

Orientations préliminaires de la plateforme de participation gouvernementale

Architecture d'entreprise gouvernementale 3.0



Volet Affaires

Orientations préliminaires de la plateforme de participation gouvernementale

Architecture d'entreprise gouvernementale 3.0

Cette publication a été réalisée par
le Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information
et produite en collaboration avec la Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158

communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – octobre 2014
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-71160-5 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2014

Table des matières

PRÉAMBULE _____	II
1. INTRODUCTION _____	1
1.1 CONTEXTE _____	1
1.2 CONTENU DU DOCUMENT _____	2
1.3 DÉMARCHE _____	3
2. OBJECTIFS DE LA PLATEFORME DE PARTICIPATION _____	4
2.1 AMÉLIORER LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES, DE MÊME QUE LEURS ÉVALUATIONS _____	4
2.2 AMÉLIORER LA PRESTATION DE SERVICES ET SON ÉVALUATION _____	4
2.3 PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT DE SERVICES, D'APPLICATIONS INFORMATIQUES ET LA RECHERCHE DE SOLUTIONS _____	4
3. CLIENTÈLES CIBLES ET BÉNÉFICES ANTICIPÉS DE LA PARTICIPATION _____	5
4. PRÉSENTATION DE LA PLATEFORME _____	7
4.1 LA PORTE D'ENTRÉE POUR LES CLIENTÈLES CIBLES (CITOYENS, ENTREPRISES, ETC.) _____	7
4.2 LA PORTE D'ENTRÉE POUR LES ORGANISMES PUBLICS _____	8
4.3 CONSIDÉRATIONS TECHNOLOGIQUES _____	12
5. GESTION OPÉRATIONNELLE _____	13
5.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS _____	13
6. DÉFIS ET CONDITIONS GAGNANTES _____	15
6.1 PARTICIPATION SIGNIFICATIVE ET REPRÉSENTATIVE _____	15
6.2 ADHÉSION DES ORGANISMES _____	16
6.3 CULTURE DE COLLABORATION, DE TRANSPARENCE ET D'OUVERTURE _____	17
6.4 RESPONSABILISATION DES EMPLOYÉS _____	17
6.5 COLLECTE, TRAITEMENT ET RÉTROACTION _____	18
6.6 PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS _____	18
6.7 SUIVI ET ÉVALUATION DES INITIATIVES _____	18
6.8 FINANCEMENT _____	18
ANNEXE I _____	18

Préambule

L'objectif du présent document est de faire connaître les orientations préliminaires pour la mise en place d'une plateforme gouvernementale de participation publique. Son contenu étant basé sur les commentaires et les propos de participants à divers ateliers, il importe de préciser que ces derniers ont été sollicités à titre de personnes-ressources et non en tant que représentants officiels de leurs organismes. En ce sens, leurs propos n'engagent qu'eux.

Afin d'illustrer les propos des participants qui ont mené aux conclusions présentées dans le document, certaines citations sont incluses dans le texte. Ces citations sont rapportées telles quelles, ce qui explique certaines différences dans le vocabulaire.

1. Introduction

1.1 Contexte

Le gouvernement ouvert fait référence à l'ensemble des politiques et des mesures qui favorisent à la fois la transparence des institutions gouvernementales, la participation des citoyens aux affaires publiques et la collaboration entre les institutions publiques et les différents secteurs de la société civile.

De nombreux États et entités administratives ont adopté des politiques de gouvernement ouvert, notamment le Royaume-Uni, l'Australie, la France, la Colombie-Britannique et plusieurs États américains. Les objectifs poursuivis par ces administrations sont variés: accroître la transparence et la reddition de comptes, améliorer l'efficacité gouvernementale, générer de nouveaux services et applications à valeur ajoutée, et stimuler la croissance économique par le développement d'une industrie axée sur la réutilisation des données gouvernementales.

L'Open government partenaire (www.opengovpartnership.org)

En octobre 2011, a eu lieu le lancement de l'*Open Government Partnership* (OGP), initiative multilatérale fondée par huit pays (États-Unis, Brésil, Royaume-Uni, Mexique, Norvège, Afrique du Sud, Philippines et Indonésie) et qui regroupe aujourd'hui cinquante-sept États membres, dont le Canada.

Chapeauté par un comité directeur composé de gouvernements et d'organisations de la société civile, cette initiative vise à « assurer des engagements concrets, de la part des gouvernements, à promouvoir plus de transparence, à accorder plus de pouvoir aux citoyens, à lutter contre la corruption et à s'appuyer sur les nouvelles technologies pour renforcer la gouvernance ».

À l'instar d'autres administrations publiques à travers le monde, le gouvernement du Québec s'est engagé le 2 mai 2012 sur la voie du gouvernement ouvert, exprimant alors sa volonté d'améliorer les services publics.

Ainsi, un premier jalon a été réalisé en ce sens, par la mise en ligne d'un site de données ouvertes, www.donnees.gouv.qc.ca, présentant plusieurs jeux de données ouvertes et réutilisables, offerts gratuitement à la population.

Dans sa déclaration de gouvernement ouvert, le gouvernement du Québec s'est, également, engagé à mettre en ligne une plateforme de participation.

Extrait de la déclaration du gouvernement du Québec

« En nous engageant sur la voie du gouvernement ouvert, nous amorçons un véritable changement dans notre façon d'interagir et de communiquer avec la population du Québec. Nous mobilisons les nouvelles technologies de l'information en vue d'accroître la transparence de l'action gouvernementale, la participation citoyenne et la collaboration avec les différents acteurs gouvernementaux. Cette ouverture permettra au citoyen de se rapprocher du gouvernement et d'avoir un impact direct sur la qualité des services dont il bénéficie au quotidien.

