



**OUVRIR LE DOSSIER DU CYBER-GOUVERNEMENT –  
Gouverner au XXI<sup>e</sup> siècle**

**Résultats de la tournée pancanadienne sur le projet Traverser les frontières**

**par Reg Alcock  
et  
Donald G. Lenihan**



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

Janvier 2001

---

© Centre pour la collaboration gouvernementale, 2001

Tous droits réservés  
ISBN 0-9687210-1-X

## **Centre pour la collaboration gouvernementale**

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

90, rue Sparks, bureau 606  
Ottawa (Ontario)  
K1P 5B4  
Canada  
Téléphone : 613-594-4795  
Télécopieur : 613-594-5925  
courriel : [main@collaborativegovernment.com](mailto:main@collaborativegovernment.com)  
Internet : [www.collaborativegovernment.com](http://www.collaborativegovernment.com)



# **Ouvrir le dossier du cyber-gouvernement – Gouverner au xxi<sup>e</sup> siècle**

**Résultats de la tournée pancanadienne sur le projet Traverser les  
frontières**

Document de réflexion préparé  
par  
Reg Alcock  
et  
Donald G. Lenihan

Janvier 2001

## LES AUTEURS

---

Reg Alcock accomplit actuellement son troisième mandat à titre de député fédéral de Winnipeg Sud. M. Alcock est une autorité sur les technologies et les outils d'information et sur leurs répercussions pour le gouvernement et le secteur public élargi, un sujet sur lequel il effectue des recherches et des consultations depuis plus de 10 ans. M. Alcock est titulaire d'une maîtrise en administration publique de l'Université Harvard et il fait partie du Harvard Policy Group à la John F. Kennedy School of Government.

Donald G. Lenihan est le directeur du Centre pour la collaboration gouvernementale et possède plus de 20 années d'expérience en tant que chercheur et analyste en matière d'administration publique et de gouvernement. M. Lenihan a été directeur de la recherche à l'Institut d'administration publique du Canada et il a signé de nombreuses publications sur des questions contemporaines touchant à l'administration publique au Canada.

## Gouvernements en mutation

---

Depuis sa création en 1999, le Centre pour la collaboration gouvernementale a mis en oeuvre, avec de nombreux partenaires, tout une série d'initiatives nationales de recherche afin d'approfondir l'analyse de certains des enjeux majeurs auxquels font face les gestionnaires du secteur public.

Le présent document est le deuxième volume de notre nouvelle série Gouvernements en mutation, dont l'objectif est de transmettre ces idées et ces résultats de recherche à un auditoire plus large dans tous les ordres de gouvernement ainsi qu'au sein des entreprises privées et parapubliques. Les prochains volumes porteront sur les enjeux contemporains de la gestion publique et de la gouvernance et rendront compte des conclusions de recherches précises.

On peut obtenir la présente publication gratuitement en communiquant avec le Centre pour la collaboration gouvernementale; elle est également disponible sur notre site Web : [www.collaborativegovernment.com](http://www.collaborativegovernment.com);  
Téléphone : 613-594-4795; Télécopieur : 613-594-5925;  
courriel : [main@collaborativegovernment.com](mailto:main@collaborativegovernment.com).

# Table des matières

---

## Introduction

### **1. Encadrer la discussion sur le cyber-gouvernement**

#### **Qu'entend-on par cyber-gouvernement?**

- 1.1 Quelques avis sur le cyber-gouvernement
- 1.2 Faire le tri des enjeux

### **2. La question de la gouvernance: Impact interne du cyber gouvernement**

- 2.1 L'intégration et le problème des frontières
- 2.2 De la prestation de services à la gouvernance
- 2.3 Les TIC changent les façons de faire du gouvernement
- 2.4 Responsabilité et transparence en fonction des résultats
- 2.5 Quel genre de gouvernement est en train de voir le jour?

### **3. Contrôler, représenter ou engager les citoyens?**

#### **Les répercussions extérieures du cyber-gouvernement**

- 3.1 Entamer le débat sur la démocratie
- 3.2 Le clivage informatique
- 3.3 La mobilisation des citoyens par le truchement d'Internet
- 3.4 D'autres possibilités fondées sur Internet
- 3.5 Engagement du citoyen: démocratie directe et démocratie représentative
- 3.6 Traverser les frontières entre le gouvernement et les citoyens

### **4. Le cyber-gouvernement en tant que gouvernement réseauté:**

#### **Le modèle ministériel est-il une relique du passé?**

- 4.1 En quête de l'image globale
- 4.2 Deux modèles de gouvernement
- 4.3 La transition entre les deux modèles: le besoin d'une stratégie?
- 4.4 Répondre par le truchement de la collaboration
- 4.5 Autres questions

### **5. En attendant la révolution du cyber-gouvernement**

- 5.1 Trois vues sur l'impact démocratique du cyber-gouvernement
- 5.2 Un carrefour historique?
- 5.3 Regards tournés vers le passé : la technologie, les idées et l'écriture de l'histoire
- 5.4 Les leçons tirées de la révolution américaine et de la révolution industrielle
- 5.5 Le Canada: vers une société d'apprentissage
- 5.6 Comprendre la révolution; entre technologie et apprentissage

## Conclusion

## Introduction

---

### Le projet

Dans le cadre du projet Traverser les frontières, nous examinons l'incidence de la technologie de l'information sur le gouvernement. Les promoteurs du cyber-gouvernement croient que la TI rendra le gouvernement plus **diligent et plus intelligent**. Ils ont probablement raison. Pourtant, vu toute l'encre qui a déjà coulé sur le sujet, on remarque que la manière dont la TI modifiera le gouvernement et, plus précisément, la manière dont elle modifiera la gouvernance a fait l'objet de très peu de réflexion claire. Si l'on pose que la « gouvernance » est la façon dont les gouvernements prennent leurs décisions, il découle qu'une « gouvernance démocratique » concerne une prise de décisions ouverte ou publique, responsable, transparente, équitable et respectueuse de la vie privée. Dans le présent document, on se penche sur la nature du cyber-gouvernement, sur la manière dont il pourrait modifier le gouvernement, sur les conséquences éventuelles pour les Canadiens et sur ce qui doit être fait pour que le cyber-gouvernement soit plus ouvert, responsable, transparent, équitable et respectueux de la vie privée, en plus d'être plus diligent et plus intelligent.

**Une gouvernance démocratique concerne une prise de décisions ouverte ou publique, responsable, transparente, équitable et respectueuse de la vie privée.**

Le présent document peut être considéré comme un petit guide de préparation à la conférence Traverser les frontières, qui se tiendra du 28 au 30 mars 2001 à Ottawa. Au cours de cette conférence, élus, fonctionnaires, universitaires, journalistes et représentants d'organismes d'intérêt public pourront discuter des moyens à prendre pour faire en sorte que la prestation de services, la gouvernance et la démocratie soient

renforcées dans le cadre d'un régime unique de cyber-gouvernement. Cette conférence sera la dernière étape du projet Traverser les frontières, qui vise à susciter une discussion plus éclairée sur le cyber-gouvernement au Canada.<sup>1</sup>

## **Le processus**

Au printemps 2000, il a été tenu à Ottawa quatre tables rondes auxquelles ont participé des députés, des hauts fonctionnaires, des journalistes, des universitaires et des représentants d'organismes d'intérêt public. A suivi à l'automne une tournée nationale des capitales provinciales au cours de laquelle les auteurs du présent document ont eu la possibilité de rencontrer des hauts fonctionnaires provinciaux et municipaux, des députés provinciaux et d'autres citoyens éclairés et intéressés. Au total, 250 personnes ont participé à l'exercice; le présent document rend compte des discussions qui ont eu lieu au cours de cette tournée.

Le contenu du présent document traduit certes en bonne part les opinions recueillies au cours des tables rondes mais il est la synthèse de nombreuses discussions que les auteurs ont eues entre eux et avec des personnes qu'ils ont rencontrées et, bien entendu, avec les personnes qui ont participé au projet. Nous avons classé de manière systématique, organisé, combiné, développé et mis en forme les opinions que nous avons recueillies. Le document se veut un ouvrage de réflexion plus qu'un rapport. Nous avons voulu présenter quelques enjeux clés dans un document de discussion que nous espérons stimulant et qui pourrait servir de point de départ pour une discussion éclairée lors de la conférence nationale. Nous nous sommes inspirés librement des expériences et des idées de nombreuses personnes mais nous ne pouvons nous exprimer en

---

<sup>1</sup> Le projet Traverser les frontières 2 est parrainé en partie par 10 ministères fédéraux : l'Agence canadienne des douanes et du revenu, le ministère du Patrimoine canadien, le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, Santé Canada, Développement des ressources humaines Canada, le ministère des Finances, Industrie Canada, le ministère des Affaires intergouvernementales, le ministère de la Justice et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

leur nom. Les opinions exprimées dans le présent document n'engagent que les auteurs.

## Encadrer la discussion sur le cyber-gouvernement

### Qu'entend-on par cyber-gouvernement?

#### 1.1 Quelques avis sur le cyber-gouvernement

Le néologisme « cyber-gouvernement » vient à peine de passer dans le langage courant au gouvernement. Que signifie-t-il réellement?

Aucun des participants aux tables rondes n'a pu donner de définition catégorique et englobante du mot cyber-gouvernement; plusieurs intervenants ont cru bon de commencer la discussion en disant qu'il s'agit d'une manière de rendre la prestation des services gouvernementaux plus efficiente en « intégrant » ou en « groupant » ces services et en les offrant par le truchement d'un seul point d'accès sur l'Internet; c'est le fameux « **guichet unique** » qui permet de « **trouver tout ce que l'on cherche à la même adresse** ».

On nous a dit qu'en Ontario, par exemple, les gens peuvent renouveler des permis, régler des droits et obtenir de l'information en direct depuis déjà un certain temps. Le Gouvernement du Canada envisage d'offrir tous les services fédéraux sous forme électronique (par l'initiative Gouvernement en direct) via un portail unique dès 2004. Les gouvernements de Singapour, de l'Australie, des États-Unis d'Amérique et du Royaume-Uni ont déjà lancé de telles initiatives.

À prime abord, cette vision du cyber-gouvernement semblait simple; toutefois, à mesure que nous avons approfondi l'examen du principe des **services intégrés**, nous avons commencé à saisir la complexité et la richesse du principe du cyber-gouvernement.

L'avis de changement d'adresse est un exemple couramment utilisé pour illustrer le service intégré. Si les services étaient véritablement intégrés, le citoyen n'aurait à donner au gouvernement qu'un seul et unique avis de changement d'adresse. Le gouvernement se chargerait de distribuer

l'information à tous les points pertinents de son système. Or, à l'analyse, il est apparu que, pour y parvenir, le gouvernement devrait mettre en place un système d'information unique et global qui ignorerait les frontières des ministères et organismes. Comme l'a fait remarquer un participant, il faudrait créer un « super-système d'information » qui transformerait le gouvernement tel que nous le connaissons.

Certains participants étaient disposés à épouser cette vision et admettaient que le cyber-gouvernement va au-delà de la simple prestation de services; le cyber-gouvernement est le gouvernement **fondé sur l'information**. Selon cette opinion, le cyber-gouvernement nécessite la création d'une série de réseaux d'information chevauchants et la promotion du réseautage de l'information. Le cyber-gouvernement emploie les technologies de l'Internet pour relier plus efficacement que jamais les différents rouages internes du gouvernement. Grâce à de tels réseaux, les fonctionnaires peuvent communiquer sans connaître les frontières ministérielles ou gouvernementales, échanger des idées, partager de l'information et fournir des conseils d'expert à d'autres parties d'un super-système public, suivant des façons nouvelles et à des vitesses qui dépassent de loin celles qui étaient possibles il y a quelques années à peine. Bref, le cyber-gouvernement est le gouvernement **intelligent**. Il est axé sur la gestion et l'utilisation de l'information. Le gouvernement intelligent est indispensable dans une société où l'information est une ressource primordiale.

**Le cyber-gouvernement est le gouvernement intelligent. Il est axé sur la gestion et l'utilisation de l'information. Le gouvernement intelligent est indispensable dans une société où l'information est une ressource primordiale.**

Une autre participante a développé l'idée en ajoutant que le gouvernement intelligent verra à améliorer grandement la **qualité de l'information**

disponible. Pendant la majeure partie du siècle dernier, a-t-elle souligné, les gouvernements ont suivi les grandes tendances économiques et sociales afin d'élaborer des politiques et des programmes plus appropriés. Aujourd'hui, les nouvelles et puissantes technologies de communication et d'information améliorent énormément la collecte, le traitement et l'intégration des données. En conséquence de l'accélération du progrès technologique, la qualité et la quantité des données s'amélioreront de manière exponentielle, au cours des prochaines années, une situation qui, par voie de conséquence, devrait accroître grandement la capacité des gouvernements de suivre et de prévoir les tendances et donc de réagir plus intelligemment.

