peut les exprimer en enjeux primordiaux. Quels défis la collectivité doit-elle relever? Quels défis, si l'on n'en tient pas compte, causeront de graves problèmes à la collectivité? Dans bien des cas, l'incitation à améliorer l'infrastructure de télécommunications provient de la reconnaissance des menaces d'ordre économique en l'absence de développement de capacités de TIC.

La collectivité doit également évaluer ses capacités et ses ressources. Grâce à ses contacts et à des sondages, le comité directeur peut procéder à la « vérification » des ressources et des besoins de celle-ci, recenser les organismes qui s'intéressent aux questions de télécommunications et de réseau, et repérer les particuliers en leur sein qui sont susceptibles de fournir de l'aide.

Les méthodes employées ne se limitent pas aux sondages et incluent des réunions d'information. En général, ces séances servent à informer et à présenter le contexte aux membres de l'organisme hôte, mais elles servent inévitablement à demander l'opinion et les besoins des personnes présentes. Il est aussi primordial de demander à ces derniers leurs idées sur la façon d'améliorer la situation et sur leur participation éventuelle au projet. Il ne faut pas oublier de noter les coordonnées des personnes qui se portent volontaires, que les membres du comité directeur rappelleront pour les engager dans le processus. Le tableau qui suit présente des questions clés à poser durant l'exercice de vérification de la collectivité.

Vérification de la collectivité			
Questions clés	Type d'organisation	Votre collectivité	Rôle éventuel
Quels organismes la collectivité compte-t-elle?	Associations d'entreprises Clubs philanthropiques Grandes entreprises privées Bureaux municipaux Bureaux provinciaux Bureaux fédéraux		

	<p>Établissements d'enseignement Bibliothèques Centres de recherche Bureaux de développement économique Hôpitaux et services de santé Services sociaux Fondations Services publics Autres</p>		
<p>Quels moyens de communication la collectivité compte-t-elle?</p>	<p>Presse locale Stations de télévision et de radio locales Bulletins d'associations Médias internes des entreprises (p. ex. bulletins) Bulletins gouvernementaux Bulletins parlementaires des députés Brochures publicitaires Communiqués de presse Autres publipostages Internet</p>		
<p>Quelles réunions régulières organisées dans la collectivité peuvent servir de tribune pour communiquer les progrès</p>	<p>Séances du conseil municipal Assemblées générales d'associations, de chambres de commerce et de clubs</p>		

<p>réalisés?</p>	<p>philanthropiques                  Assemblées d'entreprises                  Conférences                  Salons commerciaux et expositions                  Activités communautaires régulières                  Activités communautaires spéciales                  Autres</p>		
<p>Quelle aide concrète votre projet exigera-t-il des partenaires?</p>	<p>Fournir une salle de réunion                  Espace dans un média de communication                  Aide à la rédaction et à la révision                  Impression et production                  Distribution                  Financement des coûts de production                  Parrainage d'activités                  Publicité gratuite</p>		
<p>Quels personnes clés de la collectivité devez-vous recruter pour appuyer votre projet?</p>	<p>Dirigeants politiques                  Dirigeants d'organismes                  Gestionnaires de l'exploitation                  Relations publiques                  Agents financiers                  Personnel de soutien                  Autres</p>		
<p>Quels types d'activités la</p>	<p>Séances d'information</p>		

collectivité peut-elle organiser?	Conférences Salons commerciaux et expositions Ateliers Déjeuners et dîners Cérémonies de remise de prix Autres		
-----------------------------------	---	--	--

### Analyse des besoins

Après avoir recensé les forces de la collectivité, il faut en définir les besoins à la faveur d'assemblées publiques, d'ateliers, de sondages et d'entrevues personnelles. Les questions suivantes permettront aux organisateurs communautaires de faire un sondage auprès de leurs propres collectivités. Ce sont des suggestions en vue de démarrer le processus. Il faudra faire appel à plusieurs personnes pour recueillir ces renseignements de base. Il est préférable de procéder dès le début, pour présenter le besoin d'intervention au reste de la collectivité.

Besoin	Questions	Situation de la collectivité	Incidence des technologies de l'information
Profil démographique	Combien d'habitants la collectivité compte-t-elle? La population est-elle croissante, stable ou décroissante? Quel écart observe-t-on entre le nombre de personnes qui quittent la collectivité et le nombre qui s'y installent?  Quel pourcentage de jeunes (moins de 18 ans), de personnes d'âge actif (18–65 ans) et de retraités (65 ans et		

	<p>plus) la collectivité compte-t-elle? Comment ces proportions ont-elles changé au cours des deux dernières décennies?</p> <p>Quel sont les niveaux de scolarité actuels dans la collectivité? Combien de personnes ont terminé des études supérieures, universitaires, secondaires et élémentaires? Comment ces proportions ont-elles changé au cours des deux dernières décennies?</p>		
<p>Économie locale</p>	<p>Quelle est la nature de la base économique locale (agriculture, fabrication, services, etc.?) Quelles sont les principales sources d'emploi de la collectivité?</p> <p>Quelles grandes entreprises privées la collectivité compte-t-elle? Quels sont leurs défis et besoins immédiats?</p> <p>Certaines industries sont-elles en déclin? Y a-t-il des fermetures, des mises à pied et des pertes d'emploi? Le cas échéant, quelles en sont les raisons?</p> <p>La collectivité attire-t-elle des industries? Pourquoi s'y sont-elles installées? Que peut-on faire pour en</p>		

	<p>encourager d'autres à leur emboîter le pas?</p> <p>Y a-t-il un danger que certaines industries quittent la collectivité? Le cas échéant, quels besoins ont-ils que la collectivité ne peut combler?</p> <p>Les entreprises locales disposent-elles de toutes les compétences dont elles ont besoin? Certaines sont-elles difficiles ou impossibles à obtenir? Lesquelles?</p>		
<p>Besoins sociaux</p>	<p>Quel type d'établissements d'enseignement trouve-t-on dans la collectivité (écoles élémentaire et secondaire, école professionnelle, collège, université)?</p> <p>La population peut-elle obtenir l'éducation qu'elle désire dans la collectivité ou doit-elle aller à l'extérieur? Où trouve-t-on les établissements d'enseignement les plus près et quels types de cours offrent-ils?</p> <p>Quels types de soins de santé la collectivité offre-t-elle (médecins, cliniques, hôpitaux, maisons de soins infirmiers, soins spécialisés)?</p>		

	<p>La collectivité peut-elle satisfaire aux besoins en soins de santé de sa population? Celle-ci doit-elle se rendre à l'extérieur pour certains types de soins? Lesquels?</p>		
<p>Besoins des institutions</p>	<p>Quelles sont les principales institutions de la collectivité (administrations locale et municipale, établissements d'enseignement, établissements de soins, bibliothèques, bureaux de développement économique et autres)?</p> <p>Sont-elles affectés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des compressions;</li> <li>- une assiette fiscale réduite;</li> <li>- des programmes de fusion ou de rationalisation;</li> <li>- la pénurie de main-d'œuvre qualifiée;</li> <li>- des attentes croissantes (demande de services accrus, améliorés ou nouveaux)?</li> </ul>		

### Promotion et mise en valeur

La réussite vient aux réseaux communautaires capables de sensibiliser la population aux TIC. Il se peut que la collectivité compte des internautes et des utilisateurs de TIC expérimentés, mais que certains membres en aient une connaissance minimale, voire nulle, et c'est à eux que s'adresse le RC.

La collectivité ingénieuse doit faire valoir les réalisations de son projet auprès de l'ensemble de la collectivité afin d'obtenir l'appui et la participation de la population. Cela peut se faire grâce à une activité publique à laquelle participent des représentants d'organismes locaux, des élus municipaux et des particuliers, ou à d'autres activités de mise en valeur et de promotion comme des annonces à la radio, des affiches, des articles ou des entrevues dans les journaux locaux, des circulaires et, s'il y a lieu, des entrevues télévisées et de la publicité dans les écoles et autres organismes. Des recommandations d'autres organismes communautaires et organismes partenaires sont un moyen efficace d'encourager la participation de la population, car leur réseau et leur réputation sont déjà établis.

La réussite du projet communautaire repose sur des communications efficaces. Au bout du compte, toute initiative du genre constitue un exercice de communication. L'élaboration, l'adaptation et la diffusion de messages convaincants à des publics cibles dans des lieux appropriés précèdent une intervention efficace. En plus de séances d'information publiques, d'autres méthodes de promotion peuvent servir à encourager la participation de la population. Parmi les médias traditionnels, on trouve les journaux, la radio, des annonces dans les bulletins d'organismes partenaires ainsi que les affiches.

Le bouche à oreille, peu coûteux, voire gratuit, peut se révéler un moyen efficace de promotion d'un projet communautaire. Cependant, si la stratégie de promotion repose sur de telles recommandations, il faudra que le RC s'associe à des organismes connus et fiables de la collectivité, sinon il sera difficile de convaincre quiconque de tenter une nouvelle expérience. Un organisme jouissant d'une solide réputation et dont le travail est reconnu par la collectivité est un élément essentiel pour inspirer confiance et acquérir la crédibilité nécessaire. Si l'organisme entretient également des rapports avec la clientèle que cible le RC, ses recommandations seront encore plus précieuses au RC. Dans bien des cas, les TIC et Internet peuvent intimider les gens au lieu de les intéresser. Il importe donc que les recommandations de clients proviennent d'un organisme de confiance.

### **Élaboration d'une stratégie de communications**

**Liste de personnes-ressources** : Une liste contenant le nom de personnes-ressources qu'il faut joindre et dans quel but est un important outil de communication. La liste ne cesse d'évoluer tout au long du projet et sert de point de référence pour des activités ultérieures. Il est utile de garder le nom de toutes les personnes ayant manifesté un intérêt, participé à une réunion ou à une séance de formation, etc. En outre, on peut encourager les participants à



fournir les noms d'individus éventuellement intéressés et les ajouter à la liste. Cela facilitera la tâche des personnes chargées des envois postaux, des invitations à des activités ou des campagnes de soutien.

**Campagne promotionnelle** : Il vaut mieux confier l'élaboration des campagnes publicitaires à des spécialistes des communications qui connaissent bien les médias et la réceptivité des publics cibles. Toute campagne doit diffuser les messages suivants :

- L'importance de la technologie dans l'économie contemporaine.
- La technologie est un outil efficace si l'on sait s'en servir efficacement.
- L'importance économique et sociale de fournir à l'ensemble de la population un accès universel à la technologie.
- Des projets similaires ont été mis sur pied dans d'autres collectivités.
- Un processus méthodique de mise en œuvre et d'exploitation de la technologie.
- Des modèles qui valident l'approche et qui en illustrent les incidences éventuelles.
- Sensibilisation aux technologies de l'information et création d'une demande en vue d'en étendre l'utilisation à toute la collectivité.
- Productivité accrue, nouvelles sources de richesse et d'emploi, meilleure compétitivité internationale, amélioration de la qualité et du niveau de vie de l'ensemble de la population.

**Matériel** : Le matériel suivant peut servir à une campagne promotionnelle :

- Diaporamas (présentations Power Point).
- Notes d'allocutions et exposés.
- Brochures.
- Notes sur la façon d'organiser des assemblées publiques efficaces.
- Notes sur la façon de faire des présentations publiques et de démontrer la technologie.
- Articles à diffuser dans les journaux.

**Médias** : La campagne emploiera divers médias (télévision, presse écrite et radio) pour présenter les objectifs du programme et le concept de collectivité ingénieuse. Si possible, les porte-parole du programme seront interviewés pour communiquer directement le message. On pourra même obtenir du temps et de l'espace publicitaires gratuits d'entreprises disposées à appuyer les objectifs du projet.

Il faut encourager le personnel à organiser des séances d'information publique à l'intention des dirigeants des collectivités ciblées. Ces séances présenteront le concept et les avantages éventuels pour la collectivité, indiqueront les mesures d'organisation que celle-ci devra prendre et inviteront ses dirigeants à y participer.

On demandera aux dirigeants de la collectivité d'organiser deux types de campagnes de promotion. La première s'adressera aux principales institutions de la collectivité, qu'elle invitera à participer au projet, à se joindre à un organisme communautaire local en vue de gérer celui-ci et à fournir des ressources (personnes, temps, fonds, installations, etc.). Un deuxième type de campagne servira à informer la population générale et à encourager sa participation.