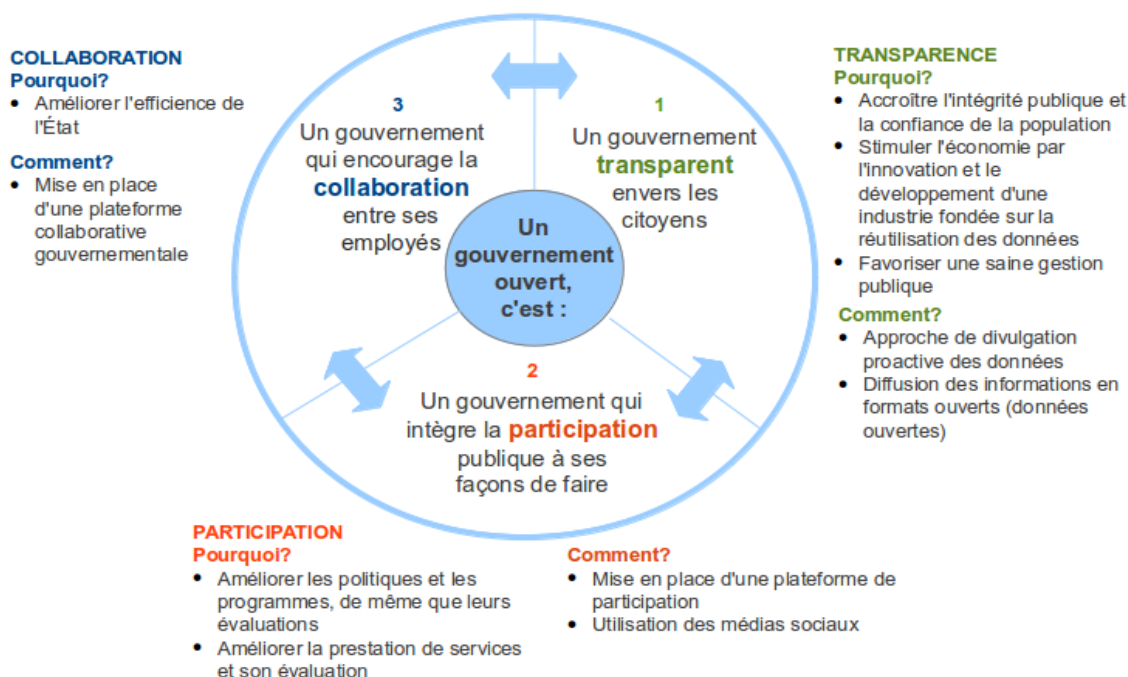
Un gouvernement ouvert, c'est un gouvernement qui encourage la participation, en plaçant les citoyens au cœur du processus décisionnel de l'État. L'apport du public est essentiel à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du gouvernement. La participation égale et non discriminatoire de tous les

citoyens est nécessaire à l'élaboration des politiques publiques qui permettront de relever les grands défis collectifs du Québec.

Nous nous engageons à solliciter les réactions et les commentaires de la population par la mise en ligne du site Web. Nous mobiliserons ainsi la participation des citoyens afin qu'ils puissent contribuer à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des services offerts à la population québécoise¹. »

Comme le montre la figure 1, la participation constitue, avec la transparence et la collaboration, un des trois piliers interdépendants qui permettent l'établissement d'un gouvernement plus ouvert.

Figure 1. Schéma des trois piliers interdépendants d'un gouvernement ouvert.



1.2 Contenu du document

L'objectif du présent document est de faire connaître certaines orientations préliminaires pour une plateforme gouvernementale en matière de participation.

Plus précisément, le document aborde les éléments suivants :

- ✓ Bénéfices anticipés de la participation et de la plateforme;
- ✓ Clientèles visées par la plateforme de participation;
- ✓ Fonctionnalités et services offerts aux organismes publics en fonction des formes de participation;
- ✓ Rôles et responsabilités en matière de gestion opérationnelle;
- ✓ Défis, conditions et stratégies gagnantes pour la mise en œuvre de la plateforme de participation.

1. Déclaration du gouvernement du Québec, <http://www.donnees.gouv.qc.ca/?node=/declaration>.

1.3 Démarche

Le contenu de ce document provient essentiellement de deux sources complémentaires :

- ✓ Trois ateliers de consultation auprès de représentants de diverses organisations gouvernementales :
 - Session d'information et remue-méninges structuré sur les services souhaités en matière de participation et sur les bénéfices recherchés (14 septembre 2012);
 - Atelier de discussion en groupe sur les conditions gagnantes et les enjeux relatifs à la participation (19 septembre 2012);
 - Atelier de discussion en groupe sur divers éléments de gouvernance et de gestion opérationnelle relatifs à la participation (3 octobre 2012).
- ✓ Un exercice de veille (ex. : initiatives et services offerts sur Internet) et d'analyse documentaire (ex. : décisions et orientations gouvernementales).

2. Objectifs de la plateforme de participation

2.1 Améliorer les politiques et les programmes, de même que leurs évaluations

De façon générale, les politiques publiques et les programmes gouvernementaux sont habituellement élaborés en consultant des échantillons ciblés, représentatifs de la population. La mise en place d'une plateforme et d'outils de participation permettra à un plus grand nombre de citoyens, d'entreprises ou de groupes de la société civile d'intervenir de façon proactive à chacune des étapes du cycle d'élaboration des programmes et des politiques publiques qui les touchent.

Ainsi, la plateforme favorisera les échanges entre les citoyens, le gouvernement et l'Administration publique, ce qui pourrait favoriser la création de programmes et de politiques publiques plus près des préoccupations de la population et permettre d'en faire un suivi plus facilement, plus rapidement et à faible coût.

2.2 Améliorer la prestation de services et son évaluation

La mise en place d'une plateforme de participation permettra aux citoyens et autres bénéficiaires de la prestation de services de suggérer des améliorations, de proposer de nouveaux processus plus efficaces et d'évaluer la prestation de services qui leur est rendue.

Ainsi, à partir de la plateforme, le citoyen pourra porter à l'attention des décideurs certains problèmes, par exemple ceux ayant trait à la circulation, à la pollution ou au système de santé. Il pourra aussi formuler et présenter des solutions pour y remédier. Par la suite, les citoyens pourront se prononcer sur la meilleure solution à adopter.

