

L'ADMINISTRATION EN LIGNE ET LA GESTION CITOYENNE, organisée et « ANIMÉE »

Anne MARREC

École nationale d'administration publique, Québec

Le présent article est l'expression d'une opinion documentée. Il se situe dans le cadre d'une préoccupation innovante de gestion dans un contexte sociétal évolutif. La gestion des technologies est partie intégrante du quotidien des entreprises qui misent sur les potentialités de communication électronique pour se développer en rejoignant leurs fournisseurs, leurs partenaires et leur clientèle, en faisant fi des distances. Les administrations publiques s'y mettent aussi. Dans ce contexte, il y a lieu de proposer des approches d'optimisation de ces relations nouvelles. L'objet de l'article qui suit est de présenter une de ces dimensions, celle d'un type de relation particulière que l'administration publique pourrait favoriser avec les citoyens, grâce aux moyens électroniques. Le but de l'approche préconisée vise à identifier les moyens d'optimiser les décisions gouvernementales qui concernent la prestation électronique de services publics en s'appuyant sur une participation organisée des communautés d'intérêts sur internet dans la perspective de retombées positives pour l'ensemble de la population. Le contenu présenté ci-dessous est le résultat combiné de lectures et d'observations « cliniques » de très nombreux forums électroniques, actifs dans différents secteurs de la société francophone et anglophone, et d'une expérience concrète d'implantation d'une pratique de relation en ligne « organisée » et « animée » avec la clientèle d'un établissement de formation virtuel pendant plusieurs années. En d'autres termes, la méthodologie utilisée pour énoncer les propositions de ce texte, est avant tout celle des « natural studies ».

Dans la conjoncture actuelle du Québec, du Canada et de bien d'autres pays, un croisement de facteurs conduit à la révision de la relation avec les citoyens. Qu'on appelle cette révision « réingénierie de l'état » ou encore « réduction de la taille de l'état » ou « modernisation technologique » ou « amélioration des services aux citoyens », au moins trois facteurs se conjuguent pour repenser la relation entre l'état et le citoyen. Le premier est la nécessité de réduire les dépenses publiques dans les démocraties qui souhaitent contrôler leur déficit. Le deuxième est un questionnement plus incisif de la population sur le rapport entre les coûts de l'administration publique et la qualité du service donné au citoyen. Le troisième facteur est l'accès à un nouveau moyen de communication, internet, qui porte à lui seul tous les fantasmes d'optimisation et d'amélioration de la productivité des chercheurs de solution. La dernière expression à la mode est devenue « La prestation électronique de services publics » (la PESP), autrement dit, l'administration en ligne ou l'administration par internet.

Ce nouveau mode d'approche du citoyen constitue un des éléments du vaste échiquier de la société de l'information, telle qu'appréhendée par le sociologue Manuel Castell (2001)*1 qui nous transmet un message d'importance résumant la nouvelle donne sociologique : « Nous vivons dans un monde nouveau et nous avons besoin de grilles de compréhension neuves ». Bien que le discours de Castell dépasse largement le champ de la PESP, il est intéressant d'y voir une incitation à administrer autrement le rapport entre l'État et le citoyen en profitant de la dynamique relationnelle offerte par internet, en pleine conscience de ses impacts sur la vie des administrés.

Le sujet de la PESP est complexe et fortement discuté, sur et en dehors d'internet. Il fait naître beaucoup d'espoirs justifiés ou démesurés, économiques, politiques et humanistes, en identifiant toutes les potentialités de rapprochement de l'état et du citoyen. Il suscite aussi des craintes de voir l'administration dépersonnalisée, déshumanisée et prise en charge par le pouvoir des technologues et de leurs machines. Une bonne manière de s'assurer que l'administration en ligne ne tombe pas dans ces travers, c'est d'introduire dans les processus décisionnels une forme de participation en ligne de ses futurs clients, à l'image de la démocratie en ligne. Avant d'aborder cette proposition, il est nécessaire de clarifier le concept de PESP et ses impacts et d'identifier les axes de travail d'une administration décidée à implanter la PESP avec succès à une clientèle plus large que les internautes technophiles.