### Planificateur de communications

Le tableau ci-dessous indique les principales étapes de l'élaboration d'un plan de communications. Nous recommandons l'élaboration d'un plan distinct pour chaque projet.

Élaboration d'un plan de communications		
Étape	Détail	Votre collectivité
1. Définir le public cible	Avec qui désire-t-on communiquer? Définir le public cible que l'on désire joindre, comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les grands utilisateurs de télécommunications comme les écoles, les hôpitaux et les entreprises;</li> <li>• les administrations municipales et les organismes locaux de développement économique;</li> <li>• des représentants gouvernementaux en mesure de fournir un appui financier et autre;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les médias;</li> <li>• les dirigeants de la collectivité;</li> <li>• le grand public.</li> </ul>	
<p>2. Évaluer les efforts antérieurs</p>	<p>Des campagnes semblables se sont-elles déjà déroulées dans votre collectivité?</p> <p>Quels en étaient les objectifs?</p> <p>Quels moyens ont été mis en oeuvre?</p> <p>Les campagnes ont-elles été fructueuses?</p>	
<p>3. Définir les messages</p>	<p>Quels messages désirez-vous transmettre? Quels sont les intérêts du public cible? Quel lien y a-t-il entre vos messages et les intérêts ou préoccupations de celui-ci?</p> <p>Comment vos messages abordent-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avenir : que peut-on faire pour la collectivité?</li> <li>• Ce qu'il faut faire.</li> <li>• Ce que la population peut faire.</li> <li>• Les avantages éventuels pour la population.</li> <li>• Autres.</li> </ul>	
<p>4. Recenser les moyens efficaces dont dispose la collectivité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblées générales du conseil municipal ou d'autres institutions locales.</li> <li>• Autres activités publiques, conférences, ateliers, déjeuners ou dîners.</li> <li>• Allocutions de politiciens et de dirigeants d'entreprises.</li> <li>• Journaux locaux.</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Émissions de radio ou de télévision locales (p. ex. câblodistribution).</li><li>• Bulletins.</li><li>• Procès-verbaux.</li><li>• Affiches.</li><li>• Circulaires destinées au grand public.</li><li>• Internet.</li><li>• Autres.</li></ul>	
5. Déterminer l'accès aux moyens	<p>Parmi les moyens disponibles, lesquels sont les plus efficaces?</p> <p>Lesquels favoriseront l'accès et le dialogue?</p> <p>Lesquels engageront des coûts importants et lesquels seront gratuits?</p>	
6. Définir le matériel de communication	<p>Quel type de matériel emploiera-t-on?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Documents généraux et fiches de renseignements.</li><li>• Notes de conférencier.</li><li>• Communiqués de presse.</li><li>• Bulletins.</li><li>• Brochures.</li><li>• Articles.</li><li>• Messages électroniques.</li><li>• Affiches et annonces.</li></ul>	
7. Élaborer un	<p>Quel est le fondement du plan de communications?</p>	

plan de communications	Quels enjeux aborde-t-il? Quels messages transmet-il? Quelles actions faut-il prendre? À qui confiera-t-on cette tâche?	
8. Élaborer le matériel de communication	Confier à diverses personnes la rédaction, la révision et la correction d'épreuves du contenu du plan de communications.	
9. Mettre en œuvre	Confier à diverses personnes les tâches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• accords de partenariat;</li> <li>• production (qui, à quel coût, échéances);</li> <li>• diffusion matérielle (par qui, à qui, quand);</li> <li>• comment les partenaires utiliseront-ils le matériel pour diffuser les messages aux activités prévues?</li> </ul>	
10. Faire le suivi	Élaborer un plan de relations avec les médias pour surveiller le succès de la campagne à retenir l'attention des médias.  Surveiller la réaction du public aux assemblées, conférences et autres tribunes.	

### Rôle des sites Web pour promouvoir le RC

Les sites Web sont des moyens déterminants d'appuyer et d'améliorer les projets de RC, et servent de pôles d'attraction pour le développement local. Un des premiers projets que peuvent entreprendre les collectivités locales est la conception de leur propre site. La réalisation du projet est relativement facile et peu coûteuse, et propre à

donner aux collectivités un sentiment d'emprise sur la technologie et l'impression d'être désormais branchées sur le monde. Le site Web peut également servir à diffuser les capacités de la collectivité, en plus de favoriser d'autres réalisations et applications liées à la formation locale, à l'information sur la santé, aux applications commerciales et à d'autres possibilités. La collectivité peut utiliser le site comme projet conjoint, qui peut alors devenir un pôle d'organisation et de participation.

Création d'un site Web		
Étapes	Détails	Responsabilité
But	<p>Illustrer la valeur des télécommunications en établissant des liens internes et externes, et en engageant activement des communautés d'intérêts semblables.</p> <p>Attirer et desservir des partenaires externes désireux d'élaborer des stratégies de développement économique et communautaire axées sur des services de télécommunications et des applications réseau de pointe.</p>	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir le matériel didactique.</li> <li>• Souligner les avantages et nouer des partenariats à long terme.</li> <li>• Communiquer de façon régulière et opportune.</li> <li>• Rendre compte des progrès des projets auprès des organismes de financement gouvernementaux.</li> <li>• Faire connaître la collectivité à l'échelle nationale et internationale.</li> <li>• Démontrer les avantages des</li> </ul>	

	partenariats multisectoriels. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les projets de la collectivité.</li> </ul>	
Objectifs		
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer des fiches de renseignements, foires aux questions ou didacticiels sur l'informatique et des projets de réseau connexes.</li> <li>• Fournir des réponses opportunes aux demandes de renseignements par courriel.</li> <li>• Créer un bavardoir ou un groupe de discussion pour favoriser un processus de formation participatif.</li> </ul>	
Notoriété	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que le site se trouve à l'aide de nombreux moteurs de recherche.</li> <li>• Inclure l'adresse URL sur tout le matériel imprimé pertinent.</li> <li>• Diriger les conseillers gouvernementaux et fournisseurs de services de télécommunications vers les progrès et réussites du projet.</li> </ul>	
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter l'organisme et les services communautaires.</li> <li>• Présenter les projets de la collectivité.</li> <li>• Illustrer les réussites de la collectivité en matière de création de partenariats multisectoriels.</li> <li>• Illustrer le succès de la collectivité à obtenir des investissements gouvernementaux.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter l'expertise combinée de la collectivité.</li> <li>• Rédiger les communiqués de presse.</li> <li>• Fournir des liens avec les nouvelles et les communiqués de presse.</li> <li>• Fournir des témoignages.</li> </ul>	
Participation des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque d'importantes réalisations sont affichées sur le site Web, utiliser le courriel pour les annoncer jusqu'à ce que les partenaires soient habitués à les trouver eux-mêmes.</li> <li>• Autant que possible, inclure des éléments demandés par des partenaires (obtenir leurs commentaires à intervalles réguliers).</li> <li>• Présenter les réussites de différents partenaires tous les mois.</li> <li>• Fournir des zones protégées par mot de passe pour permettre aux partenaires d'avoir accès en ligne à du matériel à caractère confidentiel.</li> </ul>	
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des renseignements généraux sur l'organisme communautaire.</li> <li>• Présenter de brefs profils des partenaires de la collectivité (ou des liens avec des sites Web existants).</li> <li>• Fournir des renseignements généraux sur le financement des projets de la collectivité.</li> <li>• Afficher les ordres du jour des principales assemblées et donner un</li> </ul>	



	<p>préavis d'au moins une semaine.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afficher des procès-verbaux concis de toutes les assemblées importantes dans les trois jours ouvrables suivant la tenue de celles-ci.</li> <li>• Enregistrer les réalisations majeures de tous les projets de la collectivité dans les trois jours ouvrables.</li> <li>• Illustrer la valeur de l'échange d'information électronique (Internet) et s'assurer que 90 % des intervenants de la collectivité utilisent le courriel.</li> <li>• Accuser réception des demandes par courriel dans les 24 heures (réponse automatisée?)</li> <li>• Afficher tous les communiqués de presse provenant de la collectivité et des médias dans les trois jours ouvrables suivant leur diffusion.</li> <li>• Fournir de nombreux liens avec le site des collectivités ingénieuses.</li> </ul>	
Publics cibles		
Principaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires actuels et éventuels de la collectivité, y compris les dirigeants administratifs et politiques.</li> <li>• Organismes municipaux, provinciaux et fédéraux.</li> <li>• Dirigeants communautaires et représentants des secteurs intéressés au développement des services et</li> </ul>	

	applications de télécommunications.	
Secondaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Population locale et éventuelle.</li> <li>• Fournisseurs de services de télécommunications.</li> <li>• Investisseurs, industries et promoteurs actuels et potentiels.</li> <li>• Particuliers et groupes ayant des objectifs de développement similaires.</li> </ul>	

## DÉTERMINATION DE L'INFRASTRUCTURE ET D'AUTRES BESOINS TECHNOLOGIQUES

Pour la mise en œuvre des projets du plan d'action, la collectivité aura probablement besoin d'une infrastructure de réseau et (ou) d'autres éléments d'application matériels ou logiciels.

### Inventaire des infrastructures communautaires actuelles

Le principal élément de l'infrastructure technique est l'infrastructure de télécommunications en soutien au réseautage par l'entremise d'Internet et des réseaux privés ou municipaux. La première étape consiste à prendre connaissance de ce qui existe déjà en brossant le tableau des infrastructures actuelles et de leurs capacités. Les principaux intervenants se réunissent et font l'inventaire des ressources techniques actuelles auxquelles ils ont ou pourraient avoir accès, p. ex., un câble de fibre optique de société ou de municipalité et son utilisation; des lignes d'abonné numériques; l'accès au câble par modem; des services sans fil terrestres ou par satellite ainsi que les logiciels et les protocoles réseaux connexes.

Le comité directeur devrait recourir à des spécialistes de réseau pour l'aider à dresser l'inventaire.

Il faut aussi déterminer si l'infrastructure de réseau actuelle est :

- fondée sur une architecture et des normes de télécommunication ouvertes, de manière à ce qu'elle soit compatible avec une autre architecture (interfonctionnement);
- évolutive, c. à d. capable de prendre de l'ampleur pour répondre à la demande future.

Si l'infrastructure ne s'appuie pas sur une architecture et des normes ouvertes, la collectivité fera face à des coûts et à des difficultés supplémentaires. Elle connaîtra des problèmes semblables à ceux qui accompagnent l'utilisation d'un logiciel privé.

Si l'infrastructure n'est pas évolutive, les projets auront une taille maximale, qui les limitera dans leur croissance. Dans un tel cas, la collectivité devra assumer des dépenses en immobilisations pour remplacer l'infrastructure le jour où celle-ci ne conviendra plus.

En plus de brosser le tableau des infrastructures actuelles, la collectivité devrait tenir compte d'un certain nombre d'importants progrès en matière d'infrastructure pouvant chacun avoir une grande incidence sur les plans d'une collectivité ingénieure.

### **Groupe de travail du gouvernement du Canada**

En octobre 2000, le gouvernement du Canada a annoncé son but d'offrir l'accès à large bande et à grande vitesse à toutes les collectivités d'ici 2004. Il a créé un groupe de travail national sur les larges bandes pour lui conseiller la meilleure façon d'y parvenir. Dans son mandat, le groupe de travail devait examiner :

- les besoins et les caractéristiques des collectivités qui, sans la participation du gouvernement, n'auront probablement pas accès à des services à grande vitesse offerts par le secteur privé d'ici 2004;
- les obstacles techniques, institutionnels et financiers qui pourraient retarder la prestation de tels services par le secteur privé;
- les rôles que les gouvernements pourraient jouer pour surmonter ces obstacles;
- ce que le gouvernement du Canada devra faire pour engager les entreprises de télécommunications qui pourraient être intéressées à offrir ces services.

### **Réseaux municipaux de fibre optique**

Certaines municipalités du Canada installent un réseau à fibres optiques ou étudient la possibilité d'en ériger un en vue d'offrir le service à grande largeur de bande. En général, la municipalité engage un consultant en conception/ingénierie de réseaux. L'utilisateur précise les besoins et les applications. Les utilisateurs peuvent comprendre le grand public, les autorités municipales, les établissements d'enseignement et les entreprises. Essentiellement, il est possible d'offrir des largeurs de bande presque illimitées, et le délai de récupération est de quelques années seulement. Fredericton et Winnipeg en sont des exemples. Ces villes ont démontré entre autres qu'il faut procéder à une analyse coûts-avantages soignée. En plus de la conception technique du réseau, il faut aussi un modèle administratif viable pour assurer la pérennité du projet.