2.3 Permettre le développement de services, d'applications informatiques et la recherche de solutions

L'ouverture des données et des informations gouvernementales rend possible une participation plus active de la population à la vie publique. Ainsi, à partir des données ouvertes, les citoyens ou les entreprises privées pourront créer de nouveaux services ou des applications, analyser des situations complexes et proposer des solutions à l'Administration gouvernementale. Il s'agit ici de miser sur l'expertise et l'intelligence collectives pour en arriver rapidement à des solutions, et ce, à faible coût.

3. Clientèles cibles et bénéfices anticipés de la participation

La liste ci-dessous présente les clientèles cibles de la plateforme de participation et les bénéfices anticipés que chaque clientèle pourra en retirer. Les bénéfices décrits dans cette liste proviennent des discussions en atelier.

Les bénéfices de la participation :

Pour l'État :

- ✓ Bénéficier de l'intelligence collective;
- ✓ Avoir une meilleure connaissance des problèmes, des besoins et des solutions;
- ✓ Concevoir des politiques et des programmes mieux adaptés aux besoins des clientèles;
- ✓ Améliorer l'efficacité de l'État par une meilleure utilisation des ressources dans un processus d'amélioration continue;
- ✓ Se rapprocher du citoyen, tout en améliorant l'image de l'État;
- ✓ Bénéficier des applications et autres solutions développées par des entreprises à partir des données ouvertes;
- ✓ Accroître la confiance des citoyens envers l'État.

Pour le citoyen :

- ✓ Avoir une meilleure connaissance et compréhension au regard des décisions gouvernementales et de certains enjeux de société;
- ✓ Obtenir des programmes et des services mieux adaptés aux besoins des citoyens;
- ✓ Avoir la possibilité d'influencer le gouvernement;
- ✓ Bénéficier d'une plus grande transparence gouvernementale.

Pour l'entreprise privée :

- ✓ Bénéficier de programmes et de services mieux adaptés aux besoins des entreprises;
- ✓ Développer de nouveaux marchés et des produits à valeur ajoutée à partir des données gouvernementales.

Pour la société civile :

- ✓ Démocratiser les moyens d'expression en les rendant plus accessibles;
- ✓ Faciliter l'accès à l'information pour les médias;
- ✓ Permettre aux organismes à but non lucratif de mieux cibler les besoins des citoyens;
- ✓ Stimuler la vie de quartier.

Les bénéfices exprimés par les participants rejoignent les conclusions d'un groupe de discussion sur les leçons à tirer des expériences de participation en ligne menées par trois agences fédérales américaines : la *General Services Administration* (GSA), le *Consumer Financial Protection Bureau* (CFPB) et

l'*Environmental Protection Agency* (EPA). Selon les représentants de ces trois agences, la participation du public aux processus de prise de décision entraîne de nombreux bénéfices pour les deux parties.

D'une part, la participation en ligne aide les agences à :

- ✓ Acquérir une compréhension des priorités publiques par les décideurs et les responsables politiques;
- ✓ Rendre les politiques et les services existants mieux adaptés aux besoins des populations;
- ✓ Puiser dans l'intelligence collective pour concevoir de meilleures politiques et de meilleurs services;
- ✓ Accroître la confiance et la compréhension du public;
- ✓ Favoriser les dialogues à long terme.

D'autre part, elle permet aux participants de :

- ✓ Mieux comprendre, en y collaborant, le processus de conception et la prestation des politiques et des programmes gouvernementaux;
- ✓ Contribuer aux politiques et aux services qui les concernent;
- ✓ Sentir qu'ils contribuent de façon positive à la vie publique.

En somme, la participation peut servir de levier pour stimuler la démocratie, dynamiser l'économie et améliorer le fonctionnement de l'administration publique. La mise en place d'une plateforme gouvernementale permettra ainsi aux organismes publics d'interagir avec la population et de profiter des opinions, des idées et de l'expertise des différents acteurs sociétaux.

Le fait d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC) dans les processus de participation, de préférence ou en complément aux processus de participation traditionnels, permet d'atténuer certaines inégalités, telles que :

- ✓ Les inégalités géographiques, puisque la consultation se tient simultanément dans les centres urbains, en périphérie et dans les régions éloignées, tout en limitant une logistique imposante et les coûts qui y sont reliés;
- ✓ Les inégalités temporelles, puisque les citoyens peuvent exprimer leur opinion au moment qui leur convient;
- ✓ Les inégalités physiques ou conjoncturelles qui entravent les déplacements (ex. : handicaps, maladies, obligations familiales ou responsabilités sociales).

Cependant, puisque le recours au Web provoque à son tour l'exclusion d'une part de la population qui connaît moins les TIC, il est important que la participation puisse se faire avec des moyens traditionnels.

4. Présentation de la plateforme

De façon plus concrète, la plateforme gouvernementale de participation souhaitée est vue par les participants comme :

- ✓ Un lieu où convergent les citoyens et les autres clientèles qui souhaitent contribuer à des initiatives en matière de participation;
- ✓ Une porte d'entrée unique pour les organismes, qui comprend :
 - Un panier de services génériques ou communs (sondage, consultation, forums, concours, gestion des commentaires, etc.) que les organismes publics peuvent utiliser pour répondre à leurs besoins;
 - Une boîte à outils pour soutenir et encadrer les organismes publics en matière de participation (politiques, guides, bonnes pratiques et autres documents d'accompagnement et de soutien).

4.1 La porte d'entrée pour les clientèles cibles (citoyens, entreprises, etc.)

Les clientèles cibles (citoyens, entreprises, etc.) pourront accéder à un portail à partir duquel elles trouveront toutes les initiatives de participation du gouvernement du Québec.