I. La prestation électronique de service publique : bien la comprendre dans ses différentes dimensions

On la retrouve comme leitmotiv au niveau de l'administration municipale dans le cadre de regroupements de petites villes, dans des organisations plus vastes dont la proximité de relation avec le citoyen peut être assurée par le lien électronique. On la retrouve dans le développement universitaire qui dore soudain le blason de l'enseignement à distance jugé autrefois formation de dernière chance. On la retrouve dans l'administration fédérale ou provinciale chaque fois que le contact avec le citoyen induit une interaction qui surcharge les comptoirs de services au public et exige la gestion de files d'attente.

Avant qu'on ne parle de PESP, l'administration publique pouvait emprunter différentes voies pour limiter ses coûts, par exemple, au niveau macro organisationnel réduire des ministères et des programmes, au niveau intermédiaire réaménager des processus et, au niveau micro, améliorer la productivité individuelle de ses agents au guichet où le citoyen se présente. Dans ce dernier cas de figure, le citoyen aura limité les démarches multiples et une circulation onéreuse pour lui et ses interlocuteurs au sein de l'appareil bureaucratique.

Un peu de ménage dans les fantasmes

Que vient apporter de nouveau la PESP dans ce décor ? Elle vise avant tout à réduire les démarches physiques du citoyen, à accélérer les réponses des services publics et à limiter le nombre d'heures de fonctionnaires consacrées à la ou aux transactions. La pratique de la relation électronique incite cependant à faire d'abord quelques mises en garde :

- Qui dit PESP ne dit pas réduction automatique des effectifs et des dépenses publiques. Ce fantasme qui a cours dans le discours des administrateurs sans expérience ne tient pas compte des réalités. Une réalité qui se conjugue avec la création de nouveaux emplois experts en PESP ou une impartition de services de consultants ou encore une amélioration des services aux citoyens.
- Qui dit PESP dit possibilité de transiger par différents canaux comme le téléphone, le télécopieur et l'ordinateur.
- Qui dit PESP dit utilisation possible de différents médias tels que le texte, la voix, l'image ou le multimédia qui en est l'intégration.

- Qui dit PESP dit possibilité d'améliorer ou de dégrader le service antérieur. La fréquence d'utilisation du code zéro par les citoyens aux prises avec un répondeur téléphonique illustre bien le niveau de qualité ou d'opportunité d'une réponse électronique. Une trop grande fréquence de recours à ce code bien connu, témoigne d'un système inadéquat, traduit le sentiment d'impuissance, de frustration du citoyen ou tout simplement son besoin de parler avec un de ses congénères. La PESP ne peut être conçue pour remplacer complètement les services publics. Certains sont encore impensables en mode PESP, ce qui en soi est rassurant dans la mesure où le citoyen est captif des services publics dans la satisfaction d'une part de ses besoins, des plus froids aux plus émotionnels.
- Qui dit PESP dit décisions à prendre sur la nature du service à offrir au citoyen en considérant le degré d'individualisation souhaitable ou possible
- Qui dit PESP dit bien sûr accès à des équipements technologiques compatibles et performants de part et d'autre de la ligne qui relie l'administration et le citoyen. Faute de quoi, la PESP est impossible ou dégradée.
- Qui dit PESP dit nécessité de transiger avec un citoyen lui aussi bien équipé et branché sur un réseau à haute vitesse. Le risque inhérent à cet oubli est un service dégradé qui découragera le citoyen ou à l'inverse, une réduction de l'offre de services en ligne par le ministère ou l'organisme.

Un peu de considération pour les réalités sociales et technologiques

Tout le monde ne vit pas au Canada avec 62% de ménages branchés (Statistiques Canada 2002)*2.. Tout le monde ne vit pas dans la haute ville de Québec ou dans les quartiers bourgeois de Montréal. Tout le monde ne vit pas dans l'axe d'un lien à haute vitesse. La « domotique » (quand elle inclut les TIC à la maison) est le pendant de la PESP. En effet pour communiquer par internet il faut avoir aux deux bouts de la ligne un diffuseur et un récepteur qui soient compatibles. Un citoyen non équipé suffisamment à la maison ou branché à un réseau trop lent, ne pourra pas bénéficier du service public en ligne. Si le lieu et la nature de son travail lui donnent accès à cet équipement, il pourra utiliser son poste de travail pour régler ses dossiers administratifs personnels.