La planification du projet de réseau communautaire de la ville de Fredericton a débuté en août 2000. Un consultant a procédé à une validation de principe et réalisé une analyse des coûts de grande envergure. Le besoin provenait d'un souci de développement économique. La ville veut que tout le monde soit branché à très grande vitesse (connectivité de 100 Mbit/s à un giga-réseau) en régime de recouvrement des coûts, ce qui englobe les communications entre entreprises, le milieu de la recherche, le gouvernement, l'administration municipale et le secteur de la santé.

Les fournisseurs de services Internet (FSI) et les fournisseurs de services d'application (FSA) seront invités à offrir des services sur le réseau communautaire. Ils paieront un abonnement annuel pour se brancher. Les connections clients aux FSI et aux FSA se feront par réseau privé virtuel selon les limites de la largeur de bande des FSI/FSA.

Le projet prévoit aussi le déploiement d'une solution à grande vitesse de 10 Mbit/s pour surmonter certaines limites de dernière minute.

La première étape de mise en place devrait se terminer d'ici la fin de l'été 2001. Elle reliera le Knowledge Park de Fredericton à l'Université du Nouveau-Brunswick et desservira divers clients entre les deux. Il y aura une connexion au CA\*net3 de CANARIE. La première étape pourrait aussi s'étendre au centre-ville.

La deuxième étape doit se terminer en 2002 et doit comprendre des boucles redondantes dans toute la ville. Dans le cadre de la planification de la deuxième étape, on envisage d'utiliser la fibre pour les projets à domicile. La planification d'un de ces projets se fait en partenariat avec un promoteur local. La fibre se rendra dans 400 nouveaux domiciles. Le projet tout entier prévoit 60 km de fibre.

Winnipeg a rédigé un livre blanc sur l'utilisation de la fibre municipale (*The Case for Municipal Fibre White Paper*, août 2000; [http://www.smartwinnipeg.mb.ca/Municipal\\_Fibre.htm](http://www.smartwinnipeg.mb.ca/Municipal_Fibre.htm)). Il présente un bon aperçu des enjeux et des modèles de déploiement d'un réseau municipal à fibres optiques. Dans ce document, on conclut que Winnipeg Hydro est bien placée pour devenir l'entrepreneur et le fournisseur de fibre optique de la municipalité. L'analyse expose un certain nombre d'avantages :

- Winnipeg Hydro dispose d'un droit d'utilisation ferme, du savoir-faire technique et de processus de marketing et de facturation;
- une demande contenue de fibres optiques des hôpitaux, des écoles, des universités et des bibliothèques;
- une diminution du coût du service pour les résidents;
- des réductions sensibles des coûts de communication entre les immeubles, les bibliothèques, les écoles et les hôpitaux municipaux;
- un excellent rendement du capital investi;



- un délai de récupération court.

## Réseaux à fibres optiques des conseils scolaires

Un certain nombre de conseils scolaires du Canada ont choisi de commander leurs propres réseaux à fibres optiques. Des commissions scolaires du Québec se sont montrées particulièrement actives. Au milieu de l'an 2000, vingt-six commissions scolaires prévoyaient installer de tels réseaux pour relier leurs écoles. Les lignes d'abonné numériques asymétriques commerciales ou les modems par câble ne peuvent utiliser les larges bandes à l'échelon institutionnel. Les commissions scolaires ont donc décidé de rechercher des solutions sur commande. Selon un modèle, les commissions scolaires commandent les fibres d'un installateur de réseau, qui possède le réseau. La commission scolaire obtient un accès à long terme à la quantité de fibres nécessaires à la prestation de services aux utilisateurs. Les fibres excédentaires (inutilisées) peuvent être vendues à d'autres utilisateurs ou échangées contre des fibres inutilisées appartenant à des sociétés de télécommunications ou à des câblodistributeurs.

En général, on utilise la technologie Ethernet à grande vitesse pour :

- soutenir les bandes larges à grande vitesse (de 100 Mbit/s et plus);
- soutenir la transmission d'une variété de supports - voix, données, graphiques, images, vidéo;
- faciliter l'augmentation de la vitesse du réseau.

## Conception de réseaux

Il s'agit de déterminer quelles sont les technologies qui permettront de mettre en œuvre les projets retenus par la collectivité. La première étape consiste à élaborer des principes de conception pour le réseau. Ces principes assureront la compatibilité des décisions techniques ultérieures et permettront d'éviter de se retrouver avec une disparité de technologies incompatibles dans la mise en œuvre de chaque projet.

Le principe de conception qui présente le moins de risque est de recourir aux normes ouvertes de l'industrie et aux architectures ouvertes. Les systèmes ouverts offriront le degré le plus élevé d'interfonctionnement avec d'autres systèmes et les coûts les plus faibles à long terme.

## Technologies relatives aux services et applications

L'infrastructure de réseau permet d'offrir les services et applications à valeur ajoutée, mais elle ne crée pas en soi cette valeur ajoutée. Ces services et applications nécessitent leur propre infrastructure et leur propre contenu. Ces deux volets d'une collectivité ingénieuse sont d'égale importance.

Par conséquent, l'analyse des besoins technologiques doit dépasser l'infrastructure de réseau et tenir compte du matériel, des logiciels et des outils permettant d'offrir ces services et applications. Il faut donc définir les fonctions prévues des services et applications.

Règle générale, la collectivité devrait utiliser des technologies éprouvées déjà offertes sur le marché. Il est important de connaître un succès rapide, et l'élaboration d'une nouvelle technologie, comme un logiciel, présente des risques techniques et invariablement demande plus de temps et coûte plus cher que prévu. L'élaboration d'une nouvelle technologie n'est cependant pas écartée si le service ou l'application est indispensable à la collectivité.

## ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET

Chaque collectivité ingénieuse est unique et, de ce fait, il n'est pas possible de préciser quels devraient être les coûts. Toutefois, nous présentons ci-dessous diverses catégories de coûts pour faciliter l'établissement d'un budget. Il se peut que certains de ces éléments de coût apparaissent dans les budgets de diverses organisations de la collectivité plutôt que dans un budget détaillé.

Un budget doit comprendre une prévision des besoins trimestriels en trésorerie présentant les sources de financement pour l'infrastructure et les projets de service et d'application et l'utilisation des fonds. Il convient d'élaborer un énoncé des travaux pour chaque infrastructure et chaque projet de service/application, précisant les résultats escomptés et les jalons et contenant une ventilation des coûts par trimestre. Il faut indiquer qui sont les partenaires de chaque projet ainsi que leurs contributions financières et la valeur de leurs contributions en nature.

L'ampleur, la valeur, le nombre et la portée des projets d'une collectivité ingénieuse peuvent justifier l'achat d'un logiciel de collecte et de présentation de l'information financière. Le même logiciel peut être fourni à tous les partenaires afin de simplifier la présentation de l'information sur les dépenses, les revenus et les résultats escomptés et afin d'assurer une démarche commune.

Il faudrait tenir compte des coûts suivants dans l'établissement du budget :

### **Infrastructure - Installation et entretien du réseau à fibres optiques ou autre**

Ces coûts se composent du coût d'investissement dans le réseau (p. ex., les honoraires de l'ingénieur-conseil, les coûts de construction, les permis) et des dépenses courantes annuelles (droit d'utilisation, entretien).

### **Infrastructure - Transmission de données**

Ces coûts englobent le coût du matériel de transmission de données pour le centre (p. ex., les commutateurs, les transcepteurs) et la distribution. Il convient aussi de calculer le coût annuel d'entretien.

### **Projets**

Il est nécessaire de dresser le budget de chaque projet de service et d'application, qui précisera aussi les résultats escomptés. Ce budget doit présenter les coûts estimatifs du maintien de ces services de façon continue.

### **Administration/gestion**

Il s'agit des coûts du personnel, du bureau et du conseil d'administration. Cette structure est nécessaire au contrôle de la mise en œuvre des projets des collectivités ingénieures. Il peut y avoir aussi des coûts de démarrage si une organisation communautaire existante (p. ex., l'organisme responsable du développement économique) ne peut s'adapter à cette fin.

## **RECHERCHE DE FONDS**

Les collectivités se trouveront rarement sans argent pour la mise en œuvre des projets prévus. Une bonne stratégie et un bon plan d'entreprise attireront presque assurément le financement nécessaire.

Il ne sera pas toujours nécessaire de trouver un financement entièrement nouveau. Un ensemble bien conçu de projets de collectivités ingénieures peut habituellement se financer dans une large mesure grâce à des virements de fonds vers de nouveaux usages et à des économies de coûts.

Il faut habituellement un financement initial pour la tenue des consultations auprès de la collectivité et l'élaboration d'une stratégie, d'un plan d'action et d'un plan d'entreprise. Le coût de ce travail initial peut varier de 75 000 à 200 000 dollars en débours, sans compter le temps consacré au projet par les dirigeants communautaires qui font une contribution bénévole. Il est



possible de rassembler le montant nécessaire en obtenant des contributions d'un certain nombre de sources, dont le milieu des affaires, l'administration municipale ou l'organisme local de développement économique.

Les intervenants clés représentent les ressources les plus essentielles à la réussite des projets d'une collectivité ingénieuse. Ce sont ces gens qui assurent la bonne marche des travaux et qui peuvent trouver et fournir des ressources.

Voici des sources possibles de financement pour le lancement et la mise en œuvre continue des projets des collectivités ingénieuses.

- **Contributions des partenaires** - La réussite des projets des collectivités ingénieuses dépendra de la constitution de partenariats entre organisations. Si les projets doivent remplir d'importantes fonctions dans la collectivité et répondre à des besoins hautement prioritaires des organisations, ces organisations partenaires doivent être disposées à participer au financement des projets. Au nombre des partenaires éventuels figurent l'organisme local de développement économique, les municipalités locales, les groupes communautaires, les organismes de services sociaux, les établissements de santé, les conseils scolaires, les organisations commerciales, les diverses entreprises utilisatrices, les services publics et les fournisseurs de services de télécommunications. En plus d'apporter des contributions en espèces aux projets, les partenaires peuvent offrir des contributions en nature ou du matériel, des services et autres éléments nécessaires.
- **Dépenses courantes de fonctionnement** - Les projets des collectivités ingénieuses transformeront la façon dont les choses se font dans la collectivité. Il devient donc possible de financer les projets et réaffectant les budgets d'activités en cours qui feront l'objet de changement ou qui disparaîtront. Par exemple, le financement peut provenir des gains de productivité.
- **Financement gouvernemental** - Un certain nombre d'administrations municipales du Canada s'intéressent et participent aujourd'hui à l'acquisition d'une infrastructure de réseau à large bande et à l'accès à cette infrastructure. Une partie de cette infrastructure s'améliorera et transformera la prestation des services municipaux et la façon dont l'administration municipale communique avec ses citoyens. Les administrations municipales devront donc financer les technologies pour ces services et applications. L'organisme régional de développement économique est une autre source possible de financement étant donné qu'une collectivité ingénieuse offre les fondements permettant d'attirer du financement et de créer de nouvelles perspectives d'emploi. Il faut également envisager le financement des gouvernements provinciaux. Les provinces connaissent la nécessité d'une politique et d'un programme d'ensemble sur l'infrastructure de l'inforoute et ses applications. Une fois que le gouvernement du Canada aura mis en œuvre sa politique et sa stratégie sur l'accès communautaire aux services à large bande, les gouvernements provinciaux peuvent devenir une source de financement de l'infrastructure.
- **Frais d'utilisation** - Si les projets de la collectivité ingénieuse fournissent des services aux particuliers, il peut s'avérer convenable de demander des frais d'utilisation.

- **Marchés de services et frais de service** - Un réseau à fibres optiques commandé par un utilisateur peut avoir des fibres non utilisées qui peuvent être offertes à d'autres utilisateurs contre des frais de service. Il est possible aussi de demander un prix d'accès au serveur de logiciels ou aux services à valeur ajoutée.