Elles pourront naviguer par thématiques, par organismes publics, par mots clés, par types de participation (ex. : en ligne, en personne, en format papier) pour trouver ce qui les intéresse. Les initiatives de participation en cours ou d'envergure gouvernementale pourront être mises en vedette sur la page d'accueil. Chaque initiative de participation sera décrite dans une fiche explicative (description, fonctionnement, organisme qui gère cette participation, dates de début et de fin, publics cibles visés, utilisation prévue de la participation, le lien pour y participer).

Le site témoignera également de la présence des organismes publics actifs dans les médias sociaux, car ceux-ci favorisent la participation des citoyens. Il pourra aussi agréger les contenus des organismes publics diffusés sur Twitter et Facebook, et ainsi permettre au public de suivre en continu le flux d'information du gouvernement du Québec dans les médias sociaux. Le site <http://www.zegouv.ca> est l'exemple qui a inspiré cette proposition.

En plus de répertorier les initiatives de participation et d'y donner accès, le site présentera également des informations sur l'implication citoyenne et sur les différentes façons de s'impliquer dans la société. Au cours des ateliers, les participants ont indiqué l'importance de promouvoir la participation citoyenne, de la stimuler et, enfin, de former les citoyens.

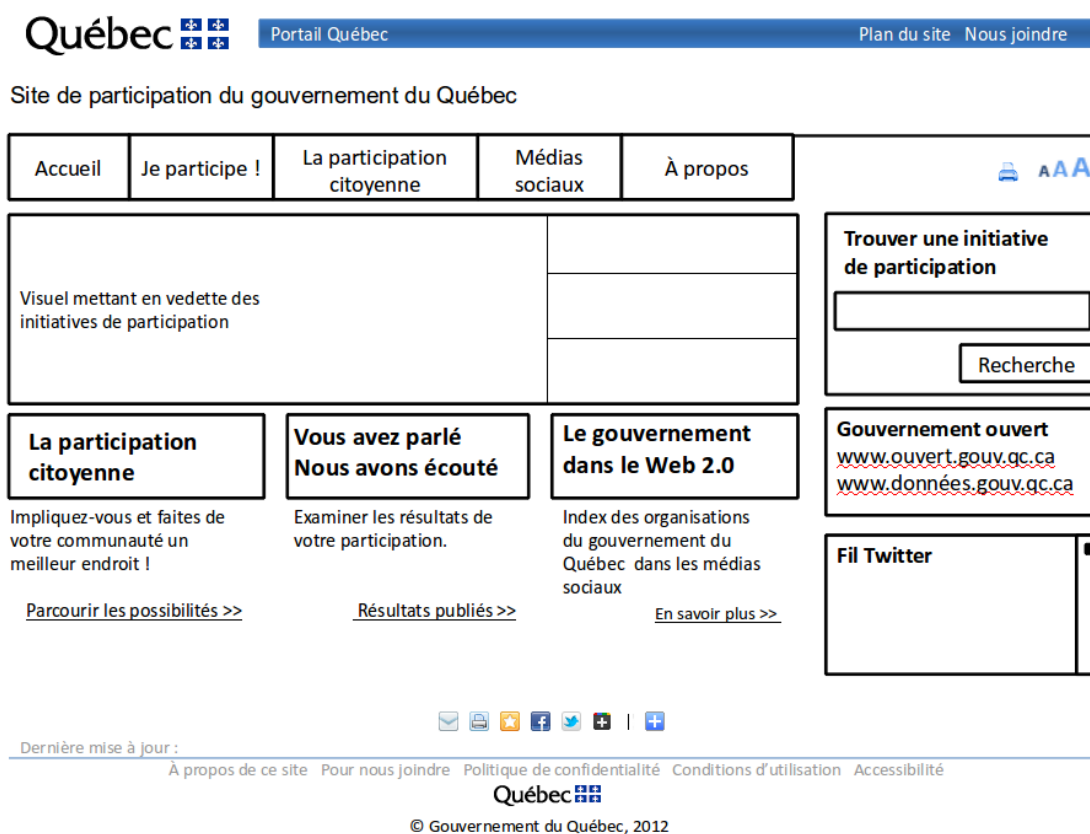
Le site devra également présenter les résultats des initiatives de participation qui ont été tenues. Il est important de démontrer aux citoyens et aux entreprises l'utilisation qui a été faite de leurs commentaires et de leur contribution. « Faute de lien entre la discussion (...) et l'action civique, pourrait naître le risque que l'Administration anime ce que Snider a appelé une "fausse participation", ou l'apparence du pouvoir d'agir sans le moindre pouvoir d'agir effectif. Une telle manipulation des citoyens pourrait donner lieu à la création de ce que nous avons appelé [...] la "bulle démocratique", dans laquelle on accorde aux citoyens un large accès aux agoras participatives sans que ce qu'ils sont en mesure de réaliser en ces lieux soit à la hauteur des attentes qu'on leur aura fait miroiter². »

2. Thomas A. Bryer, La gouvernance en révolution(s) – Chroniques de la gouvernance 2012, Institut de la recherche et débat sur la gouvernance, Paris, 2012, p. 377.

Un participant aux ateliers a affirmé : « Les gens s’attendent à ce qu’on fasse quelque chose avec leur contribution. C’est essentiel! S’ils voient, après quelques consultations, qu’ils n’ont jamais de rétroaction, les gens ne participeront plus. Ça ne donnera plus de bénéfices pour personne. »

Enfin, le site devra faire appel à la participation citoyenne pour améliorer les services de participation en continu et, surtout, afin d’être informé de la volonté de participation des clientèles cibles : à quels sujets veulent-elles participer? Comment veulent-elles être impliquées?

La description du site de participation est présentée sommairement par la maquette suivante. La description de la solution et la maquette fonctionnelle seront approfondies et expliquées en détail dans le dossier d'affaires. Cette maquette est préliminaire et permet d'illustrer la présentation de la solution à l'étape des orientations.