D'après une étude du CEFRIO (2003)*3, 55 à 85% des entreprises des pays du G7 avaient un accès à internet en 2003. Ce qui ne veut pas dire que tous les employés de ces entreprises avaient accès. Et tout le monde ne travaille pas dans un bureau. Point n'est besoin d'aller dans des pays sous-développés pour parler de l'importance de la fracture numérique dans le cadre de l'implantation d'une PESP. Dans nos sociétés développées elle s'exprime en termes d'inégalité sociale accrue vis-à-vis des services publics entre les pauvres et les riches, entre les analphabètes et les autres, mais aussi entre les employés de bureau branchés et les titulaires d'emplois non branchés. La prise en compte des caractéristiques hétérogènes de la population fait donc partie des facteurs décisifs dans la réussite d'une implantation de la PESP. Cette notion d'hétérogénéité peut être présentée en distinguant trois catégories de citoyens :

- Les sans accès par pauvreté, désintérêt ou technophobie. Dans cette catégorie, seuls les derniers peuvent être qualifiés d'irréductibles. Si on tient

compte des chiffres de Statistique Canada, 62% des ménages ont au moins un utilisateur ayant accès à internet, tous lieux confondus. Ce qui veut dire deux choses. Premièrement 38% n'ont pas accès du tout. Deuxièmement toutes les personnes composant un ménage « branché » ne sont pas des utilisatrices d'internet. Ce qui fait somme toute pas mal de non utilisateurs. Même si ces chiffres bougent à une vitesse record d'année en année, on peut présumer qu'il restera toujours une population difficile à atteindre par internet. Ceci nuit à l'universalité d'une pratique de PESP.

- Les citoyens ayant un accès mais se limitant pour toutes sortes de raisons à une utilisation plus ou moins réduite ou ad hoc d'internet (courrier électronique par exemple et éventuellement quelques consultations ou transactions à l'occasion). On les retrouve dans les 62% sans pouvoir les estimer. Par commodité on peut les appeler « les citoyens ordinaires » ou « les mutants » en considérant qu'ils ont la possibilité d'évoluer dans leur pratique si les conditions les y incitent.
- Les internautes passionnés ou technophiles qui contribuent à l'évolution d'internet par une pratique riche des potentialités des inforoutes et qui posent le problème inverse, celui d'être toujours en demande de nouveaux services en ligne.

Sur la base de ces considérations et de cette catégorisation grossière, il y a lieu de bien penser la mise en place d'une prestation électronique de service dans l'administration publique en prenant le citoyen non pas pour cible mais comme participant au mouvement. Pour ce faire, il faut examiner les préalables à l'implantation d'une PESP réalisée avec la participation de la population.

II. Les axes de travail d'une administration en ligne

Actuellement, implanter dans un pays nanti la PESP exige des gestionnaires publics et des politiciens la prise en compte de certaines réalités propres à la gestion des technologies et de travailler à différents niveaux simultanément pour s'assurer que les citoyens soient en mesure de se prononcer. Les responsables de la PESP doivent en effet se préparer à gérer une transition perpétuelle, une superposition longuement transitoire (les mots ne sont pas trop forts pour qualifier ce que cela implique) et l'hétérogénéité de la clientèle notamment face à l'accès et à la pratique d'internet. Ces considérations font partie du décor d'une participation de la clientèle à l'implantation de la PESP.

Gérer une transition perpétuelle

Introduire une nouvelle approche fondée sur des technologies dans une organisation et surtout dans le rapport avec la clientèle implique de gérer un mouvement perpétuel. Pourquoi une telle mouvance ? D'abord parce qu'il faut changer les processus et créer de nouvelles façons de voir le service à la clientèle, puis parce qu'il faut implanter la nouvelle technologie, ensuite parce qu'il faut en gérer les impacts sur l'organisation et la clientèle, enfin parce que, tôt ou tard, la technologie sera périmée grâce à une idée géniale des fabricants de technologies ou des organisations utilisatrices qui s'ouvrent à l'innovation applicative. Les administrations, enfin séduites par le fonctionnement en ligne, développeront la culture de l'innovation dans la

PESP. Leurs idées émergentes viendront s'arrimer aux nouvelles idées des fabricants de technologie dans une double spirale de l'innovation.