Au cours de la discussion sur la nature du cyber-gouvernement, il a également été question de transparence et d'ouverture. Beaucoup de participants ont fait valoir que le cyber-gouvernement favorise la transparence et la responsabilité, du fait qu'il rend l'information tellement plus facile d'accès pour le citoyen ordinaire. Ils en ont conclu que le cyber-gouvernement est **démocratique** du fait qu'il donne au citoyen les moyens de savoir.

Une variante de cette opinion voulait que le cyber-gouvernement renforcera la démocratie en permettant aux citoyens de participer plus directement à la prise de décisions, grâce à une panoplie d'outils Internet, du vote en ligne sur des enjeux donnés aux sondages et débats dans des forums de discussion gouvernementaux.

Les participants ont également discuté de la différence entre les **données** et l'**information**. Selon un intervenant, les données sont les « morceaux » d'information. En soi, elles ne sont guère plus que des chiffres. L'information, en revanche, est formée de données organisées de manière significative. Les gouvernements disposent déjà d'énormes quantités de données et il est prévu que ces quantités augmenteront considérablement

au cours des prochaines années. « À quel moment les données et les informations seront-elles mises à la disposition des citoyens? », ont demandé des participants. « Qui se chargera de l'intégration? Quelles seront les conséquences pour le contrôle ou la compréhension du travail du gouvernement? ».

Par ailleurs, les participants nous ont rappelé plus d'une fois que la prestation de service par guichet unique peut être le plus séduisant produit de la nouvelle technologie mais que nous ne devrions pas négliger les **changements majeurs mais beaucoup moins visibles qu'elle opère sur d'autres facettes du gouvernement**; que l'on pense seulement à l'élaboration des politiques, à la production de rapports et à l'évaluation des programmes. Au cours de la prochaine décennie, la nouvelle technologie transformera le gouvernement dans tous ses aspects, de l'enregistrement d'un changement d'adresse à l'élaboration de la politique économique ou sociale.

**Nous ne devrions pas négliger les changements majeurs mais beaucoup moins visibles qu'elle opère sur d'autres facettes du gouvernement; que l'on pense seulement à l'élaboration des politiques, à la production de rapports et à l'évaluation des programmes.**

Enfin, au cours de la discussion sur les rapports entre le cyber-gouvernement et la démocratie, certains participants ont estimé que nous sommes en train de franchir une étape historique. Ils voient l'Internet comme une « technologie de transformation » à l'égal de la presse à imprimer, de la machine à vapeur ou de l'électricité. Si cela s'avère, alors le cyber-gouvernement marquera plus qu'un simple changement du mode de prestation des services, de la gouvernance ou même de la démocratie. Il s'inscrira dans un changement fondamental de la nature même de la société. **Nous passons de l'ère industrielle à l'ère de l'information.**

## 1.2 Faire le tri des enjeux

Quiconque examine la diversité et l'étendue de ces opinions peut difficilement éviter de conclure que le cyber-gouvernement est davantage qu'un outil destiné à rendre le fonctionnement du gouvernement plus efficace ou efficient, sans toutefois pouvoir en cerner précisément la nature. Notre première tâche a consisté à mettre un peu d'ordre dans les points de vue exprimés. À mesure que nous accomplissons notre traversée du pays, quatre thèmes distincts mais néanmoins reliés entre eux se sont imposés pour la compréhension et la définition du cyber-gouvernement.

1. Le passage au cyber-gouvernement implique davantage que des changements à la prestation de services; il occasionne des changements majeurs à l'organisation **interne** du gouvernement.
2. Grâce au cyber-gouvernement, de grandes quantités de nouvelles informations seront mises à la disposition des citoyens. Il se créera également de puissants nouveaux outils grâce auxquels les citoyens pourront participer plus directement à la gouvernance. Si tel est le cas, le cyber-gouvernement engendrera davantage que des changements majeurs à l'organisation interne du gouvernement. Il modifiera aussi profondément son existence **externe** et notamment ses rapports avec les citoyens et la pratique de la démocratie.
3. L'effet combiné de ces changements internes et externes semble être de pousser le gouvernement dans la direction d'un nouveau **modèle de réseautage** qui ne correspond pas à l'ancien modèle ministériel.
4. Si un nouveau modèle de gouvernement se forme, il se pourrait que le passage au cyber-gouvernement implique davantage que des changements à la structure du gouvernement ou à la pratique de la démocratie; il pourrait **s'inscrire dans une transformation plus profonde de la nature même de la société canadienne.**

**Quiconque examine la diversité et l'étendue de ces opinions peut difficilement éviter de conclure que le cyber-gouvernement est davantage qu'un outil destiné à rendre le fonctionnement du gouvernement plus efficace ou efficient.**

Ces quatre thèmes ont été évoqués à maintes reprises, à telle enseigne que nous avons organisé la conférence et le présent document de travail en fonction d'eux. En effet, chacun de ces thèmes permet de regrouper bon nombre des enjeux qui ont été soulevés au cours des rencontres.

Le premier thème regroupe les **questions de gouvernance interne** soulevées par le passage au cyber-gouvernement. Dans les faits, si le cyber-gouvernement nécessite une réorganisation de la structure interne du gouvernement, ce thème veille à ce qu'il ressorte de cet exercice un gouvernement plus transparent, responsable, ouvert, équitable et respectueux de la vie privée et que, parallèlement, les services soient améliorés grâce à leur disponibilité en direct à un guichet unique ou que l'élaboration des politiques soit améliorée grâce à son « horizontalisation ».

Le deuxième thème lance ce que nous appelons la **discussion sur la démocratie**, qui porte notamment sur des questions de gouvernance externe. Cette discussion portera sur les conséquences (1) d'un accroissement exponentiel de la quantité et de la disponibilité de l'information et (2) des formes nouvelles ou améliorées de participation du citoyen au processus politique sur la démocratie que pourra offrir l'Internet.

Le troisième thème porte sur les **questions stratégiques**, qui sont soulevées lorsque nous tentons d'obtenir des réponses plus claires à des questions comme « où s'en vont les gouvernements modernes? ou que devrions-nous faire pour assurer une transition en douceur vers une

nouvelle forme de gouvernement usant de pratiques de gouvernance nouvelles? ».

Finalement, le quatrième thème nous défie de définir ce que l'on pourrait qualifier de **vision postindustrielle d'une société démocratique**. Ce thème s'impose pour qui prend au sérieux l'affirmation voulant que l'Internet soit une technologie de transformation à l'égal de la presse à imprimer, de la machine à vapeur ou de l'électricité.

## La question de la gouvernance

### Impact interne du cyber-gouvernement

#### 2.1 L'intégration et le problème des frontières

Au cours d'une séance, des participants ont imaginé que le « citoyen de la rue » voit comme suit les services gouvernementaux disponibles à un guichet unique : le guichet s'ouvre sur une grande pièce où se trouvent beaucoup de personnes ayant chacune une tâche précise; le « client » se rend au guichet et s'adresse au préposé, lequel trouve la personne qui fournit le service demandé; cette personne se présente alors et fournit le service demandé. Dans cette métaphore, le guichet est le portail électronique, le préposé est le serveur du gouvernement, la grande pièce est le gouvernement et les personnes sont les services.

Les participants ont admis que cette image est trompeuse à plusieurs égards, si elle correspond un tant soit peu à l'idée populaire d'un guichet unique. Premièrement, l'idée d'intégrer ou de grouper des services va au-delà du simple accès par guichet unique. Un **guichet unique devrait être plus qu'un grand répertoire** – un annuaire téléphonique – des services gouvernementaux. Par exemple, l'intégration devrait réduire au minimum voire éliminer les doubles emplois. Supposons qu'un citoyen déménage; il doit alors communiquer sa nouvelle adresse au gouvernement. « Pourquoi », se demande cette personne, « devrais-je envoyer mes nouvelles coordonnées à tant d'organismes gouvernementaux, dont certains sont peut-être logés dans le même immeuble? Pourquoi ne pas les envoyer à un point central qui les communiquera aux autres entités, au besoin? ».

La prestation de services intégrés devrait éliminer de tels problèmes. Elle devrait chercher à rassembler les services apparentés, à les « grouper » en fonction de besoins donnés, de manière que les citoyens puissent aborder le gouvernement comme un tout intégré et non pas comme un

labyrinthe de programmes et de ministères dans lequel ils doivent trouver leur chemin.

**La prestation de services intégrés devrait éliminer de tels problèmes. Elle devrait chercher à rassembler les services apparentés, à les « grouper » en fonction de besoins donnés, de manière que les citoyens puissent aborder le gouvernement comme un tout intégré et non pas comme un labyrinthe de programmes et de ministères dans lequel ils doivent trouver leur chemin.**

Il est probable qu'aucune personne ayant participé au projet ne voudrait pas reconnaître que ce principe est tout à fait louable. En fait, la plupart des participants estiment que les technologies de l'information et des communications (TIC) pourraient faciliter l'intégration des services. Or, pratiquement tous ceux qui travaillent sur le dossier du cybergouvernement voient en l'intégration un gros obstacle à surmonter. Et l'une des principales difficultés de l'intégration tient précisément aux frontières – entre les ministères, les gouvernements et même le public du secteur associatif (organisations non gouvernementales et organismes sans but lucratif).

On peut considérer le gouvernement moderne comme une machine complexe composée de pièces distinctes. Les pièces ont leur existence propre mais elles constituent un système unique au sein duquel **elles ont toutes leur fonction à accomplir**. Lorsque chaque fonction est accomplie correctement, la machine fonctionne en douceur. Cette séparation des rôles et des responsabilités est essentielle pour préserver la transparence, la responsabilité et la protection de la vie privée. Les besoins en information de chaque programme ou service du gouvernement doivent être reliés à des responsabilités précises et appuyés par des pouvoirs spécifiques. Par exemple, lorsqu'une personne déménage, Revenu Canada a besoin de connaître sa nouvelle adresse parce que l'organisme

est chargé d'administrer l'impôt sur le revenu et cela n'a rien à voir avec le fait que le ministère des Affaires étrangères a également besoin de la nouvelle adresse pour pouvoir envoyer son passeport à cette personne.

On dit qu'un tel système est transparent quand on peut décrire les liens entre les « pièces » de la machine et la fonction de chacune. Un tel système est responsable quand on peut dire qui a fait quoi, quand, où et pour quelle raison. Pour protéger la vie privée – comme l'a si éloquemment souligné le Commissaire à la protection de la vie privée, au cours d'une de nos réunions – il faut que l'information personnelle ne puisse être recueillie ou consultée que par les personnes dont les fonctions l'exigent et dans les limites de ces fonctions.

L'intégration entière d'une série de services de manière qu'une personne n'ait à communiquer une information (p. ex., une nouvelle adresse) qu'une fois, élimine la séparation des rôles et des responsabilités. Elle nécessite la mise en place d'un agent qui reçoit l'information, est relié à tous les points où l'information est requise, est au fait de leurs besoins et, enfin, est autorisé à fournir l'information au besoin. Par définition, un tel agent transcende les frontières traditionnelles des ministères et suppose la création d'un super-système d'information.

Dans la mesure où l'intégration exige l'abattement des cloisons pour la mise en place d'un super-système d'information, elle soulève des questions sur le type de gouvernement qui résultera de l'exercice. En revanche, tant que ces cloisons existeront, elles constitueront un obstacle majeur à l'amélioration des services par le truchement du cyber-gouvernement.

**Dans la mesure où l'intégration exige l'abattement des cloisons pour la mise en place d'un super-système d'information, elle soulève des**

questions sur le type de gouvernement qui résultera de l'exercice. En revanche, tant que ces cloisons existeront, elles constitueront un obstacle majeur à l'amélioration des services par le truchement du cyber-gouvernement.

## 2.2 De la prestation de services à la gouvernance

Il a été largement question de cette tension au cours des tables rondes. Les participants ont admis que les gouvernements démocratiques modernes se sont dotés, au fil des ans, d'ensembles complexes de structures, de pratiques et de modalités grâce auxquelles ils prennent des décisions et fonctionnent d'une manière **ouverte, transparente, responsable, équitable et respectueuse de la vie privée**. La plupart ont reconnu que le passage au cyber-gouvernement avait déjà une incidence considérable sur ces systèmes et ces pratiques.