4.2 La porte d'entrée pour les organismes publics

Des outils de participation, de formation et de soutien (guides, bonnes pratiques, etc.) seront offerts aux organismes publics afin d’éviter que chacun développe ses propres outils. Cette mise en commun permettra également de faire voir aux citoyens une uniformité dans la présentation et dans l’utilisation des outils de participation. Cette uniformité permettra de diminuer le temps d’apprentissage des clientèles cibles et favorisera la cohérence gouvernementale.

Les participants aux ateliers ont été invités à proposer des outils de participation qui pourraient être mis en place sur la plateforme et qui pourraient soutenir les projets de participation des organismes publics.

Avant de décrire ces outils, il est important de noter :

- ✓ Qu'un outil de participation peut répondre à plusieurs types de besoins;
- ✓ Qu'une initiative de participation peut faire appel à plusieurs outils, en complémentarité;
- ✓ Qu'il est impossible d'anticiper toutes les formes de participation. L'objectif de la plateforme est d'offrir rapidement les outils les plus susceptibles de répondre à une majorité de besoins. D'autres outils seront ajoutés en continu.

Les tableaux ci-dessous présentent les outils de participation les plus utilisés par les autres administrations. Les fonctionnalités y sont classées par formes de participation, inspirées de l'échelle de la participation de l'*International Association of Public Participation*. Cependant ce classement doit être considéré comme étant à titre indicatif, car des fonctionnalités pourraient être classées sous plusieurs formes de participation. L'intérêt manifesté par les participants aux ateliers pour chaque fonctionnalité est indiqué dans ces tableaux.

Informer

Fournir aux citoyens une information objective pour leur permettre de comprendre une situation, les solutions de rechange et les possibilités

Outils de participation	Explication	Intérêt des participants aux ateliers
Visualisation	Facilite l'éducation sur un sujet par une représentation visuelle, dynamique ou statique.	Non mentionné lors des ateliers
Jeux sérieux	Permettent aux clientèles cibles de tester leurs connaissances sur un sujet et d'améliorer la compréhension de toutes les facettes d'un enjeu.	Non mentionné lors des ateliers
Simulateur de budget	Facilite la compréhension des clientèles cibles sur une problématique budgétaire et apporte des propositions concrètes.	Intérêt

Consulter

Obtenir la rétroaction des citoyens sur une situation, une problématique, un programme, un projet, etc.

Outils de participation	Explication	Intérêt des participants aux ateliers
Sondage - questionnaire	Permet d'obtenir l'opinion des clientèles cibles. Le sondage présente un « instantané » de l'opinion publique, il renseigne sur l'humeur de la population concernant une question très précise à un moment tout aussi précis.	Intérêt
Agrégation des commentaires des médias sociaux	Permet d'obtenir l'opinion et les préoccupations des clientèles cibles par un processus de veille des médias sociaux.	Intérêt
Consultation publique virtuelle	Donne à la personne intéressée l'occasion de faire valoir son point de vue. Contribue à nourrir la réflexion et à faire évoluer la pensée commune.	Intérêt
Recueil et prise en note des idées	Permet aux clientèles cibles de proposer des idées sur un sujet ou des pistes d'amélioration des services. Les autres citoyens ayant la possibilité de les noter, il s'en dégage les idées les plus populaires.	Intérêt
Témoignages	Permettent aux citoyens de témoigner des services publics qu'ils ont reçus et de partager ces témoignages avec la population.	Intérêt
Clavardage	Événements au cours desquels le public soumet des questions ou des commentaires et les interlocuteurs (« cyberanimateurs ») de l'Administration y répondent en temps réel.	Non mentionné lors des ateliers

Engager

Travailler avec les citoyens et s'assurer ainsi que leurs préoccupations soient considérées

Outils de participation	Explication	Intérêt des participants aux ateliers
Énoncé des problèmes	Les clientèles cibles peuvent signaler des éléments à solutionner.	Intérêt
Forums de discussions, de délibérations et de débats	Permettent un partage d'idées et d'opinions, les discussions menant vers un consensus. Les forums peuvent être synchrones (qui se déroulent en temps réel) ou asynchrones (où les gens participent à l'échange au moment qui leur convient).	Intérêt
Panels ³	Permettent de consulter des experts ou des groupes d'individus sur des questions particulières.	Intérêt
Concours de solutions ou d'idées	La participation publique est sollicitée pour trouver des solutions à des problèmes. Peut inclure des mesures incitatives, financières ou autres.	Intérêt
Développement d'applications et d'interfaces de visualisation	Les citoyens sont encouragés à développer des applications novatrices pour améliorer les services publics. Peut inclure des mesures incitatives financières ou autres.	Intérêt

3. Services Québec a mis en place un panel de citoyens et travaille à l'implantation d'un panel d'entreprises. (<http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/citoyens/informations/panel-citoyens/?lang=fr>)

Collaborer

Partenaire avec les citoyens pour construire les politiques publiques, pour les évaluer, etc.

Outils de participation	Explication	Intérêt des participants aux ateliers
Wiki	Les citoyens sont encouragés à s'approprier une problématique en s'impliquant activement à la définir et en proposant des solutions concrètes en cocréation avec d'autres citoyens.	Non mentionné lors des ateliers
Espace de travail collaboratif	Cocréation entre l'Administration et les clientèles cibles.	Cette fonctionnalité est incluse dans les orientations de la plateforme de collaboration gouvernementale.

Note : Des fonctionnalités de participation sont déjà présentes en ligne dans le site de l'Assemblée nationale. Elles pourraient être annoncées dans le site de participation :

- ✓ Transmettre son opinion sur les travaux des commissions parlementaires : les citoyens peuvent transmettre un mémoire à une commission ou demander d'intervenir devant les députés membres de la commission;
- ✓ Commenter un sujet à l'étude de l'Assemblée nationale : les citoyens sont invités à commenter la majorité des sujets à l'étude et les commentaires sont par la suite soumis à l'attention des députés;
- ✓ Présenter une pétition : les citoyens peuvent présenter une pétition à l'Assemblée nationale par l'intermédiaire d'un député et ils peuvent signer les pétitions en cours.