## LES PARTENARIATS

### Valeur des partenariats

Les partenariats permettent aux réseaux communautaires (RC) d'être plus efficaces grâce au partage des tâches, des responsabilités, des pouvoirs et des ressources. Ils enrichissent les idées, les activités et les objectifs de la collectivité, et permettent d'éviter le chevauchement. Les partenaires peuvent fournir :

- du financement;
- des ressources humaines;
- des bureaux;
- du mobilier et de l'équipement;
- l'accès aux utilisateurs;
- des liens avec d'autres organismes.

Un partenariat efficace s'appuie sur la compréhension :

- des objectifs du partenariat;
- des rôles et responsabilités des partenaires;
- du processus décisionnel.

Les partenaires des réseaux communautaires doivent consentir à exercer leurs activités par souci de transparence et d'intégration, car ce sont les besoins et les possibilités de la collectivité qui doivent les orienter. La culture organisationnelle d'un partenariat accorde beaucoup de valeur aux éléments suivants :

- la défense d'une vision communautaire commune;
- le respect des rôles et des responsabilités des participants;
- l'atteinte des objectifs grâce à la collaboration;
- l'apport des ressources et de l'expertise particulières de chaque entreprise;
- la rentabilité et l'efficacité organisationnelle.

## Ressources financières

La participation au financement est probablement la contribution la plus importante des partenaires du RC. Tout projet commun devra rapidement faire face à des contraintes à cet égard. Jusqu'à ce qu'il ait établi sa crédibilité, il aura du mal à rassembler les ressources humaines et financières nécessaires pour atteindre ses objectifs. Cependant, sans ressources, il aura de la difficulté à établir sa crédibilité.

Au début, il est plus facile d'obtenir des contributions en nature qu'en espèces. Celles-ci aident aussi à donner son élan au projet. Il importe, à ce stade initial, d'obtenir l'appui d'intervenants, de gagner leur confiance et de leur inculquer le désir de partager les risques et les coûts. Il faut maintenir l'intérêt des partenaires et des participants grâce à de fréquents rapports d'étape, les convier à des séances de travail en vue d'organiser une activité ultérieure ou de préparer le prochain bulletin. À ces réunions, on demandera aux membres de faire une contribution en nature. Par exemple, les représentants d'une institution pourront offrir les services de télécopie ou de poste de leur organisme parrain, s'employer à envoyer des invitations ou des bulletins à leurs propres membres.

Un réseau efficace peut obtenir des contributions rapidement, assigner des responsabilités, répartir les tâches et s'attendre en général à ce que les objectifs soient atteints. Il est évident que la personnalité des individus est déterminante dans la réussite du réseau. La présence de participants dynamiques et fiables, capables et désireux de mener à bien des tâches administratives simples, déterminera la réussite, ou l'échec, du projet.

Le partenariat est un moyen important de partager les ressources et d'optimiser le potentiel des projets des collectivités ingénieuses. Bien qu'il soit rassurant de compter beaucoup de partenaires, le succès dépend moins de la quantité des partenaires que de leur qualité. Il importe d'avoir des personnes qui possèdent la personnalité et les compétences indiquées, qui représentent des institutions fiables, où elles occupent des postes importants. Une fois le partenariat constitué, il faut s'assurer que tous les partenaires sont respectés et accorder la même importance aux opinions de chacun.

## Élaboration d'un partenariat CBN

Problème à résoudre	Réponses possibles	Votre collectivité
---------------------	--------------------	--------------------

Quels organismes votre collectivité compte-t-elle et quel peut être leur rôle dans le projet?

- Associations de gens d'affaires
- Organismes philanthropiques
- Grandes entreprises privées
- Bureaux municipaux
- Ministères et bureaux provinciaux
- Tribunaux et services correctionnels
- Organismes fédéraux
- Établissements d'enseignement (écoles, universités, centres de formation)
- Bibliothèques, musées, centres culturels
- Centres de recherche
- Bureaux de développement économique
- Hôpitaux et services de santé
- Services sociaux
- Fondations
- Services publics
- Organismes bénévoles

Comment peut-on interagir avec ces organismes pour obtenir leur soutien et les informer des réalisations du projet?

- Réunions interministérielles
- Séances de conseils

<p>réalisations du projet?</p>	<p>municipaux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblées générales d'associations</li> <li>• Assemblées de sociétés</li> <li>• Activités communautaires régulières</li> <li>• Séances d'information publique</li> <li>• Conférences</li> <li>• Ateliers</li> <li>• Déjeuners et dîners</li> <li>• Cérémonies de remise de prix</li> <li>• Salons commerciaux et expositions</li> <li>• Groupes de travail spéciaux</li> </ul>	
<p>Quel type de soutien les partenariats avec des organismes communautaires et du secteur privé peuvent-ils fournir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement permanent</li> <li>• Notoriété accrue du projet dans la collectivité</li> <li>• Contribution de ressources humaines, techniques, financières, administratives</li> <li>• Contribution en nature comme l'utilisation d'équipement, de bureaux, de services de bureau</li> <li>• Expertise particulière dans des domaines spécialisés</li> </ul>	

<p>Quelles sont les démarches clés pour aborder des partenaires?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter le concept des collectivités ingénieuses (RC) ainsi qu'un projet de collaboration à la direction de chaque partenaire.</li> <li>• Élaborer une entente de partenariat avec chaque groupe, qui définisse les modalités de participation du partenaire.</li> <li>• S'assurer que l'entente précise les rôles et responsabilités du partenaire.</li> <li>• Convier un représentant de l'organisme partenaire à une réunion du conseil d'administration ou du comité directeur.</li> <li>• Créer un rapport approprié qui répond aux besoins en matière de renseignements, de participation, de supervision du projet et de coordination de part et d'autre.</li> </ul>	
<p>Quels bénéfices les partenaires peuvent-ils obtenir de cette relation (aspect important pour gagner leur adhésion)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une image favorable de l'entreprise ou de l'organisme ainsi qu'une notoriété accrue.</li> <li>• L'appui à long terme de la collectivité des objectifs de l'entreprise ou de l'organisme.</li> <li>• L'apport de nouveaux clients et la notoriété accrue auprès</li> </ul>	

- d'investisseurs éventuels.
- Les progrès technologiques et de connectivité des entreprises ou organismes partenaires.
- La déductibilité des contributions à des sociétés ou organismes sans but lucratif.

### Définition du rôle des partenaires

Les types d'applications réseau que la collectivité désire mettre en œuvre influenceront le choix des partenaires. Le tableau suivant présente des exemples d'applications types et suggère le type de partenaire concerné.

Jumelage des partenaires potentiels et des applications				
Niveau	Exemples d'applications	Partenaires potentiels	Nom	Rôle possible
Systèmes d'information municipaux et de comté	Bureautique Gestion des biens Gestion des ressources humaines Gestion financière Gestion des documents Gestion des relations-clients Perception des recettes	Municipalités de la collectivité		
Gouvernement en direct	Information gouvernementale Gestion des relations-clients Permis et licences Enregistrement des actes Télépaiement des amendes Télépaiement des impôts	Paliers supérieur et régulier et services de l'administration municipale		

Santé en direct	Administration hospitalière Dossiers médicaux Formation médicale Télédiagnostic (imagerie) Télésurveillance Télétriage	Hôpitaux, centres de santé communautaires, personnel médical, compagnies d'assurance et pharmaceutiques		
Enseignement en direct	Administration du système scolaire Perfectionnement professionnel Développement de didacticiel Téléenseignement Éducation des adultes et formation continue	Administration scolaire, enseignants, universités, agents de formation du secteur privé, concepteurs de didacticiels		
Bibliothèques en direct	Administration des bibliothèques Perfectionnement professionnel Catalogues en direct Collections en direct Prêts inter-bibliothèques	Paliers supérieur et régulier et services de l'administration municipale Ministères fédéraux et provinciaux		
Affaires en direct	Promotion des investissements (p. ex. Strategis) Promotion du développement de l'industrie des TIC et des didacticiels de téléenseignement Perfectionnement d'une main-d'œuvre des TIC Promotion de la culture des TIC	<b>Entreprises privées</b> Associations de gens d'affaires Organismes de développement économique		



	Emplois en direct Recyclage et perfectionnement Commerce électronique			
Collectivités en direct	Réseaux d'intervention non gouvernementaux VolNet Applications communautaires Sapeurs-pompiers volontaires Protection civile et mesures d'urgence	Fondations Groupes d'action sociale Organismes de bénévoles Autres		

### Tirer le meilleur parti de l'aide extérieure

La réussite du développement communautaire dépend de la capacité d'obtenir l'aide appropriée de divers ordres de gouvernement et de l'intégrer au plan de développement général.

Besoins du projet	Détails de l'assistance extérieure	Source possible
Recherche : recensement des ressources de la collectivité, préoccupations, priorités	<b>Les collectivités doivent bien connaître leur situation et leurs ressources avant d'amorcer un projet majeur. Elles doivent trouver les programmes gouvernementaux qui soutiennent des activités telles que les études de faisabilité, l'analyse de situation ou de rentabilisation.</b>	
Sensibilisation et appui du public	On parvient à sensibiliser le public grâce à des projets très visibles qui affectent directement la population. Certains programmes comme le PAC fournissent à la collectivité un accès direct à l'infrastructure, facteur déterminant pour stimuler et appuyer le développement.	

<p>Infrastructure du réseau (connectivité, commutation, acheminement, transmission)</p>	<p>Peu importe les applications choisies, la connectivité à large bande est essentielle au succès du projet. Les gouvernements fédéral et provinciaux offrent des programmes destinés au développement de l'infrastructure. Les fournisseurs locaux de services de télécommunications jouent aussi un rôle essentiel dans ce domaine et doivent être ralliés au partenariat.</p>	
<p>Applications (fonctions et services)</p>	<p><b>Les applications sont vraisemblablement les éléments les plus innovateurs et attirants du processus puisqu'elles changeront directement les activités professionnelles et le mode de vie des individus. Il faut s'informer auprès de ministères dont les mandats sont spécifiques (p. ex. agriculture). Ils fournissent souvent des fonds pour le développement des télécommunications dans leur secteur. De même, les concepteurs d'applications du secteur privé peuvent être de précieux partenaires.</b></p>	

## MISE AU POINT DU PLAN D'ENTREPRISE

La vision, les principes directeurs, les buts et la stratégie de la collectivité ingénieuse, le plan d'action par projet et le plan financier doivent être intégrés à un plan d'entreprise global visant une période d'au moins trois ans. Le plan d'entreprise servira de fondement aux ententes que signeront les partenaires participant à chaque grand projet et à chaque grande activité.

De plus, le plan d'entreprise devrait comprendre un élément relatif à la régie, une stratégie visant à assurer la pérennité du financement et de l'offre de services et d'applications et un plan de mesure du rendement.

### Régie des collectivités ingénieuses

Un système de régie est nécessaire pour la mise en œuvre du plan d'entreprise. Dans la plupart des cas, les partenaires de chaque projet particulier verront à l'exécution de l'ensemble des projets de la collectivité. Il s'agit d'un modèle décentralisé. Il faudra néanmoins :

- un bureau de gestion des projets doté d'un personnel restreint;
- un conseil d'administration représentatif des principaux partenaires et intervenants de la collectivité.

La collectivité peut créer une société sans but lucratif pour la mise en œuvre du plan d'entreprise. Un autre modèle consisterait à utiliser une société existante. Il est possible aussi de recourir à cette fin au conseil d'administration d'une organisation communautaire existante, comme l'organisme de développement économique. Si on a recours à un conseil déjà constitué, ses membres doivent être représentatifs des intervenants. Une façon d'y parvenir est de constituer un comité consultatif du conseil pour le projet de collectivité ingénieuse.

### Planification de la durabilité

Il est important, une fois démontrée la réussite d'un service ou d'une application, d'assurer la présence des ressources humaines, organisationnelles et financières qui lui permettront de survivre. La planification de la durabilité devrait débuter à l'étape de la conception du projet et non une fois le projet jugé réussi. Les partenariats et le financement devraient prendre appui très tôt sur la certitude que des organisations désignées seront chargées du maintien et de la modernisation périodique des services et des applications du réseau.