L'élément le plus visible est que la nouvelle technologie favorise la disponibilité de l'information sur les activités et la prise de décisions du gouvernement. Les gouvernements peuvent de moins en moins déterminer qui sait quoi et à quel moment. Les participants ont généralement estimé que cela rend le gouvernement plus ouvert.

D'un autre côté, les participants craignent que les énormes **bases de données nouvelles**, issues de l'intégration et qui permettront peut-être au gouvernement de rendre ses services ou d'élaborer des politiques plus efficacement et avec plus d'efficacité, n'entraînent un **prix à payer en matière de vie privée**. Presque chaque participant a pris cette possibilité au sérieux. Quoi qu'il en soit, la plupart croyaient que les citoyens appuieraient la création de telles bases de données (a) s'ils comprenaient les avantages que pourrait procurer le gouvernement intégré et (b) s'ils étaient assurés de l'intégrité des renseignements personnels.

Dans le même esprit, les participants n'ont vu aucune raison de conclure que les TIC aboutiront obligatoirement à un gouvernement plus équitable. Cela est certes une possibilité mais, pour s'assurer que le cyber-gouvernement soit équitable, il faudra faire preuve de vigilance, lors de l'élaboration des systèmes et des pratiques sur lesquels il reposera.

**Pour s'assurer que le cyber-gouvernement soit équitable, il faudra faire preuve de vigilance lors de l'élaboration des systèmes et des pratiques sur lesquels il reposera.**

En revanche, les participants semblaient divisés sur la capacité des TIC de rendre le gouvernement plus transparent ou plus responsable. D'une part, **certains estimaient qu'une ouverture ou une disponibilité accrue de l'information engendre une transparence et une responsabilité accrues**, d'autre part, certains **pensaient le contraire**. Ils ont fait valoir que la transparence laisse supposer que la raison d'être d'une décision est claire. L'information liée à une décision ou en découlant peut être disponible sans que la transparence soit assurée. Il se peut que l'on ne sache toujours pas pourquoi la décision a été prise ni par qui elle l'a été. De même, qu'une information soit disponible et qu'un responsable soit désigné (p. ex., le ministre) ne signifie pas que cette personne puisse dire ce qui s'est passé. Cela ne peut se produire que dans un système dont la transparence est telle que l'on peut établir ce qui s'est passé.

Au cours de nos discussions, il est apparu rapidement que le cyber-gouvernement, d'abord initiative destinée à améliorer la prestation de services, nécessitera, aux yeux de la majorité des participants, une réorganisation majeure des mécanismes internes de la gouvernance. Comme l'a résumé un observateur, la prestation de services intégrés n'est que la pointe de l'iceberg de la gouvernance.

Certains participants ont réfuté cette conclusion, faisant valoir qu'elle exagère les conséquences d'une initiative comme le Gouvernement en direct (GED). « Est-ce que le cyber-gouvernement compromet réellement les approches traditionnelles de la transparence, de la responsabilité et de la protection de la vie privée? », se sont-ils demandé. Les rôles et les responsabilités des ministères et de leurs composantes ont toujours été reliés entre eux, dans une certaine mesure. Quoi qu'il en soit, on a toujours réussi à composer avec le flou qui existe entre ces éléments. À l'échelon du ministère, ce sont habituellement les organismes centraux qui s'en chargent. Au sein d'un ministère, les composantes sont administrées hiérarchiquement, de sorte qu'il se trouve toujours au-dessus quelqu'un qui est chargé de coordonner le mouvement des composantes qui se trouvent sous lui. Pourquoi, alors, ne pas continuer ainsi?

Si seulement quelques services étaient en cause, les conséquences sur les systèmes qui soutiennent la gouvernance pourraient être minimales au point d'être négligées. Toutefois, des initiatives comme le GED visent précisément à offrir **la totalité des services gouvernementaux en direct**. Cela se produit au moment où on observe une croissance exponentielle de l'emploi des TIC dans des secteurs clés d'activité gouvernementale qui ne relèvent pas de la prestation de services. En fait, des changements figurant parmi les plus importants se produisent ailleurs. Qu'ils soient moins visibles ne signifie pas qu'ils soient moins importants pour l'évolution du cyber-gouvernement. Beaucoup de participants estimaient que tous ces changements rendront les différentes composantes du gouvernement encore plus interdépendantes qu'auparavant.

**Beaucoup de participants estimaient que tous ces changements rendront les différentes composantes du gouvernement encore plus interdépendantes qu'auparavant.**

### **2.3 Les TIC changent les façons de faire du gouvernement**

Il est possible de broser un tableau plus large des incidences des TIC sur le gouvernement en examinant la manière dont les TIC influent sur le cycle de gestion du gouvernement. Le cycle de gestion comporte quatre étapes :

- planification;
- mise en pratique;
- rapport;
- évaluation.

Le cycle débute par une réflexion sur ce qui doit être fait – il s’agit d’un travail de planification. À un certain moment, une décision est prise. Des priorités et des objectifs sont établis et de nouvelles politiques élaborées. L’étape suivante est la mise en pratique des décisions stratégiques, ce qui se traduit soit par la création d’un programme ou d’un service ou l’adoption d’une loi ou d’un règlement. Cela nécessite également une prise de décisions étant donné qu’il existe habituellement plus d’une manière d’atteindre un objectif stratégique. La troisième étape est la production d’un rapport, qui nécessite également de faire des choix. On peut faire rapport sur une activité de bien des manières. Enfin, il faut évaluer l’efficacité et l’utilité du programme, du service ou de la mesure. Règle générale, cette étape s’appuie en partie sur l’étape du rapport. L’évaluation devrait aboutir à un jugement sur la valeur intrinsèque du programme, du service ou de la mesure et sur la nécessité et la manière de l’améliorer, le cas échéant.

Prises ensemble, les quatre étapes constituent un cycle parce que l’achèvement de l’étape de l’évaluation nous ramène au stade de la planification et au début d’un autre cycle. Si tout s’est bien déroulé, nous devrions nous trouver mieux informés que la première fois. On aura appris. Cela signifie que les différentes étapes du dernier cycle pourront être améliorées et que tout le processus s’en trouvera amélioré. Par exemple, nous pourrions préciser les objectifs fixés à l’étape de la planification, adopter de nouvelles méthodes de mise en pratique ou encore raffiner nos

méthodes de rapport ou d'évaluation. Idéalement, on apprend à chaque nouveau cycle et la succession des cycles devient une spirale ascendante **d'apprentissage et d'amélioration continues.**

Il est toutefois de notoriété publique que les gouvernement n'ont jamais excellé à concrétiser cette spirale. Pourtant, bon nombre des participants ont dit souhaiter que les TIC rendront le gouvernement plus diligent et amélioreront sa capacité d'apprendre, c'est-à-dire qu'elles le rendront plus intelligent. Pour tenter de comprendre comment cela pourrait se produire, voyons comment les TIC changent le fonctionnement du cycle de gestion.

**PLANIFICATION** – Le changement le plus marqué de l'étape de la planification est peut-être le passage à une élaboration de politiques plus horizontale ou pan-gouvernementale. Le domaine de la politique de la santé en est un bon exemple. Traditionnellement, la politique de la santé était réactive et visait à guérir des maladies. Depuis quelques années, la portée de la politique s'est élargie; aujourd'hui, la politique de la santé de la plupart des gouvernements vise à promouvoir le bien-être ou le mieux-être. Le gouvernement de la Saskatchewan nous en donne un bon exemple. Des participants de cette province nous ont dit que le principe du mieux-être comporte bien entendu la guérison de la maladie mais qu'il est plus riche et contient également une vision proactive d'atteinte et de maintien de la santé. Ce principe nécessite notamment d'identifier les « déterminants de la santé », à savoir les conditions qui favorisent l'atteinte et le maintien de la santé. Ces conditions peuvent comporter, par exemple, des facteurs environnementaux, la pratique du sport, les loisirs, le régime alimentaire, le stress et l'instruction. Comme on peut s'y attendre, ces facteurs débordent des champs d'action et des compétences traditionnels des ministères de la Santé. La promotion du mieux-être nécessite une démarche interministérielle fondée sur la coordination, la collaboration et la mise en commun d'informations et de connaissances dans l'ensemble du gouvernement.

Les réseaux de TIC actuels rendent une telle démarche beaucoup plus rapide et plus efficace qu'elle ne l'était il y a à peine dix ans. De plus, la remarquable puissance de traitement des technologies actuelles et naissantes permet l'intégration et l'extraction de gigantesques quantités de données. Cet état de choses augmente la capacité du gouvernement de reconnaître et de surveiller les tendances sociales à long terme qui sont susceptibles de contribuer à la promotion du mieux-être global d'une collectivité ou d'y faire opposition. De telles avancées changent radicalement la manière dont le gouvernement établit ses plans et ses politiques.

**MISE EN PRATIQUE** – Du point de vue du citoyen, le signe le plus évident du changement provoqué par les TIC au sein du gouvernement est probablement dans la manière dont il fournit ses services. L'initiative du Gouvernement en direct du gouvernement fédéral en est un exemple. Comme nous l'avons indiqué plus haut, en 2004, les Canadiens devraient avoir accès à tous les services gouvernementaux par le truchement d'un seul portail électronique. Service Nouveau-Brunswick est un autre exemple de cette réalité des services en direct. Bien entendu, ce n'est pas la seule manière dont les TIC peuvent peser sur la mise en pratique. Par exemple, la création d'un système national d'information sur la santé pourrait nécessiter l'intégration de la totalité du dossier médical d'un patient à une seule source de données et son entreposage sur une « carte intelligente ». En principe, cela signifie que tout médecin traitant le patient aurait accès à la totalité de ses antécédents médicaux, y compris le dossier de tous les médicaments achetés sur ordonnance, la liste des médecins consultés, etc. La disponibilité de ces informations pourrait modifier grandement la manière dont les médecins fournissent les services de santé.

**RAPPORT** – Les TIC sont en train de révolutionner la manière dont les gouvernements font rapport de leurs activités. Il ne s'agit pas simplement

d'offrir la possibilité de consulter des rapports en direct. Premièrement, au cours des dernières années, la plupart des gouvernements sont passés à ce qu'il est convenu d'appeler la gestion et les rapports axés sur les résultats. Cela signifie que la simple gestion d'un programme, par exemple, consiste maintenant à (a) établir l'objectif qu'il est censé atteindre et (b) à choisir les mesures ou les indicateurs qui permettront au gestionnaire d'évaluer la mesure dans laquelle le programme a atteint cet objectif. Par conséquent, les rapports portent de plus en plus sur l'atteinte des objectifs. Or, plus riches et plus fiables sont les données disponibles, plus perfectionnées peuvent être les mesures. Grâce à la disponibilité de machines de grande puissance de traitement, il est à prévoir que la mesure du rendement deviendra beaucoup plus fiable, au cours des prochaines années.

Deuxièmement, les gouvernements et les citoyens semblent considérer que la croissance exponentielle de la capacité du gouvernement de recueillir, d'intégrer et de transmettre de l'information s'accompagne de la responsabilité de rendre ces informations plus faciles à consulter par le citoyen et de les offrir sous différentes formes. Au sein du gouvernement, on discute beaucoup de la manière d'employer la nouvelle technologie pour rendre les informations sur les politiques et les programmes plus accessibles et plus transparentes, afin que le gouvernement soit plus ouvert et rende plus de comptes. Certains proposent de concevoir des moteurs de recherche plus puissants qui permettraient aux citoyens de recueillir et d'intégrer de grandes variétés de données gouvernementales selon leurs intérêts; d'autres préconisent de nouvelles méthodes raffinées et d'autres encore favorisent la production de rapports « horizontaux ».

Cette dernière méthode est particulièrement utile pour le cycle de gestion. Plus un gouvernement établit ses plans horizontalement, plus il doit pouvoir rendre des comptes horizontalement. Pour y arriver, le gouvernement doit coordonner les données et les informations provenant

d'une grande variété de sources en son sein. Les TIC constituent l'outil de prédilection pour l'intégration et la gestion de grandes quantités de données de sources diverses. Au cours de la table ronde tenue en Alberta, des fonctionnaires nous ont parlé du système de planification à long terme du gouvernement provincial, qui nous en donne l'exemple. Dans ce système, un certain nombre d'objectifs pan-gouvernementaux à long terme ont été fixés. Les objectifs de programmes à court terme sont censés être choisis et évalués en partie en fonction de leur capacité de contribuer à la réalisation des objectifs à long terme. Ce processus est censé faire en sorte que les objectifs plus larges et à long terme soient constamment et précisément dans la mire des politiques et des programmes du gouvernement. Pour suivre l'avancement vers les objectifs pan-gouvernementaux, il faut recueillir et intégrer des données provenant de l'ensemble du gouvernement.