4.3 Considérations technologiques

Au cours des ateliers, les participants ont indiqué qu'il est important de tenir compte de certaines considérations technologiques. Aussi, la littérature nous précise quelques pratiques à ce sujet :

- ✓ Les outils de participation doivent être accessibles afin de s'assurer de l'inclusion de tous;
- ✓ Les outils de participation doivent pouvoir se déployer sur des plateformes mobiles;
- ✓ Les outils doivent être flexibles, adaptables et personnalisables selon les besoins des différents organismes publics;
- ✓ Les contenus issus de la participation doivent pouvoir être gérés selon le plan de conservation des documents, en vigueur dans le ministère ou l'organisme qui tient cette initiative;
- ✓ La plateforme doit permettre d'inclure les développements de la société civile à condition qu'ils respectent les standards d'accessibilité et les autres considérations technologiques mentionnées;
- ✓ Le gouvernement aurait intérêt à adopter une plateforme basée sur une solution libre actuellement utilisée par d'autres administrations actives en matière de gouvernement ouvert et de participation citoyenne afin de bénéficier des développements récents;
- ✓ Une analyse des risques liés à la sécurité de l'information devra être réalisée.

Ci-dessous, des commentaires des participants relatifs aux considérations technologiques :

- ✓ « Ce qui sera mis en place devra être modulable. Il faut que les outils puissent être modulés, il faut que ce soit adaptable à la réalité de chacun, aux besoins de chacun. »
- ✓ « La technologie évolue à une vitesse folle. La cible va toujours avancer. Il va falloir que les choses qu'on va mettre en place puissent évoluer. »

5. Gestion opérationnelle

5.1 Rôles et responsabilités

Mettre en place, de manière concertée et cohérente, une culture et des moyens de participation à l'échelle gouvernementale nécessite une définition claire des rôles et des responsabilités. Lors du troisième atelier, les participants se sont exprimés sur ce point. Le tableau ci-dessous présente les conclusions de cet atelier.

Rôles	Un ou des organismes centraux	Tous les organismes publics
Définir une vision et des orientations gouvernementales claires en matière de participation.	X	
S'assurer de la mise en œuvre des orientations gouvernementales (politiques, directives, lois, décrets, etc.).	X	
Faire connaître le site de participation et ses services à la population.	X	
Mettre à la disposition des organismes un ensemble commun d'applications et de services en matière de participation.	X	
Assurer une meilleure coordination d'ensemble, notamment en tenant à jour le calendrier des initiatives gouvernementales ou ministérielles.	X	
Planifier une démarche de participation, choisir les outils ou services appropriés et amorcer la démarche (mettre en ligne) qui comprend son inscription au site de participation gouvernementale.		X
Mettre en place des stratégies de communication relatives à l'initiative.		X
Établir des partenariats avec d'autres organismes dans le cadre d'initiatives communes.		X
Élaborer des processus internes de travail à l'intention des employés.		X
Répondre aux propos des utilisateurs et les encadrer (rétroaction et modération).		X
Offrir du soutien aux clientèles cibles si elles font face à des difficultés au cours du processus.		X
Traiter l'information issue de la participation et rendre compte des résultats aux citoyens.		X
Évaluer chaque initiative dans un objectif de reddition de comptes, mais surtout d'amélioration continue.		X
Offrir des services de soutien et de formation (ex. : centre d'excellence) pour accompagner les gestionnaires et les employés dans la mise en œuvre et l'utilisation d'initiatives en matière de participation (ex. : guides, pratiques exemplaires, codes de conduite, expertise, formation).	X	
Définir les normes et l'encadrement requis.	X	
S'assurer d'un service centralisé de soutien à la clientèle pour les questions générales.	X	
Évaluer l'ensemble de la participation à l'échelle gouvernementale.	X	
Offrir une plateforme d'échanges interorganisationnels sur les expériences et autres informations en matière de participation.	X	

Ci-dessous, des commentaires des participants qui expriment ce découpage des responsabilités :

- ✓ « Ça prend un organisme qui va aider les ministères dans toutes les étapes [de participation] ... un organisme central qui a de l'ascendant, la capacité de donner des orientations à des organismes et à faire ce suivi-là. »
- ✓ « Chaque ministère s'occupe de sa section, même si tout peut être rassemblé à la même place. »
- ✓ « Ça prend une planification d'ensemble parce que sinon ça va paraître désordonné. »
- ✓ « Si quelqu'un veut lancer une initiative et que tu veux lancer quelque chose de similaire, il faut se parler pour ne pas faire des choses qui sont totalement différentes et incohérentes. »

6. Défis et conditions gagnantes

Des défis liés à l'utilisation de la participation ont été relevés :

- ✓ Participation significative et représentative;
- ✓ Adhésion des organismes;
- ✓ Culture de collaboration, de transparence et d'ouverture;
- ✓ Responsabilisation des employés;
- ✓ Collecte, traitement et rétroaction;
- ✓ Protection des renseignements personnels;
- ✓ Suivi et évaluation des initiatives;
- ✓ Financement.

Pour chacun de ces défis, des facteurs de succès sont présentés ci-dessous.

6.1 Participation significative et représentative

Défis :

- ✓ Amener les citoyens et les autres clientèles à participer en grand nombre;
- ✓ S'assurer d'une participation la plus inclusive, la plus intégrante possible.