Dans ce monde créatif dicté d'en haut où le Bon Dieu devient soudain un couple (Administration/IBM ; Administration/Mc Intosh ; Administration/Microsoft ; Administration/CGI ; Administration/Oracle etc) y aurait-il une place pour une sainte trinité : Administration/ entreprise d'experts en technologie/citoyen ? Le citoyen étant aussi bien le jeune internaute boulimique de jeux vidéo, que la secrétaire monoparentale débordée, que la grand'mère terrifiée par le guichet automatique du parking payant, que l'immigrant mal à l'aise avec la langue du pays d'accueil, que le partisan du retour à la nature, que le monsieur ou madame tout le monde sans caractéristiques particulières. L'objectif n'est pas d'écraser cette diversité mais de lui donner un accès équitable pour qu'elle puisse s'exprimer. Le travail à réaliser pour ce faire est complexe, il inclut, dans les pays nantis, une gestion de la superposition des médias.

Gérer la superposition

Quand la télévision est arrivée sur le marché, on pensait que plus personne n'irait au cinéma ni ne lirait les nouvelles dans les journaux ou n'écouterait la radio. Même s'il a pu y avoir parfois fléchissement dans la demande, les médias voués à une disparition prochaine sont toujours objet de consommation. Avec l'arrivée des vidéos, la salle de cinéma et la partie programme de films à la Télévision couraient à leur perte. Pourtant, cinéma et télévision existent encore. Avec la vulgarisation d'internet, tous ces médias, incluant le téléphone, devraient être exposés dans des musées comme artefacts historiques. Contrairement à ces présomptions, il n'y a pas eu substitution mais juxtaposition des médias et mouvement de convergence des véhicules technologiques. Le consommateur des pays nantis tire de cette juxtaposition une possibilité de choix : Celui de se déplacer ou non, de lire, d'écouter le téléphone et la radio, de regarder la télévision ou autres moyens audiovisuels. Choix aussi entre la passivité ou l'interactivité selon sa situation ou ses dispositions géographiques, psycho-cognitives, économiques, familiales et selon l'humeur du moment.

Cette diversité de l'offre et cette possibilité de pratiques diversifiées du consommateur sont caractéristiques des pays nantis. Le consommateur est en situation décisionnelle face à une offre de canaux ou médias qui s'enrichit par étapes, sans substitution. Même si les pays pauvres arrivent parfois plus vite que d'autres à l'usage d'internet, ils auront brûlé les étapes et ouvert seulement un choix à leurs consommateurs. Ils garderont une sorte de nostalgie des étapes non vécues comme dans une croissance personnelle qui aurait nié l'enfance ou l'adolescence. On voit cette situation en Afrique par exemple où l'installation d'ordinateurs et de connections internet font passer les étudiants à l'ère simultanée de la radio et du cyberspace faute de ressources professorales pour organiser des salles de classe et offrir des publications écrites sur du papier.

Dans les pays nantis, les citoyens consommateurs de services électroniques sont donc des individus gâtés mais pas uniformément gâtés, comme on l'a vu précédemment. C'est ce qui explique pour les gouvernements désireux de pratiquer largement la PESP la nécessité de travailler sur plusieurs axes à la fois

Gérer l'hétérogénéité situationnelle des administrés

Les gouvernements ont des questions à se poser à plusieurs niveaux: La PESP est-elle un phénomène inéluctable ou dont les mérites économiques et sociétaux sont tels qu'aucun recul ou freinage ne serait opportun? La population est-elle relativement plus avancée que l'administration publique malgré les laisser pour compte ? Si la réponse à ces deux questions est affirmative. La voie des gouvernements est largement ouverte à une implantation de la PESP. La mission en cause n'est pourtant pas réalisable sans un travail considérable selon les paramètres d'action suivants, à savoir, développer la PESP au plus vite et de la façon la plus intéressante pour ses administrés, gérer une transition par des services traditionnels juxtaposés à des services électroniques, augmenter l'accès aux populations défavorisées et aider la population à participer au mouvement pour qu'elle définisse avec son gouvernement et son administration le rythme de développement et les modalités de transaction appropriés. Ces différentes orientations sont à activer simultanément par les actions suivantes:

1. Développer les services de PESP en tenant compte des réalités diverses des ministères et organismes, de la nature de la clientèle, des capacités de mises en commun de services transversaux comme le système d'adressage au Québec et des réalisations réussies (au Québec les déclarations du revenu en ligne en sont un exemple).
2. Travailler sur les citoyens n'ayant pas accès à internet à domicile ou au bureau faute de moyens, de façon à **arriver à l'équité de situation de tous les citoyens**. Bien que le développement des accès dans toutes sortes de milieux de vie soit une stratégie très active en Amérique du Nord, il n'en reste pas moins que les milieux les plus dépourvus sur le plan économique ont actuellement d'autres préoccupations que l'alphabétisation à internet. Le travail avec les écoles est donc une priorité continue.
3. Travailler sur les technophobes en identifiant leur degré d'irréductibilité et les facteurs sous-jacents à ce choix ou démissionner en ce qui les concerne, en acceptant de conserver un service public traditionnel et en comptant sur leur réduction progressive par le biais de l'école mais aussi du **rapprochement des technologies avec la relation naturelle** (ce qui est en cours grâce aux progrès de la reconnaissance de la voix, de la morphologie et des expressions du visage).
4. Travailler sur les mutants qui constituent la majorité des citoyens et peuvent évoluer d'une pratique réduite à une utilisation plus riche d'internet dans leur relation avec les services publics, si le besoin se fait sentir et que **la facilité** est au rendez-vous. En d'autres termes, rendre la PESP plus attrayante pour le citoyen doté d'un accès internet que la prestation traditionnelle de services publics.
5. S'appuyer sur les technophiles pour faire avancer la consommation de services publics électroniques.
6. Organiser des forums traditionnels sur la PESP pour recueillir l'opinion des citoyens sans accès (pour toutes sortes de raisons), notamment à travers les structures de participations politiques existantes et grâce à des rendez-vous organisés avec les représentants de la société civile.
7. Favoriser la participation des citoyens ayant accès à internet par des tactiques de dynamisation des forums électroniques existants ou le lancement de forums nouveaux, centrés sur les défis, les orientations et les modalités de la PESP.

Les deux derniers axes de travail constituent un passionnant défi. Si on connaît bien la gestion de la relation avec les citoyens en mode traditionnel, on connaît beaucoup moins celle qui vise les relations avec les citoyens internautes ou appelés à devenir internautes. Bien que le net foisonne de groupes d'expression publique sur de multiples sujets, il est encore tôt pour en

tirer des analyses étanches. L'expérience de ces pratiques est donc un atout dont il faut tirer parti et qui sert de fondement à la proposition centrale de ce texte. Les administrations qui pratiquent déjà ces formes de consultation témoignent de leur intérêt. Elles regrettent parfois que certains forums soient captés à l'occasion par des mouvements idéologiques à la recherche de véhicules d'expression pour d'autres fins. C'est le risque de la consultation dans une société démocratique.

Les citoyens des pays riches sont des citoyens gâtés, mais pas uniformément gâtés, comme on l'a vu précédemment et, ils sont habitués à la démocratie. Cette dernière caractéristique est de taille si on veut s'assurer d'une implantation rapide et réussie de la PESP. Peut-on effectuer un virage majeur dans la prestation des services publics sans intégrer d'une façon ou d'une autre le point de vue des citoyens et de la société civile dans les processus décisionnels ? Peut-on considérer leur vote global aux échéances politiques comme une adhésion significative alors que le sujet est noyé dans bien d'autres considérations ? Comment cerner la participation spontanée des citoyens et en déduire qu'il y a possibilité de tirer partie de la mobilisation de la population à travers ces nouveaux comportements et ces nouveaux outils ? Est-il opportun de considérer que cette participation doit être gérée sur la base de structures internautes formalisées ou d'initiatives spontanées récupérées pour des périodes déterminées ? Différentes réponses sont possibles selon le secteur et les caractéristiques de la clientèle. Certains temps forts du développement de la PESP sont à l'image des étapes d'un développement de systèmes, ils légitiment une participation des usagers.

Au début de l'année 2004 une mobilisation par internet des fans des Cowboys fringants, pour permettre à ce groupe québécois, supposément inconnu de faire salle comble à Paris, a démontré la puissance d'une pratique souterraine en marge des structures du marketing du show business. D'un autre côté le processus de désignation du candidat démocrate pour les prochaines élections américaines a mis en lumière une utilisation politique d'internet au profit de la candidature de Robert Dean. Cette utilisation des inforoutes a démontré une mobilisation de masse qui s'est finalement avérée, au vu des résultats, non représentative malgré son amplitude.

Il serait intéressant de pouvoir tirer de ces deux expériences une analyse des facteurs de réussite et d'échec liés à la façon d'utiliser internet. Ces deux cas donnent un aperçu de la puissance d'une participation sur internet mais aussi de ses limites dans la portée et dans le temps. Ils peuvent inspirer, par analogie, une administration publique décidée à implanter une PESP avec la participation des citoyens internautes. Les lignes suivantes constituent à la fois un plaidoyer pour l'établissement d'un véritable dialogue entre les administrations et les administrés et une évocation des moyens pour y parvenir.