Un projet est plus susceptible de durer si :

- la collectivité a nettement l'impression de s'approprier le projet;
- le projet répond aux besoins et aux défis hautement prioritaires de la collectivité, qui autrement n'auraient pas été résolus ou abordés de manière efficace;
- la collectivité est consciente des réalisations du projet;
- le projet s'appuie sur un processus de planification pratique qui modifiera ses orientations en fonction de l'évolution des circonstances, p. ex., des changements dans la collectivité, des changements technologiques.

La collectivité devrait éviter la pratique de réaliser un projet pilote dont le financement se termine à la fin du projet pilote en faisant l'hypothèse qu'un projet fructueux parviendra à attirer le financement nécessaire à un moment donné.

### Contrôle des résultats

Le système de surveillance du rendement devrait mettre l'accent sur les résultats et sur la mesure dans laquelle ils sont réalisés. Cette méthode oblige la direction à définir les résultats et les retombées escomptés et à trouver des façons de mesurer leur degré de réalisation.

Nous proposons ci-dessous un cadre permettant aux collectivités ingénieures d'élaborer un plan de mesure du rendement et d'établissement de rapports sur les résultats et les retombées du projet. Le cadre tient compte de la nécessité de déterminer si les objectifs globaux du plan d'entreprise de la collectivité ont été atteints.

## Cadre de mesure du rendement

<b>Buts du projet</b> • • • •				
Activités	Extrants	Portée	Résultats directs	Retombées finales
Les activités/ projets exposés dans le plan d'entreprise  Activité 1  Activité 2  Activité 3  etc.	Les extrants sont les résultats escomptés de chaque activité.	La portée mesure le degré de participation des partenaires, des utilisateurs et des autres bénéficiaires et intervenants.	Les résultats directs sont les effets ou les conséquences des extrants.          (Moyen terme)	Les retombées finales sont les résultats à long terme des extrants.          (Long terme)
<b>Indicateurs</b>				

		Les éléments à mesurer seront particuliers à chaque extrant, portée, résultat direct et retombée finale.		
--	--	--	--	--

## GOVERNANCE COMMUNAUTAIRE

### Importance des principes de prise de décision communs

Une initiative communautaire efficace relève d'une gestion réussie dans un vaste éventail de domaines, notamment les activités quotidiennes, la collecte d'information, les finances, les ressources humaines, la technologie, les partenariats et la stratégie communautaire à long terme. Compte tenu de cette variété et de cette complexité, le risque de malentendus, de différends et d'interruptions est considérable. C'est pourquoi le cadre organisationnel régissant la gouvernance et la gestion d'une initiative communautaire devrait anticiper les différends éventuels ainsi qu'établir des procédures de prise de décision et de règlement des différends. Cette question revêt une importance particulière dans les cas où il n'y a pas de structure et où le consensus communautaire tarde à s'établir. En l'absence d'une entente claire sur le processus décisionnel, une initiative peut rapidement dégénérer en disputes concernant les processus et les procédures.

### Options en matière de prise de décision

Plusieurs démarches peuvent orienter la gestion d'une initiative communautaire. Par exemple, les décisions peuvent être prises par un vote majoritaire de l'ensemble de la collectivité ou des membres du comité directeur agissant dans ce qu'ils croient être l'intérêt général. Cependant, ce genre d'approche entraîne inévitablement une

controverse et les collectivités peuvent facilement être partagées. Ceux qui perdent un vote clé peuvent se sentir laissés pour compte et isolés. Or, pour réussir, l'engagement communautaire exige l'établissement de partenariats étroits et efficaces avec les principales institutions de la collectivité ainsi que d'un consensus entre tous les membres de la collectivité. Une des démarches utilisées avec succès dans des circonstances semblables est connue sous le nom de « consensus moins un ». Les organisateurs communautaires s'efforcent d'établir un consensus sur les questions clés, mais tous conviennent au préalable que si une ou deux personnes sont en désaccord, elles perdent leur droit de vote et l'initiative va de l'avant.

## Leadership

Bien qu'il soit possible lors d'une réunion publique de soumettre les questions importantes à l'ensemble de la collectivité, il est essentiel qu'un groupe directeur efficace dirige l'initiative. Par ailleurs, les collectivités doivent déterminer leurs meneurs naturels et les intégrer au projet. Comme nombre d'entre eux seront membres d'institutions et d'organismes, il est souhaitable d'intégrer ces institutions et ces organismes au projet en invitant leurs représentants à siéger au comité directeur. Précisons, cependant, que ces institutions sont généralement de grands organismes publics, notamment des conseils scolaires, des administrations municipales et des hôpitaux, et qu'en tant que partenaires, ils représenteront bien l'intérêt public. Il est possible, plus tard, de transformer le comité directeur en conseil d'administration responsable du réseau communautaire (RC) et des projets de développement subséquents.

Dans un tel cas, les principales institutions membres doivent nommer un représentant au conseil d'administration. Ainsi, chaque institution obtient automatiquement une voix et peut voter sur toutes les questions stratégiques touchant le RC et les projets de développement subséquents. Le conseil doit se réunir régulièrement pour passer en revue la politique et l'orientation globale. Le pouvoir opérationnel doit quant à lui être conféré à un directeur général qui, avec l'appui d'un personnel administratif, gère les opérations quotidiennes, engage les ressources, au besoin, et supervise tous les projets entrepris par l'organisme.

En cas d'urgence et entre les réunions du conseil, le directeur général a le pouvoir d'agir. Il doit en outre présenter des comptes rendus réguliers au conseil. Pour faciliter les relations, on s'efforce de tenir des consultations permanentes et informelles avec les partenaires. Il peut s'agir d'un appel téléphonique ou d'une rencontre informelle servant à les tenir au courant des nouvelles questions. Tous les efforts doivent être déployés afin de

minimiser les surprises et de préparer les partenaires à faire face aux imprévus. Par conséquent, le consensus global qui devrait exister au début du processus doit être favorisé et maintenu afin d'éviter tout malentendu pouvant engendrer des conflits.

### Options opérationnelles

Le tableau suivant résume certaines des options qui permettent de régler les principaux problèmes opérationnels auxquels font face les RC. On y trouve une description des options ainsi que des arguments en faveur et contre chacune d'entre elles.

Besoins opérationnels	Options	Descriptions	Les « pour » et les « contre »
<b>Structure organisationnelle de base pour la collectivité</b>	Autonome sans but lucratif	Représentation de tous les groupes de la collectivité	Pour — Véhicule pour une mobilisation à grande échelle Contre — Il faut commencer à zéro
	Direction d'un organisme existant	Choix d'une grande institution pour diriger l'initiative	Pour — Mise sur les atouts existants Contre — Initiative associée de trop près à un seul éventail d'intérêts
	Dirigeant principal de l'information	Choix d'un « tsar » des TIC qui a, entre autres, le pouvoir d'appliquer les normes	Pour — Crée une autorité capable d'annuler les intérêts étroits et l'intransigeance et d'appliquer des normes communes Contre — Contesté l'autonomie locale et institutionnelle au regard des décisions en matière de TIC



	Consortium	Partenariat d'interlocuteurs « possédant » chacun une partie de l'initiative	Pour — Moyen d'engager la participation d'intérêts clés au sein d'une collectivité Contre — À moins d'être bien géré, peut faire figure de petite élite qui exclut le public
<b>Prestation de conseils à la direction</b>	Conseil d'administration	Entité légalement mandatée, composée de représentants des principaux interlocuteurs	Pour — Donne une voix aux principaux partenaires et maintient leur participation Contre — Peut sembler étroit et exclusif
	Comité directeur	Groupe informel de bénévoles de la collectivité	Pour — Peut être élargi au besoin Contre — Autonommé et pas nécessairement représentatif
	Conseil consultatif	Groupe généralement composé d'experts de l'extérieur qui acceptent de commenter une initiative	Pour — Objectif et désintéressé Contre — Ignore les circonstances et les conditions locales
	Groupes de travail	Groupes formés pour des tâches précises	Pour — Mandat limité et précis Contre — Pouvoir limité
	Groupes techniques	Groupes d'experts du domaine	Pour — Moyen efficace de canaliser l'expertise technique Contre — Savoir politique limité
<b>Processus décisionnel adopté par la collectivité</b>	Consensus	Obtention de l'aval de tous pour une politique générale ou une orientation stratégique. Les décisions épineuses et précises sont évitées.	Pour — Plus utile pour insuffler un dynamisme à grande échelle Contre — Difficile d'obtenir l'unanimité; les décisions

			épineuses sont évitées
	Consensus moins 1	Tentative d'atteinte du consensus, mais sans le potentiel de veto du modèle de consensus complet	Pour — Maintien de l'appui populaire général sans veto Contre — Peut être difficile de réaliser une telle entente générale
	50 p. 100 plus 1	Décisions prises à l'aide de voix comptées soigneusement pour déterminer le vote de la majorité	Pour — Processus considéré comme étant démocratique Contre — Une importante minorité mécontente peut entraver les progrès
<b>Gestion des commentaires du public sur le processus</b>	Séances publiques d'information	Activités tenues à la discrétion des organisateurs pour rendre compte des progrès au public. Peuvent également servir à solliciter des commentaires et à évaluer l'état d'esprit de la collectivité.	Pour — Facilitent la maîtrise du débat; aucune répercussion sur le processus décisionnel si les choses déraillent Contre — Peuvent nuire à l'obtention de commentaires et d'un ralliement à grande échelle
	Assemblée annuelle	Exigence légale pour un organisme formel (constitué en personne morale)	Pour — Opinion générale reçue de façon formelle et organisée Contre — Coûteuse, chronovore
	Enquêtes	Résultats fondés sur des questionnaires distribués à l'ensemble de la collectivité	Pour — Bien faites, peuvent représenter un échantillon « scientifique » de l'opinion Contre — Ne permettent pas d'orienter la prise de décision quotidienne

## Options organisationnelles

Le tableau suivant donne des exemples de structures organisationnelles pouvant être utilisées à des fins diverses. Il importe de choisir une structure appropriée aux objectifs et aux partenaires participant à l'application.

Options organisationnelles — Structures appropriées à diverses applications			
Niveaux d'application	Partenaires	Objectifs	Structures organisationnelles possibles
Systèmes de renseignements municipaux	Municipalités de la collectivité	Coordination de la collecte et de la numérisation des données  Normalisation de la structure des données partagées par le réseau	Bureau central des TIC doté d'un dirigeant principal de l'information chargé de coordonner les questions de données et de réseautage dans la collectivité
Collectivité en ligne	Paliers supérieur et régulier et services de l'administration municipale	Acheminement sans heurt des données entre les divers paliers de gouvernement et le public	Société appartenant à la collectivité qui assure la prestation des renseignements des municipalités dans le cadre d'ententes contractuelles?
Secteur de la santé	Hôpitaux, centres de santé communautaire, personnel médical, sociétés d'assurances et pharmaceutiques	Intégration des dossiers médicaux et des renseignements sur les patients Normes de collecte des données Assurance de la confidentialité, de la sécurité et de la fiabilité	Conseils régionaux de santé Groupe d'étude spécial Consortium médical Ministères fédéral et provinciaux de la santé Ordres médicaux professionnels

		<p>Imagerie médicale à distance</p> <p>Formation médicale à distance pour diminuer les frais de déplacement et les absences du travail</p>	
Secteur de l'éducation	<p>Administration scolaire, enseignants, universités, formateurs du secteur privé, concepteurs de didacticiels</p>	<p>Inventaire des cours et des besoins en matière de formation</p> <p>Normes applicables aux didacticiels pour permettre le partage des plateformes</p> <p>Conception et développement conviviaux (essais auprès des utilisateurs)</p>	<p>Groupe d'étude spécial</p> <p>Consortium en éducation?</p> <p>Ministères provinciaux de l'éducation</p> <p>Ordres de professionnels en éducation</p>
Bibliothèques, musées et institutions culturelles	<p>Paliers supérieur et régulier de l'administration municipale</p> <p>Ministères fédéraux et provinciaux</p>	<p>Inventaire des collections</p> <p>Normes de collecte des données (pour les catalogues, les images et les autres types de collections)</p> <p>Prestation au public</p>	<p>Conseil d'administration de bibliothèques et de musées</p> <p>Ministères provinciaux responsables des bibliothèques et des musées</p> <p>Associations régionales de bibliothèques et de musées</p>
Affaires en ligne	<p>Sociétés privées</p> <p>Associations de gens d'affaires</p> <p>Organismes de</p>	<p>Normes de collecte des données</p> <p>Repérage des indicateurs économiques et</p>	<p>Chambres de commerce locales et régionales</p> <p>Associations pour l'amélioration des affaires locales</p>

	développement économique	commerciaux appropriés Conception et maintien du portail	affaires locales Organismes et associations professionnels
Collectivités en ligne	Groupes d'action non gouvernementaux Groupes bénévoles Organismes communautaires Fondations	Conception et mise en place d'initiatives communautaires Normes d'utilisation appropriée	Société de réseaux communautaire Bureaux du secteur du bénévolat

### Guide des statuts constitutifs

La feuille de travail suivante résume les principales dispositions pouvant être intégrées aux statuts constitutifs et aux règlements d'un organisme communautaire.