Conditions et stratégies gagnantes :

- ✓ Faire connaître les initiatives et les démarches qui y sont liées;
- ✓ Recourir à des leaders d'opinion et à la société civile pour joindre les diverses clientèles, dont celles plus difficilement accessibles;
- ✓ S'assurer de couvrir un large spectre de thèmes qui touchent les préoccupations des citoyens, tout en permettant à ceux-ci de suggérer ou de prioriser des thèmes de participation;
- ✓ Utiliser des moyens simples, accessibles, uniformisés et regroupés pour faire participer la population;
- ✓ Regrouper les initiatives de participation des organismes publics pour faciliter leur accès par le public. Les conclusions de l'étude « Les citoyens d'abord » de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC)⁴ font état de la nécessité d'offrir une expérience cohérente et ordonnée;
- ✓ Utiliser des moyens de participation traditionnels en complémentarité des moyens en ligne pour favoriser l'inclusion;
- ✓ Offrir des incitatifs financiers (ex. : concours avec prix) et autres (ex. : reconnaissance des citoyens pour leur apport à l'avancement de la société) afin d'encourager plus de gens à participer;
- ✓ Travailler de concert avec les établissements d'enseignement pour informer les étudiants sur la participation à la vie publique afin de développer, chez ces derniers, le réflexe de participation.

4. <http://www.iccs-isac.org/research/citizens-first/citizens-first-6/?lang=fr>

6.2 Adhésion des organismes

Défi : Inciter les organismes publics à faire appel à des initiatives en matière de participation.

Conditions et stratégies gagnantes :

- ✓ Proposer une vision et des orientations gouvernementales claires :
 - Affirmer un engagement politique de haut niveau soutenu par une entité administrative ayant un ascendant sur les organismes;
 - Documenter et faire connaître des initiatives menées par divers organismes ainsi que leurs retombées;
 - Convaincre les dirigeants d'organismes et la classe politique de l'importance et de l'utilité d'un gouvernement ouvert;
 - Permettre aux organismes d'entreprendre leurs propres initiatives à l'intérieur d'un délai raisonnable et d'en gérer les contenus.
- ✓ Inscrire la participation dans les plans d'action et les plans stratégiques des organismes;
- ✓ Assurer une utilisation flexible de la plateforme de participation;
- ✓ Soutenir et accompagner les organismes dans leurs démarches de participation :
 - Former et outiller les employés (ex. : politiques, guides, protocoles, nétiquette, fiches, réponses types, etc.);
 - Utiliser le principe de participation afin de consulter les employés pour apporter des améliorations;
 - Créer un espace de discussion et de collaboration entre les employés;
 - Sensibiliser, responsabiliser et outiller les gestionnaires en matière de participation;
 - Analyser le coût de la mise en œuvre de la participation et démontrer que, dans certains cas, il est possible de composer avec les ressources actuelles (ex. : financières et humaines).

Commentaire d'un participant :

- ✓ « On parle beaucoup des compétences de ceux qui vont gérer les initiatives et qui vont analyser les contenus. Mais, puisque nous changeons notre mode de gestion, ce serait important de ne pas perdre de vue les compétences que les gestionnaires doivent avoir dans ce modèle-là. »

Public engagement cookbook (www.digitalengagement.org)

Site Web britannique développé par deux agences privées, *Particitech* et *Kind of Digital*, qui proposent des stratégies de planification pour aider les organismes du secteur public dans leurs initiatives de participation. Ils offrent des liens vers de nombreux outils gratuits et payants à la disposition des gouvernements pour lancer de telles initiatives.

6.3 Culture de collaboration, de transparence et d'ouverture

Défi : Passer d'une culture de contrôle de l'information à une culture de transparence et de partage de l'information.

Conditions et stratégies gagnantes :

- ✓ Aller chercher un fort appui des hauts dirigeants et les convaincre de l'utilité de la participation :
 - Mettre en place des lieux d'échanges entre les organismes pour y partager les expériences en matière de participation, poser des questions et susciter des discussions;
- ✓ Favoriser le regroupement d'initiatives entre les organismes;
- ✓ Procéder graduellement;
- ✓ Travailler en collaboration avec la société civile.

Involve.org.uk

Le *Cabinet Office*, le *Home Office*, le *National Health Service* et le *Ministry of Justice* britanniques appuient, conjointement avec d'autres organisations européennes et internationales, l'organisation à but non lucratif *Involve*, spécialisée dans la recherche et la pratique sur l'implication et la participation citoyennes.

Cette organisation offre aux organismes publics et aux politiciens différents services en matière de participation : recherche, conception et assistance, conseil et mentorat, formation et évaluation.

6.4 Responsabilisation des employés

Défi : Permettre aux employés d'interagir avec les citoyens et les autres clientèles.

Conditions et stratégies gagnantes :

- ✓ Dédouaner les employés à la suite de leurs réponses ou de leurs décisions même si celles-ci sont publiques;
- ✓ Reconnaître que les employés peuvent faire des erreurs et mettre en place des approches de révision;
- ✓ Favoriser le travail en réseau (équipe) de manière à repérer rapidement les bonnes ressources pour analyser les demandes des citoyens et celles des autres clientèles, et pour y répondre.

6.5 Collecte, traitement et rétroaction

Défi : Mettre en place des moyens efficaces pour collecter, orienter et analyser une multitude de commentaires et propositions.

Conditions et stratégies gagnantes :

- ✓ Développer la compétence d'analyse qualitative au sein de la fonction publique;
- ✓ Assurer une continuité entre les activités de collecte d'information, de traitement et de rétroaction :
 - Faire participer les spécialistes de contenu à ces activités. Ces derniers doivent être présents à toutes les étapes, car ils sont les mieux placés pour comprendre les informations liées à la participation et y réagir;
- ✓ Baliser et structurer certaines formes de participation afin d'encadrer les interventions citoyennes et d'en faciliter le traitement;
- ✓ Mettre en place des mécanismes de modération des propos afin d'éviter les excès de langage et les propos diffamatoires;
- ✓ Démontrer aux citoyens et aux entreprises ce qui a été fait de leurs commentaires, de leur contribution.

6.6 Protection des renseignements personnels

Défi : S'assurer de la protection des renseignements personnels fournis par les participants pour s'identifier ou lors de leur contribution à la plateforme de participation.

Conditions et stratégies gagnantes

- ✓ Prendre les moyens nécessaires pour informer et former les citoyens et les employés de la fonction publique au sujet de la protection des renseignements personnels.