**ÉVALUATION** – Tout comme pour l'élaboration de rapports, les TIC sont extrêmement importantes pour l'étape de l'évaluation dans le cycle de gestion. Une bonne mesure du rendement nécessite des données complexes souvent prélevées dans différentes sources. L'intégration et le traitement de ces données ne sont possibles qu'avec les puissantes technologies de communication et d'information. De plus, comme nous l'avons vu avec le système de planification à long terme du gouvernement de l'Alberta, les gouvernements suivent de plus en plus l'avancement du travail vers des objectifs de haut niveau ou vers des « objectifs sociaux » comme une atmosphère plus saine, une population plus en santé ou des collectivités sûres, afin d'évaluer l'utilité et l'efficacité des programmes qui sont censés contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Suivre le mouvement de la société canadienne par rapport à ces résultats est une tâche complexe qui nécessite des systèmes puissants et avancés de traitement de l'information. Au cours des 50 dernières années, des producteurs de données comme Statistique Canada sont devenus des sources d'information cruciales pour l'analyse et l'évaluation des programmes. Les

nouvelles TIC pourraient conférer à des organismes comme Statistique Canada une sophistication et une importance incomparables.

La réalité qui se dégage de ce court exposé sur les incidences des TIC sur le cycle de gestion est le suivant : les TIC **confèrent au gouvernement une manière plus horizontale ou holistique de penser et d'agir**. Toutefois, comme doivent bien le faire comprendre les observations rapportées, l'effet des TIC ne s'arrête pas là. L'application des nouvelles technologies aux différentes tâches décrites est étroitement liée à un récent changement de la philosophie de gestion du gouvernement. Au fond, cela implique une réorientation, du processus aux résultats.

**Les TIC confèrent au gouvernement une manière plus horizontale ou holistique de penser et d'agir.**

#### **2.4 Responsabilité et transparence en fonction des résultats**

Ces dernières années, de nombreux gouvernements dans les pays de l'OCDE ont adopté une **approche fondée sur les résultats** pour la planification, la mise en œuvre, la production de rapports et l'évaluation. Ainsi, les ministères doivent déterminer les objectifs stratégiques qu'ils veulent atteindre, inscrire les politiques et les programmes dans des activités essentielles qui appuient des objectifs stratégiques, fixer des objectifs secondaires clairs pour les politiques et les programmes et adopter des mesures du rendement pour en évaluer l'efficacité. L'approche nouvelle est censée :

- clarifier le but des programmes et des services du ministère;
- faire en sorte qu'ils reflètent les besoins des clients ou des citoyens et qu'ils y répondent;
- faire en sorte qu'ils appuient les orientations stratégiques du ministère;

- fournir un feedback à la direction et au personnel sur la qualité et l'efficacité des programmes et des services, permettant ainsi des modifications et des améliorations;
- faire en sorte qu'ils sont réalisés de manière aussi efficace et efficiente que possible; et
- renforcer la responsabilité gouvernementale vis-à-vis de l'autorité législative par le truchement d'un système amélioré de production de rapports.

L'adoption d'une approche fondée sur les résultats n'a pas des répercussions uniquement sur les pratiques gestionnelles. Elle a également un impact important sur la compréhension de concepts comme la responsabilité et la transparence. Tandis que, selon l'approche traditionnelle, le gouvernement est un appareil complexe composé d'éléments distincts, l'approche fondée sur les résultats accorde une importance moindre à la définition claire des rôles précis et à l'établissement de distinctions entre ceux-ci. Plutôt, on confie aux mandataires la responsabilité de produire des résultats. L'évaluation des progrès réalisés en vue de l'obtention des **résultats** se fait au moyen d'un ensemble d'indicateurs du rendement, lesquels doivent également être alloués.

Le fait de mettre l'accent sur l'obtention des résultats plutôt que sur la nécessité de jouer un rôle laisse au particulier une plus grande liberté pour effectuer des choix quant aux moyens à prendre pour réaliser les buts. Ainsi, les rôles sont considérés comme étant davantage flexibles. On ne saurait conclure pour autant que les mandataires peuvent agir comme ils le désirent, en autant qu'ils obtiennent des résultats. Les approches fondées sur les résultats ne rendent pas les rôles superflus, mais les rôles et les résultats sont plutôt considérés comme les deux extrémités d'une même entité, à savoir le rendement. Selon l'approche fondée sur les résultats, l'accent est davantage placé sur les résultats et les rôles

occupent une moins grande place, compte tenu de l'hypothèse voulant que, traditionnellement, les gouvernements axent trop leurs vues sur le processus - l'exécution des rôles – et pas suffisamment sur l'obtention des résultats.

L'organisation en fonction des résultats laisse supposer de nouvelles façons de concevoir la transparence et la responsabilité des systèmes de gouvernance qui pourraient être utiles pour faire face à l'interdépendance croissante entre les éléments distincts du gouvernement, laquelle est attribuable aux TIC. À cause de **la transparence fondée sur les résultats**, on n'accorde plus autant d'importance à la façon dont les éléments sont liés les uns aux autres – la façon dont chaque rôle est défini – et l'on s'intéresse plutôt aux apports d'un ensemble donné de résultats aux vastes buts visés dans l'ensemble du ministère ou du gouvernement, habituellement définis dans un plan stratégique. **La responsabilité fondée sur les résultats** ne signifie pas tant être capable de dire ce qu'une personne a fait dans le cadre de ses fonctions, ni où et pour quelle raison elle l'a fait, que de dire si son rendement global a contribué aux buts stratégiques élargis. Pour cela, il faudra faire appel aux mesures convenues.

## **2.5 Quel genre de gouvernement est en train de voir le jour?**

Notre analyse des nouveaux outils fondés sur les résultats, avec les participants, a donné lieu à quelques observations intéressantes sur la façon dont la transparence et la responsabilité devraient être assurées dans un cyber-gouvernement. Encore et encore, nous avons entendu les récits de cadres, à tous les niveaux, qui participent à la planification, à la mise en œuvre, à la production de rapports et à l'évaluation des activités de concert avec des collègues d'autres ministères, grâce à l'appui des réseaux TIC. Ces réseaux, nous a-t-on dit, sont habituellement organisés autour d'engagements communs vis-à-vis d'un résultat partagé. Presque tous les participants semblaient d'accord pour dire que la prolifération des

arrangements du genre avait pour effet d'accroître l'interdépendance entre les éléments du gouvernement.

**L'image du gouvernement qui a émergé des discussions est celle d'un organe dont les frontières entre les divers ministères, les administrations et les secteurs sont déjà beaucoup plus floues et imprécises qu'il y a dix ans.**

**Cette interdépendance se répand pour inclure les ordres de gouvernement de même que le secteur privé et le tiers secteur.** Les fonctionnaires provinciaux partout au pays nous ont parlé des échanges avec leurs homologues fédéraux visant à déterminer les secteurs de services où la collaboration pourrait être possible. De même, les représentants municipaux à de nombreuses réunions ont tout bonnement parlé de grands partenariats pour la prestation de services avec les homologues provinciaux à la même table. Ainsi, l'image du gouvernement qui a émergé des discussions est celle d'un organe dont les frontières entre les divers ministères, les administrations et les secteurs sont déjà beaucoup plus floues et imprécises qu'il y a dix ans – et tous s'accordent à dire que cette tendance se maintiendra.

Malgré cela, peu de participants, voire aucun participant n'est d'avis qu'il faut de toute évidence conclure à la nécessité de faire un choix entre un gouvernement plus efficient et efficace, d'une part, et le respect des engagements gouvernementaux traditionnels, d'autre part. Même le Commissaire à la protection de la vie privée du Canada – un observateur prudent de la prestation de services intégrée – était optimiste quant à la possibilité d'améliorer grandement les services tout en protégeant les valeurs de la gouvernance, par exemple le respect de la vie privée. La plupart ont accepté que, même s'il est vrai que les TIC mettent en question les systèmes traditionnels à l'appui de la transparence et de la responsabilité, il n'en découle pas pour autant que les valeurs comme

telles doivent être abandonnées. Comme le montre notre esquisse des approches fondées sur les résultats, il existe d'autres façons d'assurer celles-ci.

**Correctement conçu et mis en œuvre, le cyber-gouvernement offre une excellente occasion de renforcer les engagements vis-à-vis de valeurs comme la transparence, l'ouverture ou la responsabilité.**

Presque tous les participants ont convenu de la nécessité de réfléchir, de discuter et d'échanger davantage, mais la plupart avaient aussi l'impression que des progrès importants avaient déjà été réalisés au chapitre de la mise au point et de l'utilisation de méthodes de gouvernance de remplacement. De nombreux participants étaient convaincus que, correctement conçu et mis en œuvre, le cyber-gouvernement offre en fait une excellente occasion de renforcer les engagements vis-à-vis de valeurs comme la transparence, l'ouverture ou la responsabilité.

## **Contrôler, représenter ou engager les citoyens?**

Les répercussions extérieures du cyber-gouvernement

### **3.1 Entamer le débat sur la démocratie**

Jusqu'ici, les discussions étaient axées sur la façon dont le cyber-gouvernement exerce des pressions sur les administrations pour qu'elles se réorganisent afin de relever des défis précis touchant au renforcement de la transparence, de l'ouverture, de la responsabilité, de l'équité et du respect de la vie privée. Cependant, malgré l'importance de cette question, il n'en reste pas moins qu'une partie énorme du problème du cyber-gouvernement demeure irrésolue. Qu'en est-il des citoyens? Quelle place occupent-ils dans ces calculs? Quelle pourrait être l'influence des TIC sur leurs rôles dans le cadre du processus décisionnel démocratique?

Ce thème a fait surface à de nombreuses reprises et même au cours de discussions plus abstraites sur, par exemple, la transparence au gouvernement, il n'était jamais loin. Des expériences récentes de « démocratie directe » sur Internet, depuis les forums de discussion jusqu'à l'apparition quasi-spontanée de manifestations et de coalitions politiques, ont suscité un intérêt spécial chez les participants. Au cours du projet, de vastes discussions sur les TIC et la démocratie directe ont eu lieu. Nous ne donnons ici qu'un compte rendu sommaire de certains des points clés soulevés.

## **Contrôler, représenter ou engager les citoyens**

### **3.2 Le clivage informatique**

L'une des préoccupations soulevées par les participants concernant les répercussions des TIC sur la démocratie repose sur le soi-disant « clivage informatique ». Actuellement, des facteurs démographiques et socio-économiques contribuent à un écart inquiétant entre ceux qui connaissent la nouvelle technologie et qui y ont accès et les autres. Dans la mesure où la gouvernance devient davantage dépendante de l'information disponible sur Internet et de la participation aux réseaux fondés sur Internet ou des interactions basées sur la technologie avec le gouvernement, la voix de ceux qui n'ont pas accès à la nouvelle technologie ou qui ne la connaissent pas pourrait être de plus en plus marginalisée dans le débat public.

**Dans la mesure où la gouvernance devient davantage dépendante de l'information disponible sur Internet et de la participation aux réseaux fondés sur Internet ou des interactions basées sur la technologie avec le gouvernement, la voix de ceux qui n'ont pas accès à la nouvelle technologie ou qui ne la connaissent pas pourrait être de plus en plus marginalisée dans le débat public.**

Comme l'ont fait remarquer un certain nombre de participants, les membres de ce groupe ont tendance à partager un profil démographique donné, à savoir des citoyens âgés ou des membres de la société à faible revenu, peu instruits et davantage dépendants sur le plan économique. Notamment, ces derniers font partie d'un groupe dont la voix est déjà marginalisée. Les participants étaient inquiets quant à l'ampleur que pourrait atteindre le clivage informatique. Des initiatives comme le programme Rescol du gouvernement fédéral, qui vise à brancher les écoles et les bibliothèques publiques, sont considérées comme des mesures positives, mais beaucoup se demandaient si les mesures du genre seraient suffisantes pour éliminer le clivage informatique.

### **3.3 La mobilisation des citoyens par le truchement d'Internet**

Aux tables rondes tenues à Ottawa, les participants ont été intrigués par le récit d'une oratrice. Elle avait aidé à orchestrer une campagne dirigée par les citoyens basée sur Internet contre la fusion proposée par le gouvernement de l'Ontario d'un certain nombre de municipalités de la région du Grand Toronto. La campagne a pris fin avec un référendum non officiel auquel ont participé des dizaines de milliers de résidents qui ont rejeté le plan du gouvernement. Les participants ont discuté pour déterminer si une telle mobilisation politique risquait de devenir plus fréquente à l'avenir et, dans l'affirmative, quelle pourrait en être l'impact sur l'avenir de la démocratie représentative.