Questions légales à inclure dans les règlements d'un RC		
Articles	Explications et options	Votre collectivité
Dénomination sociale	Quelle sera le nom de l'organisme?	
Définitions et interprétations	Signification des principaux termes de la loi constitutive	
Statut légal	L'organisme est-il constitué en personne morale? Est-il sans but lucratif ou à but lucratif?	
Objectifs	Qu'est-ce que l'organisme essaie	

	de faire? Quels sont ses objectifs?	
Siège social	Y a-t-il un siège social? Si oui, quelle en est l'adresse?	
Exercice financier	Quelles sont les dates de début et de fin de l'exercice financier?	
Pouvoir de signature	Qui a le pouvoir de signature?	
Biens et immeubles	Définition des biens, le cas échéant Dispositions en cas de dissolution	
Dépenses	Comment les dépenses sont-elles comptabilisées et remboursées aux mandataires de l'organisme?	
Dissolution	Procédures de dissolution	
Indemnité	Quelle protection en matière de responsabilité les administrateurs et les dirigeants ont-ils?	
Règlements	De quelle façon les modifications aux règlements sont-elles déposées? De quelle façon les modifications aux règlements sont-elles ratifiées et par qui?	
Adhésion	Qui sont les membres? Critères d'adhésion	

	Avantages et droits liés à l'adhésion Droits annuels Circonstances dans lesquelles on peut suspendre ou retirer l'adhésion	
Dirigeants de la société	Qui sont les dirigeants de la société? Combien y en a-t-il? Quels sont leurs titres? Comment sont-ils nommés? Durée du mandat Modalités de l'engagement (temps plein, temps partiel, à salaire, à contrat, bénévole) Obligations et responsabilités Vacances ou révocation	
Conseil d'administration	Qui sont les membres? Qui représentent-ils? Comment sont-ils choisis? Par qui? Pour quel mandat? Obligations et responsabilités Choix du président Comment les décisions sont-elles prises? Y a-t-il des observateurs non votants? Fréquence des réunions	

	Avis de réunion Quorum Pouvoir d'emprunt Démission, vacances ou révocation	
Conseillers	Y a-t-il un conseil consultatif? Si oui, comment est-il constitué? Quel est le rôle du conseil consultatif?	
Réunions des membres	Description des assemblées annuelles Qui y assiste? Quel préavis est requis et quand? Quorum Ordre du jour Procédures et processus décisionnel	

## LA GESTION DE PROJET

### Importance du plan stratégique et de la gestion de projet

Le plan stratégique sert à encadrer la gestion et la mise en œuvre d'un projet, à en orienter les activités et à en évaluer la réussite. Tout réseau communautaire (RC) doit se doter d'un plan stratégique pour orienter les activités des bénévoles, des dirigeants communautaires et du personnel. Le plan peut aussi servir à gagner une certaine crédibilité et à informer les divers publics des objectifs du projet. Il doit contenir :

- un énoncé de mission;



- un secteur d'intervention primaire et secondaire bien défini;
- la description des ressources clés nécessaires pour œuvrer dans chaque secteur;
- la viabilité escomptée;
- des règles et des procédures de fonctionnement convenues au préalable.

## Le processus de planification

La planification est un processus rigoureux visant à recueillir un consensus grâce à une gestion participative. Elle comprend l'examen objectif des enjeux visant à stimuler la créativité ainsi que la responsabilité collective liée à l'atteinte de résultats quantifiables. Le plan stratégique responsabilise les gens en les invitant à définir une vision idéale, puis canalise leur engagement et leur créativité vers sa réalisation. Le tableau qui suit sert de cadre utile à l'élaboration d'un plan d'action de RC.

Étapes	Modèles de planification	Questions à aborder	Expérience communautaire
1	Définir les questions essentielles par une analyse interne et externe.	Quels enjeux, s'ils ne sont pas abordés, causeront des problèmes à la collectivité et à certains organismes ou institutions? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le besoin de services à large bande afin de promouvoir le développement économique et la compétitivité</li> <li>- Le besoin de services à large bande afin d'améliorer l'efficacité et les activités des institutions, p. ex., le gouvernement et les établissements d'enseignement et de soins de santé</li> <li>- Le besoin d'étendre la culture des technologies de l'information et des communications (TIC) à la population afin qu'elle s'en serve</li> </ul>	<b>Favoriser des discussions en profondeur lors des assemblées publiques et sonder les utilisateurs de services de télécommunications.</b>



		- Le besoin de spécialistes chevronnés des TIC afin de créer de nouvelles applications et de nouvelles sources de richesse	
2	Mettre sur pied une équipe de conception et de développement diversifiée, formée de dirigeants communautaires, d'intervenants et d'agents de changement.	Selon les applications définies, qui doit intervenir et quand? Qui sont les agents de changement, les décideurs, les protecteurs du public et les défenseurs? Comment obtient-on leur participation?	Définir les paramètres et les priorités lors d'une assemblée publique médiatisée. Former de petits groupes de travail chargés d'aborder les questions clés.
3	Élaborer une base de connaissances (expertise et ressources). Travailler à la compréhension commune des enjeux.	Selon les applications définies, quels renseignements faut-il d'abord obtenir? À qui faut-il s'adresser? Comment les obtenir? Comment les utiliser avec les partenaires et les intervenants?	Élaborer des outils (publications, sites Web, etc.) pour diffuser l'information au sein de la collectivité.
4	<b>Définir les normes de fonctionnement qui permettront à l'équipe d'exercer ses activités, de prendre des décisions et de nouer des partenariats.</b>	En ce qui concerne les activités internes et la collaboration, comment les décisions se prendront-elles? - Par la direction? - Par consensus (moins un)? - À la majorité (plus un)? - Autrement?	Les normes influent sur le déroulement d'un projet plutôt que sur son contenu. Elles peuvent évoluer de façon itérative, par le truchement d'une série d'assemblées publiques et de séances de travail.
5	<b>Définir les convictions fondamentales et élaborer un énoncé de mission concrétisant et orientant le processus.</b>	Exemple d'énoncé de mission : « Notre collectivité soutient la mise en place et l'utilisation des TIC et de ses applications comme facteurs clés du développement économique et social. »	<b>Les convictions fondamentales évolueront à la suite d'assemblées publiques, de sondages effectués auprès des utilisateurs et des</b>

		<p>Les convictions liées à cet énoncé incluent :</p> <p>Le gouvernement doit avoir recours aux TIC pour améliorer l'efficacité et la qualité des services qu'il dispense à la collectivité.</p> <p>Le milieu de l'enseignement utilisera les TIC pour permettre à la population d'accéder à une éducation de qualité.</p> <p>Les TIC amélioreront l'accès aux soins de santé et la qualité de ces derniers.</p> <p>Les TIC réduiront les désavantages des populations des régions rurales et éloignées.</p> <p>Les TIC constituent un outil de développement économique et social; elles permettront de lier la région au marché mondial.</p> <p>Le gouvernement appuiera l'accès gratuit à Internet dans certains lieux publics afin de stimuler l'intérêt pour les TIC.</p>	<p><b>réflexions soumises par les bénévoles. Ces éléments peuvent servir à la prise de décisions et à l'élaboration des messages diffusés aux divers partenaires, intervenants et groupes communautaires.</b></p>
6	Recruter d'autres sympathisants et défenseurs afin de former de petites équipes d'action qui aborderont les questions clés.	Qui faut-il intégrer à l'équipe pour traiter avec les ministères provinciaux, le système des soins de santé, le réseau scolaire ou d'autres intervenants?	Un groupe de travail constitué de bénévoles intéressés participera au suivi des discussions et des assemblées publiques.
7	Élaborer un plan d'action provisoire qui présente des stratégies destinées à aborder les questions clés. Obtenir	Cette tâche revient à l'équipe de conception et de développement, avec la collaboration des partenaires, des	

	le concours et les commentaires des intervenants. Ajouter une liste des tâches et des activités, attribuer des responsabilités et définir les échéances.	intervenants et de l'ensemble de la collectivité.	
8	Établir un calendrier de révision et de mise à jour.	Mettre en place un système de contrôle et de suivi pour veiller à ce que le plan soit mis en œuvre selon le calendrier.	

### Exemple de plan d'action

Le tableau ci-dessous peut servir à l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre d'un projet communautaire. Il présente un point d'intervention, à titre d'exemple. Le nombre et la nature des points d'intervention varieront en fonction des projets.

#### Point d'intervention — Travailler avec d'éventuels utilisateurs et fournisseurs de services afin de dresser un plan d'activités pour de nouvelles applications.

Objectifs	Tâches ou activités	Responsabilités	Échéances	Coûts
Recenser les éventuels utilisateurs et fournisseurs de services de réseaux partagés.	Sonder d'autres collectivités. Sonder des utilisateurs intéressés au plan d'activités du réseau communautaire. Dresser la liste des fournisseurs de services éventuels. Informé le public du plan d'activités.			
Cerner les applications	Mener une étude afin de			

actuelles et éventuelles ainsi que les contenus.	connaître les exigences techniques permettant de satisfaire aux besoins en applications et en contenu. Fixer des exigences minimales en matière d'accès aux ressources communes. Poursuivre le processus de visualisation afin de prévoir les applications et les besoins futurs.			
Établir les coûts et les avantages de l'achat d'un accès à une infrastructure de télécommunications partagée.	Effectuer une analyse des coûts et des avantages des besoins actuels et futurs. Repérer les sources de recettes.			

### Créer une base de connaissances

Voici des suggestions applicables aux types d'institutions de la collectivité pouvant être interrogées afin d'établir une base de connaissances sur les capacités actuelles et les besoins futurs. Cette information est essentielle à la planification et au développement communautaire.

Institutions ciblées	Évaluation de leurs capacités dans les domaines ci-dessous	Questions types
Services de santé	Imagerie médicale à distance, gestion intégrée des dossiers-patients, télédiagnostic et téléconseil	1. Quel est le degré actuel de perfectionnement continu des compétences du personnel infirmier, médical et administratif des hôpitaux? Peut-on offrir une partie de la formation en ligne?

	télésurveillance	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. La région possède-t-elle suffisamment de médecins spécialistes? Doit-elle parfois faire appel à des spécialistes de l'extérieur? Peut-on utiliser le télédiagnostic pour rationaliser la présence de divers types de spécialistes dans la collectivité?</li> <li>3. Combien d'établissements de soins de santé la collectivité compte-t-elle (hôpitaux, cliniques, maisons de soins infirmiers, etc.)? Serait-il avantageux qu'ils partagent un accès unique aux dossiers des patients?</li> <li>4. Étant donné le nombre de lits disponibles pour les séjours de longue durée et le type de maladies habituellement traitées, serait-il avantageux de hâter le congé de certains patients et de se servir des TIC pour le suivi à domicile?</li> </ol>
Établissements d'enseignement	Formation à distance, sur demande et à domicile	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combien d'établissements d'enseignement (écoles primaires, secondaires, collèges, universités, etc.) la région compte-t-elle? Quel est le nombre d'élèves, d'étudiants, d'enseignants?</li> <li>2. Les établissements d'enseignement ont-ils suffisamment d'ordinateurs? Ont-ils accès à Internet?</li> <li>3. Les établissements d'enseignement locaux sont-ils reliés les uns aux autres et aux établissements situés à l'extérieur de la région? Le cas échéant, comment se servent-ils de ces connexions?</li> <li>4. Les jeunes peuvent-ils terminer leurs études dans la région ou doivent-ils la quitter? Les choix de cours présentent-ils des lacunes et faut-il aller à l'extérieur pour les combler? Observe-t-on un exode marqué des jeunes désireux de terminer leurs études ailleurs?</li> <li>5. Peut-on obtenir une formation en gestion dans la collectivité, dans des établissements publics ou privés? Y a-t-il une demande notable des entreprises locales pour une telle formation?</li> </ol>
Administrations	Rôle des communications dans	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles activités municipales sont informatisées : fiscalité, grand livre, facturation de la consommation d'eau, débiteurs,</li> </ol>

**municipales**

l'intégration de l'administration municipale et dans l'amélioration de la prestation des services à la population

Possibilité de relier plusieurs administrations municipales sur un seul réseau

créditeurs, paie, loisirs, immeubles, ressources humaines, courrier interne, autres?