6.7 Suivi et évaluation des initiatives

Défi : Suivre la mise en œuvre des initiatives et évaluer les résultats de la participation.

Conditions et stratégies gagnantes :

- ✓ Se donner des paramètres clairs de suivi et d'évaluation (ex. : tableau de bord);
- ✓ Diffuser les données de suivi et d'évaluation. La transparence est un facteur déterminant dans la réussite;
- ✓ Avoir des attentes réalistes autant sur l'utilisation des organisations que sur la participation citoyenne pour éviter les phases de désillusion.

6.8 Financement

Défi : En dépit du fait qu'il est possible de travailler avec des ressources actuelles en modifiant certaines tâches, le financement de ces nouvelles initiatives sera un défi, surtout dans un contexte de compressions budgétaires.

Annexe I

Exemples d'initiatives de participation mises en place par d'autres administrations

Débat public de l'Atrébatie sur l'énergie éolienne

Initiative de participation française par laquelle les citoyens devaient prioriser des propositions d'enjeux liées à l'énergie éolienne. L'Atrébatie, communauté de communes, a fait appel aux services de l'entreprise française SopinSpace. <http://www.debat-atrebatie.org/>

BC Job Plans : Share your Ideas

Mis en place par le gouvernement de la Colombie-Britannique, ce site permet de recueillir les idées ou les commentaires de la population à partir de questions que le gouvernement formule relativement au secteur de l'emploi. <http://www.bcjobsplan.ca/share-your-ideas/>

Simulateur de budget (Plateau)

Ce site permet aux résidents du Plateau-Mont-Royal de décider des priorités budgétaires de cet arrondissement de Montréal. Doté d'un outil de simulation paramétré à partir de l'application BudgetCitoyen, le site permet de mesurer les conséquences financières de la modulation de sources de dépenses et de revenus de l'arrondissement de manière à respecter un budget équilibré. <http://budgetplateau.com/>

Patient Opinion

Lancé par des médecins généralistes en 2005, le site *Patient Opinion* invite les patients du système de santé britannique à témoigner de leurs expériences de patients, bonnes ou mauvaises, afin de contribuer à l'amélioration des services. En plus d'être lus par plusieurs milliers de personnes, les témoignages sont envoyés aux établissements concernés. Les organisations ont la possibilité de répondre aux récits qui les concernent. <https://www.patientopinion.org.uk/>

HM Treasury Spending Challenge

Créée en 2010, cette initiative du Trésor britannique a permis aux citoyens, aux employés de l'État et à des experts de proposer des suggestions visant à faire des économies et à réduire le gaspillage. Plus de 100 000 idées ont été soumises, dont 63 000 provenant de la fonction publique. Les citoyens ont pu commenter ces idées et les classer par une procédure de vote. Les idées jugées pertinentes ont été traduites en des propositions de politiques (environ 2 000), puis envoyées aux ministères et organismes concernés. http://www.hm-treasury.gov.uk/spend_index.htm

Panel Ensemble Simplifions

Ce site s'adresse à une communauté de Français désirant s'impliquer plus en profondeur dans l'amélioration des services de l'État. Les membres du panel seront conviés à répondre à des questionnaires et à discuter de différentes propositions avec d'autres membres. Nous y trouvons aussi les résultats des études faites et les actualités du panel. <http://panel-ensemble-simplifions.fr/>

BC Ideas

Lancé à partir de la plateforme *ChangeMakers*, il s'agit d'un concours organisé par le gouvernement de la Colombie-Britannique pour financer les meilleures idées soumises par le public qui visent à résoudre des problèmes qui affectent des communautés de la province. Un fonds de 200 000 \$ servira à financer les idées qui auront obtenu le plus de votes au sein de la population. <http://www.changemakers.com/bcideas>

Challenge

Créé en 2010, à la suite d'une directive de l'*Office of Management and Budget*, Challenge.gov est un site mis en place par le gouvernement américain pour solliciter des propositions ou des solutions (ex. : logos, vidéos, applications) afin de régler des problèmes ou de répondre à des besoins définis par les ministères et autres organismes fédéraux. La meilleure proposition ou solution remporte le plus souvent un prix en argent. Les ministères et les organismes peuvent utiliser ce site gratuitement. Challenge.gov fonctionne sous la plateforme *ChallengePost*. <http://challenge.gov/>

Annexe II

Participants aux ateliers

Ce document est basé sur les commentaires et les propos des participants émis au cours de trois ateliers. Il importe de préciser que ces participants ont été sollicités à titre de personnes-ressources et non en tant que représentants officiels de leurs organismes. En ce sens, leurs propos n'engagent qu'eux.

Les personnes-ressources ont des profils professionnels variés. Ainsi, le groupe était composé :

- ✓ D'architectes d'entreprises;
- ✓ De conseillers en communication;
- ✓ De conseillers en services à la clientèle;
- ✓ De conseillers en évaluation de programme;
- ✓ De conseillers en accès à l'information et en protection des renseignements personnels.

Les personnes-ressources travaillent dans des organismes publics d'envergure différente, dont la liste est présentée ci-dessous :

- ✓ Centre de services partagés du Québec;
- ✓ Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs;
- ✓ Commission de la santé et de la sécurité du travail;
- ✓ Régie de l'assurance maladie du Québec;
- ✓ Directeur général des élections;
- ✓ Régie des rentes du Québec;
- ✓ Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation;
- ✓ Revenu Québec;
- ✓ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- ✓ Secrétariat à la communication gouvernementale;
- ✓ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- ✓ Secrétariat aux institutions démocratiques et à la participation citoyenne;
- ✓ Ministère de la Santé et des Services sociaux;
- ✓ Secrétariat du Conseil du trésor;
- ✓ Ministère de la Sécurité publique;
- ✓ Services Québec;
- ✓ Ministère des Finances et de l'Économie;
- ✓ Société de l'assurance automobile du Québec;
- ✓ Ministère des Transports.