On a tiré des parallèles entre la campagne de Toronto et les manifestations récentes contre l'Organisation mondiale du commerce à Seattle et à Washington. Certains se sont interrogés sur l'ampleur de tels systèmes de réseautage basés sur Internet, sur la spontanéité de leur apparition, sur la possibilité qu'une telle utilisation d'Internet prenne rapidement de l'ampleur et sur l'existence d'une limite naturelle quant au

nombre de citoyens intéressés qui pourraient être enrôlés pour défendre une cause de cette manière.

Finalement, les participants étaient incertains quant aux leçons qui devraient être tirées de telles expériences ou quant aux suggestions, le cas échéant, qu'ils avaient à faire concernant l'avenir. Certains étaient d'avis qu'Internet deviendra un nouveau véhicule important pour la démocratie directe; d'autres n'étaient pas d'accord ou avaient l'impression qu'il était simplement trop tôt pour se prononcer. Presque tous s'accordaient à dire qu'il faudrait accorder une attention accrue à cet aspect d'Internet et à ses répercussions possibles sur la démocratie.

### **3.4 D'autres possibilités fondées sur Internet**

La question de la « **démocratie presse-bouton** » a également soulevé les discussions. Presque aucun participant n'était disposé à admettre sans réserve que l'utilisation répandue du scrutin électronique dans le secteur des politiques publiques permettrait de renforcer la démocratie. En gros, les participants avaient l'impression que les questions complexes touchant aux politiques publiques exigeaient une approche davantage délibérative. Il est peu probable que le fait de demander aux gens de se prononcer simplement par oui ou par non sur de nombreuses questions fraye la voie à la bonne gouvernance.

Néanmoins, même si des participants y ont vu une reconfirmation du rôle des représentants élus (dont le travail consiste à représenter leurs électeurs dans les débats du genre), la plupart étaient aussi d'avis que la nouvelle technologie est très prometteuse au chapitre de la participation plus directe du public à la gouvernance. Par exemple, des forums de discussion sur Internet parrainés par le gouvernement pourraient être conçus de manière à faire participer les citoyens à des discussions stratégiques interactives qui contribueraient à l'élaboration de la politique gouvernementale.

Au moins un représentant élu avait l'impression que la tendance à rejeter le scrutin électronique parce que « trop populiste » constituait en soi une forme d'élitisme paternaliste. Sans être un partisan de la simple « démocratie presse-bouton », ce représentant élu a quand même insisté pour dire que, à mesure que la technologie permettant de recueillir les votes deviendra universellement accessible, il est peu probable que les sociétés démocratiques comme le Canada pourront résister aux pressions en faveur de son adoption. À son avis, cependant, on peut s'attendre à ce que les citoyens soient davantage enclins à relever le défi que ne le croient la plupart des participants. L'intérêt propre national combiné au civisme les encouragera à s'acquitter avec sérieux de la tâche nouvelle qui leur sera confiée dans le cadre du processus décisionnel et à se renseigner de manière plus exhaustive que par le passé. En même temps, si les chefs politiques utilisaient la nouvelle technologie pour encourager une participation volontaire accrue du public au débat politique, il pourrait en résulter, globalement, un renforcement de la démocratie. Cependant, selon ce même représentant, cette possibilité soulève une autre question concernant les rôles respectifs des fonctionnaires et des parlementaires vis-à-vis de l'engagement du public.

**Si les chefs politiques utilisaient la nouvelle technologie pour encourager une participation volontaire accrue du public au débat politique, il pourrait en résulter, globalement, un renforcement de la démocratie.**

### **3.5 Engagement du citoyen : démocratie directe et démocratie représentative**

Les processus de participation du public ont toujours joué un rôle dans le cadre de la planification gouvernementale. Ils servent à la réalisation de buts divers, par exemple la mise à l'essai de concepts ou la sensibilisation. Ces dernières années, la participation du public a acquis une place plus importante dans l'échelle des priorités de nombreux gouvernements. Cette

situation montre que les autorités gouvernementales reconnaissent que les citoyens sont mieux renseignés et plus conscients et qu'ils désirent jouer un rôle plus important dans la gouvernance.

De plus, ces dernières années, un certain nombre de nouveaux outils et méthodes visant à faciliter la participation du public sont apparus. Mentionnons, par exemple, les nouvelles technologies de communications et Internet, les méthodes nouvelles perfectionnées de « **scrutin délibératif** » et l'utilisation de partenariats communautaires dans le cadre desquels les citoyens participent directement à la conception et à la prestation de programmes et de services. Pour ce qui est de la participation du public, une caractéristique remarquable de ces nouveaux **outils de gestion** est qu'ils peuvent également servir d'**outils de gouvernance**. Par exemple, parce qu'ils accroissent énormément la capacité du gouvernement de dialoguer avec les citoyens, les TIC offrent des possibilités nouvelles de faire participer les citoyens aux exercices délibératifs qui influent sur le processus stratégique et, finalement, sur le processus décisionnel.

Les nouveaux outils du genre permettent d'élargir l'ampleur et la portée des processus traditionnels de participation du public. Ainsi, on peut s'attendre à des répercussions sur les relations entre les parlementaires, les ministres et le public. Traditionnellement, ces relations étaient considérées plutôt simplement : les ministres discutaient avec les parlementaires de l'orientation et de la forme des politiques; les parlementaires faisaient valoir les vues de leurs électeurs au ministre qui, en fin de compte, prenait une décision. Ensuite, le volet administratif était censé mettre en œuvre ces décisions au moyen de l'élaboration de programmes, de services et de règlements.

Cette division du travail demeure encore à la base de notre système de gouvernement, mais les nouveaux outils peuvent conduire à une

participation accrue de la fonction publique à la première étape du processus stratégique. Aux rencontres tenues à Ottawa, quelques parlementaires ont fait part de leurs préoccupations à cet égard. Ils ont rappelé qu'ils avaient été élus pour représenter les Canadiens (les électeurs) dans le cadre de ces travaux. Ils s'inquiétaient du fait que, si les fonctionnaires faisaient participer directement les Canadiens à ces travaux, leur rôle pourrait perdre en importance. Du même coup, ils ont reconnu que leur nombre relativement petit et leurs calendriers très chargés avaient pour effet de restreindre leur capacité à répondre directement aux besoins du cabinet en matière de représentation éclairée des vues du public.

Les utilisations innovatrices des TIC, combinées au désir croissant des citoyens de participer plus directement à la gouvernance, permettent de supposer que la participation du public à la gouvernance augmentera probablement. De l'avis des participants, il est important d'examiner l'impact possible de ces changements sur les relations futures entre les deux éléments du gouvernement, soit les représentants élus et les fonctionnaires désignés, et la façon dont ces processus pourraient être utilisés pour appuyer le rôle des représentants élus. Un participant s'est demandé si les parlementaires pouvaient diriger de telles initiatives au sein de la fonction publique. De nombreux participants étaient d'avis que des discussions ouvertes et informées, entre les députés et les fonctionnaires, sur les rôles et les responsabilités pourraient susciter la compréhension et la confiance et aider à déterminer les questions à examiner.

**Des discussions ouvertes et informées, entre les députés et les fonctionnaires, sur les rôles et les responsabilités pourraient susciter la compréhension et la confiance et aider à déterminer les questions à examiner.**

### **3.6 Traverser les frontières entre le gouvernement et les citoyens**

Certains participants pensaient que les TIC pouvaient avoir un impact, à un niveau plus fondamental, sur l'exercice de la démocratie. Essentiellement, ils étaient d'avis qu'un grand accroissement de la disponibilité de l'information entraînerait la mise en place d'une dynamique nouvelle dans le cadre du processus décisionnel gouvernemental.

Suivant ce point de vue, les engagements actuels en matière d'ouverture, de transparence, de responsabilité et d'équité sont moins que complets. Beaucoup de processus décisionnels clés au sein du gouvernement demeurent à l'abri de l'examen public. En augmentant la quantité d'information disponible sur le gouvernement, les TIC auront pour effet de jeter une lumière nouvelle sur ces coins encore sombres. À mesure que les processus internes seront découverts, les citoyens exigeront une plus grande responsabilité de la part du gouvernement et une participation accrue au processus décisionnel. Au cours d'une rencontre, les discussions sur cette question ont atteint un niveau intéressant et très approfondi.

Déjà, nous avons vu que la plupart des fonctionnaires affectés au dossier du cyber-gouvernement reconnaissent maintenant que la prestation de services intégrée exige une réorganisation des ententes de gouvernance internes. Fait intéressant, toutefois, bon nombre des discussions sur cette question laissent supposer que nombreux sont ceux qui n'ont pas pleinement conscience des conséquences d'un accroissement important de la sensibilisation des citoyens face aux processus de gouvernance et de leur désir d'y participer. Ces fonctionnaires supposent que la « question des frontières » s'applique principalement aux ministères et, peut-être, aux autres ordres de gouvernement.

**De la même manière que le cyber-gouvernement tend à abaisser les frontières au sein du gouvernement, il lui est également possible d'abaisser les frontières entre le gouvernement et les citoyens.**

Cependant, pour autant que les citoyens considèrent la disponibilité accrue de l'information comme une invitation à jouer un rôle élargi au niveau de la gouvernance, ils exerceront des pressions nouvelles sur le gouvernement pour que disparaissent les frontières entre l'intérieur et l'extérieur du gouvernement, ou entre le gouvernement et les citoyens. Dans la mesure où ils réussiront, un effort concerté de réorganisation ne constituera plus une réponse viable aux défis internes posés par l'intégration; les citoyens insisteront pour occuper une place élargie dans le cadre des arrangements nouveaux et pour participer davantage au processus de réorganisation. De la même manière que le cyber-gouvernement tend à abaisser les frontières au sein du gouvernement, il lui est également possible d'abaisser les frontières entre le gouvernement et les citoyens.

## **Le cyber-gouvernement en tant que gouvernement réseauté**

Le modèle ministériel est-il une relique du passé?

### **4.1 En quête de l'image globale**

Si, combinés, les répercussions internes et externes des TIC sur le gouvernement conduisent à la dissolution de ses frontières intérieures et extérieures, comment devrions-nous imaginer le résultat final? Existe-t-il une « image globale » qui aide à faire le point?

Pour tenter de répondre à de telles questions, nous avons présenté le récit suivant à un certain nombre de rencontres. Ainsi, nous avons supposé que les historiens de l'avenir considéreront la période actuelle comme une période de changement intense pour les gouvernements modernes. Un élément clé de ce changement, affirmeront-ils probablement, était la technologie de l'information. Ils diront peut-être aussi que, en 2005, il était clair que les TIC avaient provoqué un changement fondamental dans la structure organisationnelle du gouvernement. En fait, le centre

de gravité au gouvernement est passé du vieux modèle ministériel, une relique de l'âge industriel, à un nouveau modèle de réseautage, un produit de l'âge de l'information. À la fin de ces réunions, nous avons mis les participants au défi d'imaginer ce à quoi pourrait ressembler un gouvernement du genre.

Un échange très stimulant sur ce sujet s'est déroulé en Alberta, où l'utilisation d'outils fondés sur les résultats est bien établie. Dans ce gouvernement, non seulement les résultats sont-ils déterminés au niveau du programme, mais l'administration provinciale a également mis en place un ensemble d'indicateurs gouvernementaux par le truchement d'un programme intitulé *Alberta Measures Up*. Les participants à la table ronde se sont aventurés en territoire nouveau en élargissant cette approche et en imaginant ce à quoi pourrait ressembler un gouvernement sans ministère.

Un gouvernement du genre, a-t-on supposé, pourrait être organisé autour de résultats gouvernementaux plutôt qu'autour de ministères. Parmi ceux-ci, on pourrait trouver le bien-être, le développement durable et une main-d'œuvre fortement scolarisée. Pour autant que les membres du réseau gouvernemental partagent tous le même engagement face aux buts communs, ils pourraient s'engager les uns vis-à-vis des autres par le truchement de partenariats visant à promouvoir ces objectifs. Pour autant qu'ils assument une responsabilité spéciale pour la promotion d'un objectif, ils pourraient mettre l'accent sur celui-ci. Les valeurs démocratiques de gouvernance, par exemple la transparence, pourraient être préservées dans un arrangement du genre en mettant l'accent sur les résultats et les évaluations des résultats.