2. La municipalité possède-t-elle une connexion Internet? Combien d'ordinateurs y ont accès? Quels employés municipaux disposent d'une connexion Internet et à quelles fins?
3. La municipalité a-t-elle un site Web? Si oui, qui en est responsable? À quand remonte sa création et à quel rythme s'effectuent les mises à jour? Sinon, la municipalité a-t-elle l'intention d'en créer un? Qui sera chargé de sa conception et de son entretien?
4. Les municipalités qui composent la collectivité seraient-elles intéressées à coordonner leur approche en matière de systèmes d'information et de soutien technique?
5. Quelle importance attribue votre municipalité aux éléments suivants :
  - Mise en réseau interne directe des ordinateurs
  - Mise en réseau des ordinateurs des services de la municipalité (centres récréatifs, garages, administration, etc.)
  - Connexion Internet
  - Connexion électronique à d'autres municipalités ou au comté
  - Courrier électronique interne ou externe
  - Télécopies envoyées à partir d'ordinateurs
  - Formation sur certaines applications
  - Réponse rapide à des demandes de soutien technique
  - Communication électronique avec d'autres ordres de gouvernement
  - Communication électronique avec les contribuables
  - Acceptation de paiements électroniques, notamment, de contribuables et de promoteurs

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication électronique avec les conseillers municipaux</li> <li>▪ Communication électronique avec d'autres personnes-ressources et fournisseurs (vérificateurs, services de santé, etc.)</li> <li>▪ Rapidité d'extraction d'information interne et externe</li> <li>▪ Présence sur le Web pour fournir de l'information, entre autres, aux contribuables, aux touristes, aux acheteurs éventuels de propriétés, afin de réduire les demandes de renseignements au personnel</li> <li>▪ Site Web pour attirer les investisseurs et les touristes</li> <li>▪ Site Web pour encadrer les processus de planification, de développement et de construction</li> </ul> <p>6. Des municipalités de la région seraient-elles intéressées à mettre en place un système d'information géographique (SIG) centralisé? Le cas échéant, quels types de données voudraient-elles y inclure : plan officiel (textes, cartes), règlements de zonage, terrains exposés, zones humides, dossiers d'évaluation, adressage municipal, données de recensement, données sur les commerces, les détaillants et les industries, études de planification locales, inventaire des installations, inventaire des équipements publics, autres?</p> <p>7. Si les coûts d'installation et d'entretien d'un SIG centralisé sont raisonnables et partagés de façon équitable, les municipalités consentiront-elles à y participer?</p>
<p><b>Entreprises</b></p>	<p>Commerce électronique, mise en marché externe, promotion des investissements</p>	<p>1. Utilisez-vous des ordinateurs pour vos activités commerciales? Le cas échéant, pour quelles activités? Sinon, pourquoi? Qu'est-ce qui vous en empêche?</p> <p>2. Utilisez-vous Internet pour vos activités commerciales? Le cas échéant, pour quelles activités? Sinon, avez-vous l'intention de le faire? Avez-vous un accès Internet?</p> <p>3. Y a-t-il des besoins en matière de téléphonie, d'Internet ou de</p>



		<p>traitement des données qui, s'ils étaient comblés, amélioreraient votre productivité? Le cas échéant, avez-vous besoin de soutien pour régler des questions d'ordre technique (p. ex., soutien technique après-vente)?</p> <p>4. Seriez-vous intéressé à la formation en informatique destinée, notamment, à vous aider à gérer votre entreprise?</p> <p><b>5. Aimeriez-vous savoir à quoi la formation en ligne peut vous servir?</b></p>
<b>Services communautaires</b>	Prestation améliorée des services et services améliorés	<p>1. Quels groupes communautaires exercent des activités à l'échelle locale? Quels types de services fournissent-ils?</p> <p>2. Les groupes communautaires locaux sont-ils informatisés? Ont-ils accès à Internet? Comment se servent-ils de l'informatique et d'Internet? Ont-ils des sites Web?</p> <p>3. Quelles activités communautaires suivantes pourraient profiter d'un accès en ligne : babillards, communiqués, groupes de discussion locaux, inscriptions, planification, représentation et action politique, autres?</p>
<b>Industrie touristique</b>	Promotion élargie et plus efficace de la collectivité auprès des touristes	<p>1. Y a-t-il un afflux notable de touristes dans la région? Si oui, que souhaitent-ils y trouver? Comment se sont-ils renseignés?</p> <p>2. Pourrait-on mettre en valeur des ressources locales inexploitées afin d'accroître le tourisme dans la collectivité? Quelles sont-elles?</p> <p>3. Internet pourrait-il servir à améliorer le tourisme local en ce qui concerne, entre autres, la promotion, l'information, les réservations?</p>
<b>Travailleurs</b>	Évaluation de l'intérêt pour le télétravail ou d'autres activités	<p>1. Combien d'habitants travaillent régulièrement à l'extérieur de la région? Pourrait-on économiser le temps consacré aux navettes quotidiennes en leur fournissant un accès Internet à domicile?</p> <p>2. Pourrait-on utiliser la connectivité pour créer d'autres sources de recettes?</p>

## Évaluer les besoins en ressources

Il est difficile de prévoir avec précision les ressources nécessaires pour mener à bien un projet, étant donné que son déroulement sera ponctué de changements d'orientation et d'objectifs. Il faut donc mettre en place un processus de gestion des besoins en ressources souple et évolutif, capable de répondre aux nouveaux besoins ainsi que d'accommoder de nouveaux partenaires et de nouvelles ressources. Même s'il est difficile de définir la somme nécessaire pour démarrer un projet, il est relativement facile de déterminer certains coûts. Le tableau suivant présente un résumé de certaines dépenses probables liées à un projet de RC.

Types de coûts	Détails	Prévisions budgétaires
<b>Administration</b>	Téléphone, télécopieurs, poste, messagerie, secrétariat, locaux pour les réunions, gestion de projet	
<b>Promotion</b>	Préparation et production des procès-verbaux, bulletins, brochures, annonces, notes de synthèse, études préliminaires, exposés et soumissions	
<b>Voyage</b>	Déplacements, logement et hébergement des personnes clés	
<b>Sondages et études</b>	Sondages, études de faisabilité, tests de marché, projets pilotes et démonstrations	
<b>Consultants</b>	Obtention d'expertise spécifique liée au RC et à ses activités	

**Affaires  
juridiques et  
comptabilité**

Frais de constitution, préparation des états financiers, autres frais de représentation

### Mise en place progressive du financement

Le montant et le type de financement nécessaires à un projet changent au fil du temps. Les besoins en financement sont supérieurs, au début, en raison de l'achat de matériel et de l'installation. Une fois que le RC est en marche, les besoins financiers diminuent, surtout si le personnel se compose de personnes prêtées par des particuliers ou des organismes partenaires. Cependant, l'arrivée de nouvelles applications ou de nouveaux services, ou le lancement de nouveaux projets de développement (p. ex., un site Web communautaire) accroîtront les besoins en financement.

### Sources de financement

La première source de soutien, et sans doute la plus importante, provient d'organismes partenaires prêts à fournir des ressources concrètes (heures-personnes, installations, soutien administratif). Avec la création de nouveaux projets, on peut obtenir de modestes contributions financières de certains partenaires et sympathisants. On peut officialiser le projet en constituant le RC en entité juridique, ce qui permet d'exiger des frais d'adhésion aux membres fondateurs. Le RC peut aussi obtenir des dons d'entreprises ou de particuliers convaincus de ses avantages pour la collectivité.

Le parrainage est une façon importante d'obtenir des contributions. On peut, par exemple, convaincre une entreprise de parrainer une activité ou un projet comme un souper communautaire, une publication, un dépliant promotionnel ou un document de formation. En échange de sa contribution financière, l'organisme de parrainage peut afficher son nom et son logo sur le matériel produit ou utilisé lors de l'activité. Les employeurs importants de la région peuvent être intéressés à ce type de financement pour manifester leur engagement social.

### Suivi des dépenses

On peut se servir d'une simple feuille d'encaisse pour faire le suivi des fonds reçus et dépensés. L'état de l'évolution de la situation financière est également utile pour prévoir les surplus ou les déficits. Cet outil de planification vous aide à prévoir des tournants décisifs sur le plan financier et à vous y préparer. Le tableau suivant, très simple, peut être reproduit à l'aide d'un tableur électronique selon la période (semaine, mois, trimestre) et la durée voulues. Évidemment, plus longues sont la période et la durée, moins précises deviennent les prévisions des dépenses et des recettes.

Éléments	Période 1	Période 2	Période 3	Période 4	Période 5	Période 6	Période 7	Période 8
Solde d'ouverture								
Dépenses								
Administration								
Promotion								
Déplacements et hébergement								
Tests								
Consultations techniques								
Frais juridiques et comptables								
Frais bancaires et d'intérêt								
Total des dépenses pour la période (soustraire du solde d'ouverture)								
Recettes								
Frais d'adhésion								
Cotisations								
Billets								
Parrainage								
Dons								
Subventions								
Prêts								



Total des recettes pour la période (ajouter au solde d'ouverture)								
Solde de fermeture								

## Organisation et gestion des réunions

Planification d'une réunion		
Éléments	Points à considérer	Détails
Lieu	<p>Une réunion semblable s'est-elle déjà tenue au même endroit?</p> <p>Le projet sera-t-il associé trop étroitement à un ou deux principaux organismes seulement?</p>	
Date	À quelle fréquence se tiennent les réunions?	
Objectifs	<p>Qu'attendez-vous de la réunion?</p> <p>Quel but devrait-elle atteindre?</p>	
Ordre du jour	Quelles questions devrait-on aborder lors de la réunion? Dans quel ordre?	
Participants	<p>Qui faut-il inviter à la réunion?</p> <p>Qui y fera la meilleure contribution?</p> <p>Quels sont les détails de cette contribution?</p> <p>Faut-il se garder d'inviter certaines personnes?</p>	
Recrutement	Comment faire pour garantir la présence des personnes voulues?	

Liens avec des activités antérieures	À quelles activités antérieures peut-on lier la réunion pour montrer que le projet progresse et soutenir l'intérêt?	
Suivi	À quel type de suivi s'attend-on? Qui se chargera du suivi? À quel moment fera-t-on le suivi? À qui enverra-t-on un compte rendu?	
Tâches et responsabilités	Qui se chargera des tâches ou rôles suivants (il peut s'agir de plus d'une personne) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations avec les médias et enregistrement vidéo</li> <li>- Hébergement</li> <li>- Inscription et compte rendu du sommet</li> <li>- Animateurs, personnes-ressources, secrétaires</li> <li>- Stand et exposé du comté de Renfrew</li> <li>- Coordination du sommet</li> <li>- Soutien audiovisuel</li> <li>- Autres</li> </ul>	

### Règlement de différends

Dans tout projet communautaire, les différends sont inévitables. Leur règlement rapide et habile peut transformer le risque d'impasse en réussite. Par exemple, il arrive souvent que des gens se présentent à une réunion dans l'espoir d'ajouter une question personnelle à l'ordre du jour. Si celle-ci ne cadre pas avec le projet, cependant, les

organisateur doivent l'indiquer et refuser de l'inscrire à l'ordre du jour. Cet exemple illustre l'importance d'avoir un énoncé de mission clair, qui permet de se concentrer sur ce qu'il faut faire et d'exclure des questions non pertinentes.

Il y aura toujours quelqu'un pour se plaindre ou critiquer. Les responsables ne doivent pas hésiter à intervenir : « Au lieu de me dire ce qui ne va pas, suggérez-moi une solution! » Cette démarche oblige les gens à proposer des solutions constructives plutôt que de simplement exprimer leur mécontentement.