III. Pratiquer une participation organisée et animée des citoyens internautes, sans oublier les autres...

Pour organiser valablement la participation des citoyens à la définition de leur présent, de leur futur immédiat et à long terme, trois dimensions sont à considérer. L'une c'est le rôle que les non branchés doivent jouer pour assurer qu'ils ne seront pas les victimes du nouveau système, l'autre c'est la contribution dynamique que peuvent apporter les forums d'internautes dans l'orientation et l'application de la PESP. La troisième, c'est l'importance de donner un support et une courroie de transmission à ces forums pour qu'ils fonctionnent.

Les non branchés à consulter sur une modalité de service qui les touche malgré tout

Il convient, avant d'aborder la participation des internautes, de revenir en quelques mots sur une participation des non internautes. Cette participation existe de plus en plus comme en témoigne l'existence et les rapports des ministères responsables de la relation avec le citoyen. Elle peut être organisée à travers les structures existantes de la démocratie (groupes de réflexion des partis politiques, assemblées municipales, commissions parlementaires spéciales, commissions parlementaires statutaires) ou à l'initiative des ministères et organismes qui procèdent à des enquêtes périodiques et à des consultations organisées de la société civile.

Dans le cadre d'une implantation de la PESP, cette participation devrait permettre aux personnes sans accès, ou pratiquantes occasionnelles d'internet, de dire leur mot sur : le niveau de « virtualisation » à atteindre par secteurs de services, les moyens à mettre en œuvre, les stratégies d'implantation et de substitution progressive, la stratégie à développer pour la migration des citoyens notamment en termes d'accès à des équipements et de formation, le développement de la fonction de dépannage quand le service en ligne autoportant ne répondra pas à leurs attentes de facilité et, finalement le mode d'organisation de service pour les irréductibles.

Le potentiel des groupes d'intérêts dans la dynamique de développement de la PESP

Il ne faut pas cependant faire définir uniquement par les non internautes les grands axes de la PESP. À l'inverse, la consultation des internautes passionnés ne doit pas conduire à éloigner la PESP du public moins averti, il constitue en effet pour l'instant la masse des partenaires potentiels. Dans cette optique le phénomène **des groupes d'intérêts** représente un instrument puissant dont il faut tirer partie pour faciliter la progression de l'utilisation de la consultation en ligne. Pour le conseil d'administration de CANARIE, organisme voué au développement de l'inforoute canadien, le défi n'est plus dans les infrastructures mais dans les applications et l'utilisation de ces nouvelles voies de communication.

Après tout, si les pulsions des pédophiles les rendent si ingénieux pour le développement des services en ligne pourquoi ne pas utiliser des stratégies similaires pour des bonnes causes. C'est dans ce sens que la modernisation technologique de l'administration publique doit s'approprier, sans la manipuler, la force vive des communautés se développant sur internet. Un jour ou l'autre de toute façon le gouvernement recevra l'écho de l'expression des citoyens mécontents de la modernisation de l'administration publique, sur internet. Il s'agit donc de recueillir une expression avant plutôt qu'après. En tentant l'implantation plus ou moins généralisée de la PESP à travers ses différents ministères et organismes, l'administration publique doit au préalable ou en même temps favoriser l'organisation de l'expression publique sur le sujet. Des forums sur la PESP sont donc à encourager. Des regroupements de citoyens sur le sujet sont à initier.

Cette approche de regroupement en ligne des usagers d'un secteur gouvernemental peut sembler naïve, comme l'était celle des gouvernements colonisateurs qui implantaient des écoles dans leurs colonies et formaient ainsi leurs futurs opposants. Si on prend pour acquis que de toute façon l'opposition trouve déjà et trouvera de plus en plus naturellement sa voix sur les inforoutes, il est aussi possible d'en profiter pour recueillir la pensée créative et expressive de la population des internautes passionnés et d'inciter les mutants à s'exprimer par le même canal. Cela donne ainsi à l'administration qui communique avec des groupes

d'internautes partageant ses zones d'intérêts une porte d'entrée directe du ministère ou de la société civile sur sa clientèle.