Nous nous sommes interrogés sur le mode de fonctionnement d'un tel gouvernement, sur les différences entre celui-ci et le gouvernement

existant. Nous nous sommes demandés si cela équivaldrait à un gouvernement sans frontières.

#### **4.2 Deux modèles de gouvernement**

Le gouvernement moderne est organisé suivant un système de ministères et d'organismes dont les frontières sont bien définies. Par contre, le cybergouvernement est un système de réseaux d'information. Au Canada, ces réseaux croissent actuellement avec une rapidité fulgurante. À mesure qu'ils prolifèrent, ils créent un nouveau genre d'infrastructure, laquelle se plie de moins en moins aux frontières gouvernementales existantes. En fait, les réseaux fondés sur l'information sont rapidement en train de prendre la forme d'une structure organisationnelle à l'intérieur d'une structure organisationnelle, un système à l'intérieur d'un système. L'ancien et le nouveau co-existent raisonnablement bien jusqu'ici, mais des pays comme le Canada pourraient franchir un seuil au-delà duquel le centre de gravité du gouvernement passerait du vieux modèle **ministériel** au nouveau modèle **de réseautage**.

**Les réseaux fondés sur l'information sont rapidement en train de prendre la forme d'une structure organisationnelle à l'intérieur d'une structure organisationnelle, un système à l'intérieur d'un système.**

Le modèle ministériel repose sur l'hypothèse selon laquelle, aux fins du gouvernement, le monde peut être divisé en secteurs stratégiques relativement distincts qui peuvent être considérés comme étant relativement autonomes. La santé, l'éducation, la justice et le travail en sont des exemples. Des ministères sont créés pour gérer ces secteurs stratégiques et pour administrer les politiques et les programmes établis qui s'inscrivent dans leur aire de compétence.

Les ministères eux-mêmes sont organisés suivant une logique similaire. Ils sont subdivisés en secteurs stratégiques relativement distincts à l'intérieur

d'un domaine plus grand (par exemple l'enseignement post-secondaire et l'enseignement primaire), de même que par fonction (par ex. stratégique et opérationnelle). À l'interne, les ministères sont organisés de manière hiérarchique, chaque niveau comportant de nombreuses subdivisions propres. Comme nous l'avons vu plus tôt, suivant le concept fondamental sur lequel repose le gouvernement moderne, les divers éléments sont relativement divisibles. Chacun se voit allouer un rôle et chaque rôle a sa place qui lui est allouée.

Les réseaux sont fondamentalement des genres d'organisations différentes. Ils n'ont ni haut, ni bas. De plus, ils ne sont pas facilement divisibles en éléments distincts comportant des fonctions allouables. Dans un réseau d'information, par exemple, chaque participant établit des liens de diverses façons avec les autres membres du réseau, pour échanger de l'information avec eux et en recevoir d'eux par des moyens qui changent facilement et fréquemment.

Le modèle organisationnel naturel des TIC est le réseau. La croissance et le développement des réseaux basés sur l'information ont tendance à se faire spontanément et à être beaucoup moins gérés que dans le cas des systèmes ministériels. Les personnes se joignent au réseau, le quittent et y reviennent pour de nombreuses raisons. Différents réseaux se chevauchent et fusionnent à mesure qu'ils se développent.

Il ne s'agit pas de nier que les réseaux basés sur l'information puissent être planifiés, gérés et assujettis aux frontières ministérielles. Les participants nous ont rappelé que beaucoup étaient, au départ, des systèmes interministériels. Cependant, plus les réseaux TIC deviennent diffus, plus il est difficile de contrôler et de gérer leur croissance. De plus en plus, **leur interdépendance s'accroît** à mesure qu'ils s'étendent d'un ministère à l'autre, d'un ordre de gouvernement à un autre et, finalement, ils franchissent les frontières entre le secteur public, le secteur privé et le

tiers secteur tandis que les personnes et l'information qui les composent se lient de manières nouvelles et imprévues. En fait, l'un des mérites des réseaux est leur tendance à s'auto-organiser de façons originales et inattendues.

Après avoir élaboré cet argument à partir de données recueillies au cours de certaines des réunions, nous avons finalement conclu que **les ministères et les cyber-réseaux sont deux systèmes fondamentalement différents d'organisation des personnes et de l'information.**

**Les ministères et les cyber-réseaux sont deux systèmes fondamentalement différents d'organisation des personnes et de l'information.**

#### **4.3 La transition entre les deux modèles : le besoin d'une stratégie?**

Tout ce que nous avons entendu laisse supposer que, de plus en plus, on peut s'attendre des gouvernements qu'ils fonctionnent par le truchement de réseaux et qu'ils seront de plus en plus engagés vis-à-vis de l'approche horizontale. Pourtant, aussi longtemps que le modèle ministériel demeure le modèle officiel, les fonctionnaires doivent continuer de parler, de planifier et de mettre en œuvre en se fondant sur ce modèle. Ce point a soulevé une grave question, à savoir pendant combien de temps les deux structures peuvent-elles co-exister?

Le partage des compétences suscite évidemment des préoccupations. De toute évidence, le partage des responsabilités entre les deux ordres de gouvernement dans la constitution de 1867, par exemple, s'articulait autour d'une vision ministérielle du gouvernement. Bien entendu, les Pères de la Confédération n'auraient pu prévoir les progrès actuels. Déjà dans l'histoire du Canada, nous avons vu céder les compartiments « étanches » de cette approche. Avec l'accroissement du bien-être au cours de l'après-guerre, les gouvernements sont devenus beaucoup plus actifs dans les

secteurs des politiques sociales. En même temps, la société canadienne devenait plus complexe et les gouvernements ont commencé à avoir une vision plus globale que par le passé. Par conséquent, il y a eu un accroissement marqué de l'interdépendance entre les ordres de gouvernement. La gestion de cette interdépendance est un sujet de préoccupation depuis lors.

Le cyber-gouvernement semble voguer sur une nouvelle vague d'interdépendance – comportant cette fois une complexité et une profondeur beaucoup plus grandes. Comment les gouvernements devraient-ils réagir à cela? Devraient-ils élaborer une stratégie ou un plan exhaustif en vue de faciliter la transition du modèle ministériel au modèle du réseautage au sein du gouvernement? Les questions touchant aux compétences auront-elles un impact sur les efforts déployés pour élaborer un plan du genre? Quelle sera la place réservée dans celui-ci aux engagements actuels face à la transparence, à l'ouverture ou au respect de la vie privée tandis que les frontières entre les gouvernements, le secteur privé et le tiers secteur disparaîtront? Qui devrait être responsable de l'élaboration de ce plan? Quelle part devrait-on laisser aux fonctions publiques?

Nombreux sont les participants qui se sont dit préoccupés par ces questions. Un échange particulièrement animé, à Regina, a conduit certains à conclure que le vieux modèle ministériel était déjà peut-être un obstacle à la croissance et au progrès – une source importante d'inertie qui empêche l'élaboration d'ententes plus efficaces axées sur le réseautage. Au cours de la réalisation du projet, les discussions de ce genre ont permis de faire surgir un certain nombre de possibilités et de questions entourant l'élaboration possible d'un plan stratégique visant à faciliter la transition.

#### **4.4 Répondre par le truchement de la collaboration**

Comme nous l'avons entendu à un exposé présenté à Ottawa, une stratégie en vue de réagir au genre d'interdépendance créée par les réseaux consiste à utiliser les **partenariats de collaboration**. En effet, si deux parties déterminent qu'elles sont engagées à réaliser un but commun, elles peuvent unir leurs forces et travailler ensemble à sa réalisation. Des partenariats de collaboration peuvent être créés entre des ministères, des ordres de gouvernement, le gouvernement et le secteur privé ou le tiers secteur, ou le gouvernement et les collectivités. Ils sont remarquables parce qu'ils peuvent être utilisés dans un environnement de réseautage autant comme **outils de gestion** que comme **instruments de gouvernance**.

**Les partenariats de collaboration sont remarquables parce qu'ils peuvent être utilisés dans un environnement de réseautage autant comme outils de gestion que comme instruments de gouvernance.**

D'une part, les partenariats sont souvent décrits comme des outils de gestion parce qu'ils peuvent conduire à la conception et à la réalisation plus réceptives, efficaces et efficaces des programmes. D'autre part, en autant qu'ils exigent que le pouvoir décisionnel est partagé entre les partenaires, non seulement changent-ils la façon dont les programmes et les services sont conçus et réalisés, mais aussi ils élargissent et approfondissent l'approche fondée sur les résultats au niveau de la responsabilité, de l'ouverture et de la transparence.

Les partenariats élargissent et approfondissent **l'ouverture** du gouvernement au moyen de la participation des deux partenaires – les autres ministères, gouvernements ou citoyens – au processus décisionnel conjoint. Du même coup, si les deux partenaires participent véritablement au processus décisionnel, non seulement en comprendront-ils le bien-fondé mais aussi ils aideront à établir celui-ci. Ainsi, on élargit et l'on approfondit la signification de la **transparence**. Finalement, étant donné

que les deux partenaires sont responsables de la qualité du processus décisionnel, ils doivent accepter qu'ils sont **conjointement responsables** des résultats qu'ils produisent.

Le concept du processus décisionnel partagé est déconcertant – voire menaçant – pour l'esprit moderne selon lequel le gouvernement est un appareil unique composé d'éléments distincts, mais ce concept est en harmonie avec l'approche fondée sur les résultats. En outre, il s'inscrit tout à fait dans les tendances récentes au niveau de l'administration publique. Comme l'ont fait remarquer quelques participants, non seulement est-il essentiel aux efforts déployés pour répondre à l'horizontalité accrue au sein du gouvernement (par le truchement de partenariats interministériels et intergouvernementaux), mais il est aussi de plus en plus attrayant en tant que moyen permettant de répondre au désir croissant des citoyens de jouer un rôle plus important dans la gouvernance (par le truchement de partenariats communautaires). Ainsi, la création d'accords de partenariat n'est pas simplement une décision de gestion sur la façon de fournir les services, c'est, du moins implicitement, une décision d'adopter une nouvelle approche en matière de gouvernance.

**La création d'accords de partenariat n'est pas simplement une décision de gestion sur la façon de fournir les services, c'est, du moins implicitement, une décision d'adopter une nouvelle approche en matière de gouvernance.**

#### **4.5 Autres questions**

Les ententes de collaboration n'offrent pas une réponse complète aux questions entourant une transition possible vers un modèle de réseautage du gouvernement, mais elles constituent très probablement un élément central de la réponse. Quels sont les autres éléments d'un plan stratégique? La réunion tenue à Regina a pris fin avec des remarques selon lesquelles de grandes discussions seraient nécessaires si nous voulons élaborer un plan plus exhaustif et articulé – particulièrement pour

ce qui est de déterminer plus clairement les obstacles au changement. Des vues similaires ont été exprimées à St. John's.

Une première étape pourrait consister à élargir officiellement le cadre des discussions sur le cyber-gouvernement. Par exemple, dans de nombreuses initiatives gouvernementales dans le secteur des TIC, l'amélioration de la « prestation de services » fait partie des tâches assignées. Clairement, voilà qui est trompeur. Mais cela empêche-t-il ou limite-t-il pour autant une franche réflexion et un débat ouvert? Nous avons reçu des messages contradictoires à ce propos.

D'une part, certains se sont plaints que le langage lié à la prestation de services laisse les fonctionnaires responsables mal à l'aise vis-à-vis des incidences de leur travail au niveau de la gouvernance. Ils sont de plus en plus conscients des problèmes mais ils n'ont pas le mandat d'examiner autre chose que l'amélioration des services. Par conséquent, nous a-t-on dit, il arrive que le débat entourant ces questions soit fragmenté ou indûment limité, se déroule uniquement en privé, ou soit occulté par l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des services, qui est au cœur du mandat. D'autre part, de nombreux hauts fonctionnaires qui prennent part à ces initiatives semblaient assez peu embarrassés par les discussions sur la gouvernance, et au moins un haut fonctionnaire pensait que la question des mandats était une échappatoire.

Quoi qu'il en soit, même si les mandats restreints sont contraignants, il ne suffit probablement pas de simplement offrir un mandat élargi. Selon Jerry Mechling, professeur à Harvard, qui était l'orateur principal aux tables rondes à Ottawa, la mise en place du cyber-gouvernement exigera beaucoup plus que la simple création d'un guichet unique pour la prestation de services. Après des années de recherches dans ce domaine, il se dit préoccupé par les chances de réussite parce que « l'intégration » ou « le regroupement » des services signifie qu'il faut repenser à fond la

structure organisationnelle du gouvernement. Cette mesure, pour sa part, exige un leadership politique fort et centralisé. Un tel soutien fait défaut dans de nombreux gouvernements qui réalisent des initiatives importantes dans le secteur des TIC.