Les responsables peuvent éviter des différends en traitant équitablement tous les partenaires et intervenants. La taille ou l'influence d'une institution ne doit pas forcément lui donner un rôle prédominant dans les discussions, et tous les points de vue doivent être entendus. Ainsi, on évite de nombreux différends sur des questions de « protocole ».

Grâce aux contacts personnels, on peut également désamorcer les malentendus éventuels. Les responsables peuvent organiser des rencontres personnelles pour informer, fournir des explications ou rassurer, au besoin. Cela est particulièrement important dans le cas des fournisseurs de services locaux, qui peuvent considérer le RC organisme public qui empiète sur le secteur privé comme une menace pour leur entreprise. Les contacts personnels peuvent servir à les rassurer en leur montrant que le projet stimulera la demande de leurs services et aura des répercussions favorables sur leurs activités.

Le tableau suivant présente des types courants de différends dans le domaine du développement communautaire et suggère des règlements possibles.

Types	Exemples	Sources de différends	Solutions possibles
Sémantique	« Notre objectif est de devenir la collectivité la plus branchée de la province. »	Malentendu sur le sens des mots. Un tel énoncé de mission risque d'entraîner des	Ajouter à la base de connaissances un glossaire des termes courants. Utiliser les mots justes (surtout les termes techniques) lors des communications et des réunions. Éviter d'employer des mots ambigus ou vagues, surtout dans des déclarations destinées au grand public, car cela risque de

	province. »	débats et des controverses interminables sur le sens du mot « branché ».	causer des malentendus.
Factuel	« Pour cette collectivité, la fibre optique est une meilleure solution que le câble coaxial ou les techniques sans fil. »	Méconnaissance des faits de la part d'une ou de l'ensemble des parties.	Une recherche approfondie menée par un tiers ou quelqu'un de reconnu pour son expertise. La recherche ne produira pas toujours un énoncé simple, mais une série de compromis ou d'options en matière de coûts et d'avantages. Les caractéristiques matérielles, les coûts et les limites du câble coaxial, de la fibre optique et du sans fil peuvent être définis au moyen d'une recherche. Chacune des technologies peut servir à régler divers problèmes et faire partie d'une solution globale.
Points de vue de l'institution	L'institution possède déjà un réseau privé et est réticente à l'ouvrir à d'autres. Elle peut exiger que l'on appuie ses efforts plutôt que de se joindre à un projet communautaire neutre.	Diverses institutions auront des mandats, des intérêts, des priorités et des cadres de responsabilité différents.	Tous les partenaires doivent comprendre la dynamique interne de chaque institution participante. Il importe notamment de reconnaître les mandats fondamentaux et de les intégrer aux solutions proposées. Dans le présent cas, on doit présenter une solution bénéfique à toutes les parties pour que l'institution diminue ses coûts et améliore ses fonctions grâce au partage des efforts de développement de l'infrastructure.
Intérêt	Le Programme	Des différends	Ce qui semble être de la concurrence peut parfois être un



commercial	d'accès communautaire (PAC) fournit un accès gratuit à Internet dans des lieux publics. Les fournisseurs de services locaux ont d'abord cru que ce projet menaçait leurs entreprises. [Au bout du compte, le PAC a stimulé l'intérêt du public pour Internet et a accru la clientèle des fournisseurs d'accès Internet.]	peuvent naître chez les entrepreneurs qui voient leurs intérêts menacés par un projet ou une idée novatrice.	moyen d'augmenter « la taille du gâteau » que tous partageront. Dans certains cas, il s'agira d'un différend véritable et le choix d'une solution nuira aux intérêts commerciaux d'un segment de la collectivité. Les responsables communautaires doivent donc trouver le juste milieu entre les intérêts d'un groupe d'entreprises et ceux de l'ensemble de la collectivité.
Opinion	« J'estime que les bibliothèques publiques devraient être les premières institutions à bénéficier de l'accès à large bande. »	Valeurs et choix personnels.	Tant que les parties admettent que le différend est lié à des divergences d'opinions, elles peuvent convenir d'être en désaccord. Les problèmes surgissent si l'on accorde plus de valeur à une opinion. Toutes doivent être entendues et respectées. Il faut cependant établir une nette distinction entre les faits (que l'on peut vérifier par la recherche ou auprès de spécialistes) et les opinions (préférences, souhaits, désirs). Ces dernières peuvent être valables aux yeux de leurs tenants, sans pour autant être partagées par le reste de la collectivité. L'opinion présentée à titre

			d'exemple peut refléter les convictions de certains sur le rôle des bibliothèques dans la collectivité ou leur importance comme points d'accès. On peut aborder ce type de conviction à l'aide d'une analyse des coûts et des avantages, qui compare diverses options selon des faits plutôt que des opinions.
Personnalités	« Les responsables du projet ne souhaitent que mousser leurs intérêts personnels. »	Ambition, rivalités, antipathie personnelle, sentiment d'être menacé.	Comme elles sont personnelles et imprévisibles, les incompatibilités de caractères sont les plus difficiles à résoudre. Si elles menacent la viabilité du projet, il peut être sage de diminuer les contacts entre les personnes concernées en leur attribuant des tâches distinctes. Il n'y a pas place aux accusations personnelles lors des discussions. Si cela se produit, la meilleure stratégie consiste à examiner les faits à l'aide de processus administratifs et décisionnels entièrement transparents.

## LA SURVEILLANCE ET L'ÉVALUATION DE PROJET

### Importance de l'évaluation du rendement

Pour tout projet communautaire de grande envergure, il importe de définir des objectifs et des résultats clairs et quantifiables de même que les méthodes et les outils servant à surveiller le progrès et à vérifier dans quelle mesure la collectivité a atteint les buts fixés. L'évaluation du rendement aura plusieurs avantages.

- Elle aidera les collectivités à déceler les lacunes à combler.
- Elle cernera les méthodes les plus efficaces et permettra à d'autres collectivités de s'inspirer des expériences réussies.
- Elle servira à surveiller le progrès des projets financés.

- Elle suivra le succès de l'investissement et, si le projet est fructueux, en évaluera le rendement pour justifier d'autres activités.
- Elle ciblera les aspects du programme devant être améliorés ou réorientés.

La principale question est de savoir ce qu'il faut mesurer et comment. Dans certains cas, il peut être impossible de recueillir des renseignements indispensables, ou leur cueillette peut s'avérer trop coûteuse. Il faudra alors se fier à des données facilement quantifiables, à défaut de pouvoir compter sur les renseignements voulus plus difficiles à obtenir.

### Que faut-il évaluer?

Les responsables du projet doivent évaluer les résultats (conclusions), et non seulement les activités, ce qui veut dire :

- définir les résultats escomptés;
- s'entendre avec la collectivité sur un objectif raisonnable et réalisable;
- créer une structure organisationnelle propre à produire de bons résultats.

Il importe de suivre l'orientation générale, de surveiller les progrès et de définir des critères permettant aux organisateurs de vérifier le degré de réussite.

### Intégration générale du projet

Le tableau qui suit présente un plan pouvant servir à assurer le suivi des projets et des sous-projets de développement. Les tâches suggérées illustrent les types d'étapes inhérentes au processus. Les dates de début et de fin devraient être indiquées et surveillées afin de suivre le progrès. La colonne des coûts indique les coûts projetés par rapport aux coûts réels liés à certaines étapes du projet.

Ensemble du projet	Principale institution : chef de projet			Directeur de projet : directeur administratif		
	Tâches	Responsabilités	Début	Fin	Réalisations	Coûts
Former l'équipe de gestion du projet et nommer les dirigeants.						
Établir le bureau du projet.						
Mettre à jour le plan opérationnel et examiner les projets des intervenants ou partenaires.						
Officialiser les accords avec les intervenants et les partenaires.						
Déterminer les sources de financement et soumettre les demandes d'appui financier.						
Élaborer des mécanismes de suivi et de rapport financiers liant les partenaires au financement ainsi que des directives pour la présentation régulière de rapport.						
Organiser des pourparlers avec les compagnies de téléphone locales. Définir les exigences fonctionnelles du réseau et vérifier les réponses. Au besoin, établir une demande de propositions pour de nouveaux services. Choisir un ou plusieurs fournisseurs et conclure un ou plusieurs						

accords de service.					
Assurer la surveillance et l'évaluation.					

### Suivi d'un sous-projet

Le tableau ci-dessous montre comment assurer le suivi des sous-projets. On doit inclure les principales étapes et réalisations dans le plan général.

Application X	Principale institution :			Directeur de projet :	
	Responsabilités	Début	Fin	Réalisations	Couts
Démarrage et orientation, organisation des partenaires du projet, répartition des tâches, coordination des activités					
Définition des processus de suivi et de rapport					
Définition des besoins en information et des besoins des utilisateurs					
Définition des spécifications matérielles et logicielles					
Appels d'offres, attribution des contrats, achats					
Installation et vérification du matériel et des logiciels					
Formation du personnel et du public					

Collecte et saisie de données					
Vérification du fonctionnement et essais pour utilisateurs					
Lancement des applications					
Surveillance et évaluation					
Modifications et réparations					
Entretien permanent					

### Surveillance des interdépendances

On doit définir et surveiller étroitement les interdépendances des sous-projets, car l'échec de l'un peut affecter l'ensemble du projet. Le tableau suivant sert à déterminer ces rapports.

Sous-projets	Responsabilités	Réalisations	Échéances	Interdépendances
Application 1				
Application 2				
Application 3				

### Suivi

Les feuilles de travail suivantes sont fournies à titre d'exemples d'indicateurs de réussite. Aux fins de démonstration, certains détails sont présentés.

Suivi de la réussite			
Paramètres	Au début du projet	Au (1 <sup>re</sup> date)	Au (2 <sup>e</sup> date)
<b>Questions de connectivité</b>			
Services de télécommunications - Services autres que la voix (56 kbit/s)			
Zones desservies par le téléphone - Nombre d'abonnés - Pourcentage de la population possédant un téléphone - Pourcentage de la population ayant une ligne partagée			
Services interurbains - Configuration des zones de départ des communications			
Services Internet - Offerts par des sources autres que les lignes téléphoniques ordinaires?			
Fiabilité - Fréquence des interruptions de service - Durée des interruptions			

### Disponibilité des services dans les secteurs clés

Éducation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de laboratoires d'informatique dans les écoles</li> <li>- Nombre d'ordinateurs par rapport au nombre d'élèves</li> <li>- Cours offerts par téléenseignement</li> <li>- Utilisation d'Internet pour la recherche</li> <li>- Utilisation d'Internet pour l'enseignement</li> </ul>			
Santé <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration</li> <li>- Dossiers médicaux</li> <li>- Formation médicale</li> <li>- Diagnostic</li> <li>- Soins et surveillance à domicile</li> </ul>			
Bibliothèques publiques <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux catalogues en ligne</li> <li>- Accès aux collections en ligne</li> </ul>			
Accès aux services municipaux en ligne <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renseignements généraux</li> <li>- Permis et licences</li> <li>- Demandes et inscriptions</li> </ul>			



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiements</li> <li>- Ordonnancement</li> <li>- Réservation de locaux</li> </ul>			
<p>Entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicité et marketing en ligne</li> <li>- Traitement des commandes en ligne</li> <li>- Intégration en ligne aux fournisseurs et aux clients</li> <li>- Accès aux services des partenaires en ligne</li> <li>- Autres</li> </ul>			
<p>Terminaux d'accès public</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de terminaux</li> <li>- Clientèle</li> <li>- Nombre d'utilisateurs</li> <li>- But de l'utilisation</li> </ul>			
<p>Divers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Télétravail</li> <li>- Répertoires électroniques</li> <li>- Jumelage d'emplois et de travailleurs</li> <li>- Promotion des investissements</li> <li>- Autres</li> </ul>			
<b>Opinion publique</b>			
<p>Reconnaissance de l'importance des</p>			



télécommunications			
Culture informatique			
Utilisation d'un ordinateur au travail			
Utilisation d'un ordinateur à domicile			
Utilisation du courriel			
Connaissance d'Internet			
Accès à Internet au travail			
Accès à Internet à domicile			
Connaissance des télécommunications locales et des projets de TIC			
Opinion (favorable) sur les projets de télécommunications et de TI locaux			
Opinion sur les besoins immédiats de la collectivité en matière de télécommunications et de TI			
Opinion sur la façon d'utiliser les télécommunications et les TI			