Les participants ont fait écho aux préoccupations de M. Mechling. Plus ils exploraient les difficultés liées à l'intégration des programmes et des services, plus ils étaient convaincus que la réalisation du cyber-gouvernement exigera un leadership fort de la part de dirigeants dûment élus. Finalement, certains ont conclu que la mise en place du cyber-gouvernement au Canada devrait comporter une initiative à l'échelon national dirigée par les premiers ministres. Eux seuls ont l'autorité et la légitimité nécessaires pour effectuer une restructuration majeure des systèmes de gouvernance par-delà les frontières ministérielles ou intergouvernementales. Si un gouvernement donné confiait la tâche à quelque autre ministre de premier plan, celui-ci ou celle-ci risquerait de devoir affronter les autres membres du cabinet dont l'autorité ou les rôles pourraient être touchés par la restructuration à l'échelle gouvernementale.

**Certains participants ont conclu que la mise en place du cyber-gouvernement au Canada devrait comporter une initiative à l'échelon national dirigée par les premiers ministres. Eux seuls ont l'autorité et la légitimité nécessaires pour effectuer une restructuration majeure des systèmes de gouvernance par-delà les frontières ministérielles ou intergouvernementales.**

Finalement, il convient de signaler la réaction de représentants élus, dont bon nombre ont dû d'abord se demander par quel prodige ils se sont trouvés enfermés dans une pièce remplie de fonctionnaires pendant une demi-journée! Cependant, dès qu'ils ont compris que l'utilisation de la technologie par le gouvernement pour améliorer les services semblait conduire vers une réorganisation majeure de la gouvernance, ils ont tôt fait

de conclure que le cyber-gouvernement ne peut qu'avoir un impact important sur la pratique de la démocratie. Après qu'ils ont pris conscience de ce fait, leur machine s'est généralement mise en marche. Une conversation, qu'ils s'attendaient probablement à voir porter sur des aspects abstraits de l'appareil administratif, a directement piqué leur intérêt. Après qu'ils s'en sont rendu compte, leur langage corporel a changé et l'adrénaline a commencé à couler. En fait, ils étaient parmi les plus éloquents et les plus passionnés des participants.

## **En attendant la révolution du cyber-gouvernement**

### **5.1 Trois vues sur l'impact démocratique du cyber-gouvernement**

Certains passionnés d'Internet maintiennent que, parce que les TIC et Internet facilitent l'échange d'information et les contacts entre les personnes partout dans le monde, la démocratisation se fait toute seule. D'autres qualifient ce raisonnement de naïf. Ils rejettent la vision selon laquelle la nouvelle technologie est un grand rassembleur aimable qui regroupe l'humanité dans un vaste réseau d'information librement diffusée. Ils s'y opposent avec une vision orwellienne de la technologie en tant qu'instrument de contrôle efficient et efficace.

À l'évidence, les discussions dans le cadre du projet Traverser les frontières se situent entre ces deux extrêmes. À quelques exceptions près, les participants ont préféré une troisième vue qui, de l'avis de la plupart, se place sagement au centre: rien dans la technologie ne garantit un résultat plutôt qu'un autre. Le cyber-gouvernement pourrait lier les citoyens et les gouvernements par des moyens qui rendent les gouvernements plus efficaces et efficients pour ce qui est de communiquer leurs messages, de surveiller les tendances sociales ou de satisfaire aux besoins fondamentaux, mais des moyens qui peuvent aussi être considérés comme importuns, insensibles et aliénants, du point de vue du citoyen. Par ailleurs, le cyber-gouvernement **pourrait** renforcer et enrichir la pratique

de la démocratie en même temps qu'il améliore les services gouvernementaux.

**Même si la technologie peut être un instigateur du changement, la destination demeure indéterminée. La technologie de l'information est également un élément dynamique qui crée des choix. L'avenir du cyber-gouvernement dépend des choix qui sont faits.**

D'après l'opinion mitoyenne, même si la technologie peut être un **instigateur** du changement, la destination demeure indéterminée. La technologie de l'information est également un **élément dynamique** qui crée des choix. L'avenir du cyber-gouvernement dépend des choix qui sont faits. La réflexion sur ce point nous a conduits à l'examen de notre quatrième et dernier thème : la création d'une vision démocratique pour une société post-industrielle.

## **5.2 Un carrefour historique?**

Jerry Mechling, l'orateur principal aux tables rondes tenues à Ottawa, a présenté un discours déclencheur approprié pour cette dernière partie. Selon lui, nous entrons actuellement dans une période de changement historique comparable à celle qui a incité Hamilton, Madison et Jay à écrire *Federalist Papers*, à la fin des années 1780. Leur tâche consistait à formuler une vision constitutionnelle pour un nouveau genre de collectivité politique : une république fédérale démocratique. Le défi qui se pose aux chefs actuels consiste à élaborer une vision économique, sociale, culturelle et politique pour un nouveau genre de société : une société axée sur le savoir.

**Le défi qui se pose aux chefs actuels consiste à élaborer une vision économique, sociale, culturelle et politique pour un nouveau genre de société : une société axée sur le savoir.**

Dans la même veine, Lester Thurow a affirmé dans son récent ouvrage intitulé *Building Wealth* que nous entrons actuellement dans une période de changement historique comparable à celle de la révolution industrielle. Il rappelle comment les technologies nouvelles puissantes, comme la machine à vapeur, ont permis aux gens de faire les choses autrement et, finalement, de créer des produits et des marchés nouveaux. Ce phénomène a, pour sa part, conduit à de nouvelles formes d'organisation politique et économique pour l'exploitation des possibilités économiques et sociales créées par la technologie nouvelle.

Selon Thurow, le pouvoir de transformation des nouvelles technologies, par exemple Internet, changera de façon radicale certains de nos rapports économiques, sociaux, culturels et politiques les plus fondamentaux suivant un processus similaire au processus de transformation amorcé par l'arrivée des technologies industrielles. Pour reprendre ses propos, c'est une **révolution** plutôt qu'un changement. Thurow rappelle comment les technologies nouvelles puissantes, comme la machine à vapeur, ont permis aux gens de faire les choses autrement et, finalement, de créer des produits et des marchés nouveaux. Ce phénomène a, pour sa part, conduit à de nouvelles formes d'organisation politique et économique pour l'exploitation des possibilités économiques et sociales créées par la technologie nouvelle.

Et si les affirmations de Mechling et de Thurow étaient prises au sérieux? Et si nous nous trouvions véritablement au cœur d'une révolution historique? Que devrions-nous en penser? Où est-ce que cela nous situe? Que devrions-nous faire?

Cette section porte sur deux points fondamentaux examinés au cours des tables rondes. Premièrement, s'il s'agit véritablement d'une révolution comme l'affirme Thurow, alors il faut absolument faire la distinction entre le rôle joué par la nouvelle technologie en tant qu'**instigateur** du changement

et le rôle que la réflexion démocratique, le débat, le processus décisionnel et le leadership devraient jouer pour diriger le changement.

**Il faut absolument faire la distinction entre le rôle joué par la nouvelle technologie en tant qu'instigateur du changement et le rôle que la réflexion démocratique, le débat, le processus décisionnel et le leadership devraient jouer pour diriger le changement.**

Deuxièmement, les gouvernements démocratiques ne peuvent légitimement planifier un processus de gestion du changement de cette ampleur sans une consultation véritable et significative du public. Pour reprendre le langage tenu au XVIII<sup>e</sup> siècle, il doit y avoir un **renouvellement du contrat social**, essentiel pour comprendre les relations entre les citoyens et l'État. Des discussions éclairées en continu seront un élément essentiel du processus. Le leadership sera d'une importance critique pour faciliter cette démarche. La première étape consiste à déterminer clairement et à délimiter les questions clés. Cette tâche exige les apports d'un certain nombre de sources, y compris le Parlement et les législatures provinciales et territoriales, les fonctions publiques, les universités et les organisations d'intérêt public. Le projet Traverser les frontières marque un pas dans cette direction.

### **5.3 Regards tournés vers le passé : la technologie, les idées et l'écriture de l'histoire**

L'ouvrage de Thurow est utile, dans une certaine mesure. Son compte rendu de la révolution industrielle offre un précédent historique qui peut servir de **point de référence utile pour l'évaluation de la situation actuelle**. Mais son récit semble incomplet. Il suppose une vision de la nouvelle technologie qui n'est pas sans rappeler les vues extrêmes exposées au début de cette section, à savoir que la technologie façonne l'histoire. Thurow n'est pas un déterministe historique, mais il a tendance à parler comme si les facteurs causaux qui façonnent l'histoire vont dans une

seule direction, c'est-à-dire que la nouvelle technologie a changé l'économie, qui a ensuite changé la société, la politique et la culture, qui ont finalement changé les gens. Cette vision sous-estime le rôle important du débat politique, du processus décisionnel et du leadership.

Par contre, la suggestion de Mechling selon laquelle les démocraties occidentales ont besoin de repenser leurs fondations, comme l'ont fait Madison, Jay et Hamilton dans *Federalist Papers*, attire l'attention directement sur l'importance de la vision et du leadership politique. Comme le montrent clairement ces essais, un élément essentiel de ce qui a fait de la fin du XVII<sup>e</sup> et du début du XVIII<sup>e</sup> siècle une période **révolutionnaire** au sens historique – ce que nous appelons maintenant un « changement de paradigme » - a été le changement fondamental dans la façon dont les gens percevaient la place qu'ils occupaient dans la société. Notamment, le concept de la personne en tant que **citoyen privé** – un concept que nous prenons maintenant pour acquis – est alors apparu. Rien dans la nouvelle technologie de la révolution industrielle ne garantissait ce changement.

Un ouvrage montrant toute l'importance, pour nous, de la fin du XVII<sup>e</sup> et du début du XVIII<sup>e</sup> siècle expliquerait que les transformations sociales, culturelles et économiques que cette période a connues ne résultent pas seulement de l'impact des technologies nouvelles sur la société; il expliquerait le phénomène comme étant l'impact combiné de la technologie nouvelle et des idées nouvelles sur la nature humaine et la citoyenneté. Suivant ce point de vue, l'intérêt de Thurow pour la révolution industrielle et l'appel de nouveaux *Federalist Papers* lancé par Mechling forment les deux moitiés d'un tout. L'un nous demande de réfléchir sur la façon dont la nouvelle technologie modifie des aspects clés du monde qui nous entoure, par exemple l'économie. L'autre nous demande de réfléchir sur la façon dont nous nous percevons en tant que collectivités, personnes et citoyens face à ce changement. Il convient de réfléchir à la question

parce que, ainsi, nous verrons mieux les défis qui se posent à nous aujourd'hui.

#### **5.4 Les leçons tirées de la révolution américaine et de la révolution industrielle**

Avant la révolution américaine et la révolution industrielle, les personnes étaient des **sujets** redevables à un souverain. La relation souverain-sujet était la relation politique déterminante. Dans le monde moderne, les personnes sont devenues des **citoyens** ayant une relation fondamentale avec l'État. La relation citoyen-État est devenue le nouveau lien déterminant suivant lequel les droits de la personne et les rôles des institutions seraient établis.

Dans le cadre de cette relation nouvelle, il était entendu que les citoyens étaient libres et égaux. Chaque citoyen avait le droit de choisir ses croyances religieuses suivant sa conscience, de parler librement aux autres au sujet de ses opinions politiques et religieuses, de se réunir avec d'autres, de s'assembler et de s'organiser en vue d'atteindre des buts politiques et autres. À partir de l'idée selon laquelle la personne avait des droits, la distinction entre la vie privée et la vie publique s'est faite. Le libéralisme – la philosophie du gouvernement limité – reposait sur un engagement ferme, soit définir l'étendue de la vie privée et protéger celle-ci en déclarant que l'État en était exclu. Suivant le vieux paradigme souverain-sujet, la liberté individuelle, l'égalité et le respect de la vie privée n'existaient pas.

La démocratie représentative moderne était une expression politique naturelle de ces vues. Elle repose sur l'hypothèse selon laquelle les personnes libres doivent accepter d'être gouvernées et que, suivant cet arrangement, les intérêts de chacun doivent être traités avec équité. La démocratie représentative s'appuyait donc sur l'idée qu'il existe un **contrat**

**social** qui définit les conditions de la relation entre le citoyen et l'État et qui explique la légitimité et les limites du pouvoir de l'État.

**Si nous considérons les changements actuels uniquement comme étant l'impact de nouveaux outils, nous ne tenons pas compte du rôle que nous jouons pour ce qui est de définir la façon dont les outils sont utilisés. Nous devenons des agents passifs de la technologie et des témoins de l'histoire.**

À la réflexion, il devrait être clair que l'émergence des institutions politiques et sociales qui ont défini les sociétés occidentales depuis la révolution américaine et la révolution industrielle ne devrait pas s'expliquer uniquement par la nature de la technologie qui est apparue pendant cette période. Leur histoire est aussi le résultat de la façon dont les citoyens ont décidé de se définir par rapport au monde changeant. En fait, l'existence même du débat public sur les choix qui pourraient être faits est peut-être la réalisation la plus remarquable de cette époque. Il nous rappelle aujourd'hui que d'autres choix auraient pu être faits. D'autres histoires étaient possibles. L'émergence de la démocratie libérale n'était pas plus inévitable que ne l'est son endurance.

Il y a une leçon importante à tirer ici. Les technologies « transformationnelles » - celles qui donnent lieu à des changements historiques importants – par exemple la presse à imprimer, la machine à vapeur, l'électricité ou Internet, jouent un rôle énorme dans le façonnement de la période historique qui suit leur apparition, mais sans pour autant définir celle-ci. Ce que nous sommes et les outils que nous avons devraient être considérés comme les deux extrémités d'un tout. Chacun façonne l'autre. Si nous nous concentrons trop sur un aspect, nous obtiendrons une image différente et peut-être déformée de l'autre. Plus précisément, si nous considérons les changements actuels uniquement comme étant **l'impact de nouveaux outils**, nous ne tenons pas compte du rôle que nous jouons pour ce qui est de définir **la façon dont les outils**

**sont utilisés.** Nous devenons des agents passifs de la technologie et des témoins de l'histoire.

Ainsi, suivant ce scénario, nous ne reconnaissons pas que les périodes de transformation que connaît l'histoire sont comme des carrefours. Étant donné le pouvoir extraordinaire des nouvelles technologies, comme Internet, en tant qu'instigateur du changement, il est pratiquement certain que nos vies et notre société seront redéfinies – peut-être de façon radicale. Toutefois, divers avenir sont possibles. D'une part, la technologie peut être maîtrisée et utilisée pour créer et appuyer de nouveaux genres de rapports sociaux, culturels et économiques. D'autre part, si nous ne reconnaissons pas ce point ou si nous ne relevons pas le défi, les nouveaux outils seront utilisés de manières largement déterminées par les forces extérieures déjà en jeu, certaines au hasard, d'autres non; certaines constructives, d'autres non. D'une façon ou d'une autre, une voie sera choisie. D'une part, la réflexion, la décision, l'engagement, l'effort et l'investissement ou, d'autre part, l'inertie pourraient guider ce choix. Rien dans la technologie ne garantit l'un plutôt que l'autre.

### **5.5 Le Canada : vers une société d'apprentissage**

Beaucoup de participants aux tables rondes estiment que nous nous trouvons à un moment de l'histoire où les dirigeants et les gouvernements démocratiques qui souhaitent accomplir leurs fonctions légitimes devraient chercher la voie à suivre auprès des citoyens. Il faut renouveler le contrat social. Pour cela, il faudra que le public en débattenne et y réfléchisse. À cet égard, les gouvernements ont à jouer un rôle de guide crucial. Ils se doivent d'aider les citoyens à reconnaître les aspirations et les besoins sociaux, culturels et économiques et à élaborer une vision de ce qu'ils souhaitent être, dans le monde transformé. Cela fait, les gouvernements pourront passer à l'élaboration des institutions, des politiques et des programmes qui favoriseront la réalisation de cette vision.

**Les gouvernements démocratiques ne peuvent, en toute légitimité, organiser un processus de gestion du changement de cette ampleur sans consulter le public de manière réelle et significative. Il faut renouveler le contrat social, qui permet de comprendre les rapports entre les citoyens et l'État.**

Que pourrait englober cette vision? Lors de l'analyse de cette question, les participants aux tables rondes ont soulevé ce qui pourrait être une question essentielle. En effet, de nombreux participants estimaient que les TIC modifiaient fondamentalement la nature de la société canadienne, ne serait-ce qu'en accélérant le rythme du changement, ce qui est devenu une constante. Il en résulte que les gestionnaires privés et publics ne peuvent plus planifier ni mettre en oeuvre comme ils le faisaient jadis. Ils doivent intégrer à leurs pratiques de planification et de gestion une sorte d'ouverture au changement. Cela suppose une modification de la manière dont les gens et les organisations pensent et travaillent. Ils devront être constamment à l'affût et à la recherche de nouvelles idées et de possibilités et y réagir; il faudra que les personnes puissent faire des erreurs et en tirer des leçons; essayer et s'ouvrir aux méthodes nouvelles et différentes de faire les choses. Il faudra que les personnes et les organisations soient en mesure d'apprendre de leurs expériences et de nouvelles situations.

**Le gouvernement intelligent doit faire plus que posséder de l'information; il doit s'en servir avec créativité et efficacité. Pour ce faire, il aura besoin d'autre chose qu'une simple infrastructure électronique; il lui faudra apprendre continuellement.**

Plus nous écoutons les élus et les fonctionnaires nous parler de la nécessité du « gouvernement intelligent », plus nous étions convaincus qu'il s'agit d'un élément clé de l'économie fondée sur le savoir. Toutefois, pour qu'il fonctionne adéquatement, le gouvernement intelligent doit faire

plus que posséder de l'information; il doit s'en servir avec créativité et efficacité. Pour ce faire, il aura besoin d'autre chose qu'une simple infrastructure électronique; il lui faudra **apprendre continuellement**. Nous en sommes venus à réfléchir sur la question suivante.

**Que devraient faire les gouvernements du Canada pour que les institutions et les structures qui soutiennent la participation du Canada à l'économie du savoir soient elles-mêmes appuyées par une culture de l'acquisition de connaissances?**

L'apprentissage est une compétence collective et individuelle qui doit être cultivée et développée. Nous en sommes venus à la conclusion que le Canada doit prendre des mesures pour se transformer de société **instruite** en société **d'apprentissage**. Une société instruite fait la promotion de l'apprentissage comme **état ou niveau de réalisation** – généralement atteint au cours du premier quart de la vie. Une société d'apprentissage favorise un **mode de vie** fondé sur l'apprentissage, une activité qui se poursuit tout au long de la vie.

### **5.6 Comprendre la révolution; entre technologie et apprentissage**

Il convient de rappeler ici que, à la suite de la révolution américaine et de la révolution industrielle, les gouvernements durent s'attaquer à la tâche d'établir des institutions politiques fondées sur le principe voulant que les citoyens sont libres et égaux et d'éliminer de la société les cloisons entre les classes, moins visibles mais néanmoins omniprésentes, sur lesquelles s'appuyaient les anciens régimes. La transition ne se fit pas en douceur, surtout en Europe, où la vision culturelle de l'époque précédente demeura forte. Les conservateurs s'efforcèrent de faire valoir que les « gens du peuple » étaient incapables de gouverner. Pour soutenir et accomplir la vision libérale et démocratique, il a fallu de l'initiative, de la détermination et plus d'une révolution sanglante. Le triomphe de la démocratie n'avait rien d'inévitable.

Avec le recul, il semble toutefois que le principal moteur de la révolution libérale et démocratique n'a pas été la technologie mais plutôt l'instruction. La technologie a peut-être été le moteur du changement économique, politique, social et culturel, mais c'est l'instruction qui a permis aux citoyens d'acquérir la maîtrise de ses aboutissements. Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, l'instruction était reconnue comme l'outil principal de l'évolution, de la transformation et du renouvellement de la société et sa transformation en société libérale. Cette admission traduit une réorientation majeure des opinions dominantes sur la nature humaine. Sous l'ancien régime aristocratique, le sang déterminait l'avoir et l'état. Certains hommes étaient nés pour gouverner et les autres pas.

En revanche, la vision libérale démocratique désormais passée dans les mœurs considère la nature humaine et donc la classe comme une matière malléable. L'instruction et l'apprentissage peuvent modifier et améliorer une personne. Les citoyens peuvent apprendre et avancer. Ils peuvent devenir ce qu'ils n'étaient pas. Il serait difficile d'exagérer l'importance historique de cette vision des choses. En fait, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'existence d'une population instruite, libérale et démocratique dans ces pays doit être inscrite parmi leurs plus grandes réalisations.

Sans compter qu'elle figure parmi leurs plus précieux actifs, surtout compte tenu des défis qu'ils doivent relever en matière de réforme et de renouvellement. La première phase de la démocratie libérale a été portée par de sanglantes révolutions politiques mais la seconde nécessitera une révolution culturelle. Les valeurs et les institutions chères à l'État-nation du XIX<sup>e</sup> siècle doivent être transformées de manière à convenir aux besoins d'une société de l'apprentissage du XXI<sup>e</sup> siècle.

Les sociétés d'apprentissage sont obligatoirement moins homogènes, des points de vue culturel et social, que les États-nations. Selon la théorie de

l'ancien État-nation, les citoyens étaient censés être unis par leur appartenance à un groupe national commun et homogène. Dans la société de l'apprentissage, les citoyens sont reliés entre eux par des liens divers et complexes, par leur participation à des réseaux sociaux, culturels et économiques dynamiques. Chaque citoyen est comme une particule d'énergie qui alimente une série de connexions économiques, sociales et culturelles imprévisibles et en changement continu.

La société de l'apprentissage exige que l'accent soit mis sur l'importance de l'innovation et de la créativité et sur la capacité d'employer l'information et le savoir de manières nouvelles et propices aux transformations. Elle repose sur les mêmes bases libérales et démocratiques que l'État-nation qu'elle veut remplacer mais elle en tire profit et approfondit et élargit l'idée voulant que les citoyens ne sont pas seulement enrichis mais également transformés par l'apprentissage. Une telle société est intrinsèquement très dynamique et changeante. Elle se caractérise par la diversité, la complexité, l'interdépendance, la collaboration et le changement.

**La société de l'apprentissage exige que l'accent soit mis sur l'importance de l'innovation et de la créativité et sur la capacité d'employer l'information et le savoir de manières nouvelles et propices aux transformations. Une telle société est intrinsèquement très dynamique et changeante. Elle se caractérise par la diversité, la complexité, l'interdépendance, la collaboration et le changement.**

Créer une société de l'apprentissage, c'est beaucoup plus que répondre aux besoins d'une économie en évolution. Cela tient aussi à la manière dont les citoyens voient leur société et la place qu'ils y occupent. Alors qu'ils entrent dans la période postindustrielle, les gouvernements ont la tâche de créer des institutions, des politiques et des programmes qui favoriseront la créativité et l'innovation tout en garantissant la cohésion

sociale et politique dans le cadre plus diffus et décentralisé des sociétés réseautées.

## Conclusion

Nous avons fait allusion à la vigueur intellectuelle avec laquelle Madison, Jay et Hamilton ont traité des enjeux de leur temps dans *Federalist Papers*. Stimulés par l'idée qu'une forme de gouvernement différente était essentielle à la réussite de l'Amérique, ils se sont faits les hérauts d'une vision nouvelle et controversée de la politique et du gouvernement libéraux. Il convient de rappeler que leurs adversaires considéraient le principe de la souveraineté partagée – à savoir le fédéralisme – comme irréalisable, voire incohérent. La vigueur et la détermination avec lesquelles les auteurs ont rétorqué à leurs détracteurs sont porteuses de bien des leçons. Elle nous incite à conclure sur une note optimiste en invitant les Canadiens à réfléchir sur ce que nous considérons comme le résultat excitant d'une expérience palpitante.

Lors de notre tournée nationale, nous avons été surpris de constater la convergence remarquable des idées sur le cyber-gouvernement. Nous tirons inspiration de l'enthousiasme et de la volonté des fonctionnaires et élus provinciaux et municipaux de saisir l'occasion et d'en faire profiter les Canadiens. Dans un pays aussi vaste, géographiquement et culturellement, et à la population si clairsemée que le Canada, il est rare de voir une idée qui fait déplacer et stimule autant de personnes, de pratiquement tous les ordres de gouvernement touchés. Le cyber-gouvernement serait-il l'une de ces idées? Nous le croyons et nous pensons qu'il a le pouvoir de galvaniser et d'unir, pour peu que les Canadiens y voient une invitation à écrire l'histoire.

**Autres publications de la série sur le gouvernement en changement**  
**Volume I – *Collaborative Government in the Post-Industrial Age: Five Discussion***  
***Pieces***

Disponible sur notre site Web : [www.collaborativegovernment.ca](http://www.collaborativegovernment.ca)