Comme artiste, je participerais volontiers à un groupe d'intérêt écouté par le ministère de la culture. Comme immigrante, je participerais volontiers à un groupe d'intérêt en ligne consulté sur les orientations de développement de ce ministère décidé à pratiquer la PESP. Comme administratrice et formatrice en ligne, je participerais volontiers à la définition des orientations de PESP du ministère de..., etc. À moi de choisir puisque je suis une et indivisible, occupée, mais en même temps concernée par mon futur de citoyenne. A moi, mais aussi aux employés de l'État de choisir comme mode relationnel, le forum en temps différé ou en temps réel. Concernant ce dernier, les récentes avancées vers le « webservice », venant se substituer au mode « client/ serveur » permet d'imaginer un rapport de groupe simulant tellement bien le naturel qu'on aurait tort de ne pas y voir l'avenir immédiat.

Il s'agit d'exploiter les potentialités d'internet pour développer avec le citoyen un véritable partenariat d'innovation et de suivi. Comme toujours, seuls les citoyens les plus sensibles au sujet accepteront de se prêter aux réflexions indispensables à un changement de paradigme. Il existe déjà dans certains secteurs de service une amorce de ce type de relation. La Régie des Rentes du Québec ou la Télé-université en sont des exemples significatifs à différents degrés. Ce ne sont pour l'instant que des expériences de quelques mois ou quelques années ou des tentatives, étant donné la nouveauté du concept d'administration en ligne. Une revue rapide par google des groupes d'intérêts nous renvoie aussi bien en Wallonie sur un forum discutant de l'informatisation des avis de marché, que dans une municipalité américaine échangeant sur la perception des revenus fédéraux, qu'en Indre et Loire sur l'administration municipale en ligne ou, dans un groupe d'intérêts sur l'administration en ligne du ministère de l'Intérieur français (sujet délicat s'il en est puisque ce ministère abrite la police et les fichiers d'identité) ou sur une réflexion collective concernant la mise en ligne de l'administration européenne.

Au Québec, 40 ministères et organismes ayant fourni des données sur leurs pratiques de consultation de clientèle indiquent que les groupes de discussion apportent 35% de l'écho des citoyens (Gouvernement du Québec - 2003)*4.. Ce résultat de participation groupée des citoyens est déjà très intéressant. Si on est encore loin d'une administration animée par internet, il suffirait de mieux prendre en compte le phénomène dans les pratiques ministérielles. Ces forums d'internautes existent. Ils sont de niveaux de qualité et de participation variables. Certains confondent le politique et l'administratif. On sait aussi que d'autres sont privés, bien abrités dans un intranet. Il s'agit de savoir comment les promoteurs gouvernementaux de la PESP peuvent apprivoiser le phénomène au profit de leurs projets sans être taxés d'ingérence étouffante ou de manipulation, sans oublier le rôle d'agent de changement qu'ils peuvent jouer.

L'animation de ces groupes, un facteur de succès

Certains de ces forums, pourtant très décentralisés dans leur fonctionnement comptent parmi eux ***des animateurs naturels*** à la fois rompus à la transaction internet synchrone (en temps réel) et asynchrone (en temps différé) multisite et à la communication elle-même. La subtilité de l'animation repose sur le savoir-faire de ces participants particuliers qui font toute la différence entre un forum qui dure et dont le niveau d'implication est significatif et le forum qui entretient des relations lâches et vouées à disparaître.

Certaines organisations embauchent ce genre d'animateurs pour permettre à leur collectivité client une socialisation en ligne. Une fois que les participants ont tissé des liens à travers des activités périphériques, on peut alors obtenir de cette communauté une participation aux grands enjeux de l'organisation. De la part de l'administration, l'utilisation positive de ce type de groupes réclame le respect de la bulle communicationnelle qui s'est créée et l'intervention claire et franche dans le groupe, des représentants de l'administration, aux moments charnières du développement. La participation d'un ou de plusieurs groupes d'intérêts peut faire toute la différence dans la perception des capacités des citoyens branchés à intégrer une première étape de PESP mais aussi de celles qui suivront obligatoirement.

Avec des animateurs mobilisant et en même temps respectueux de la dynamique d'internet et de sa « nétiquette », l'ensemble de la communauté concernée par une opération de PESP se trouve disposer de *e-médiateurs* ayant la confiance de toutes les parties. C'est une manière parmi d'autres d'assurer la participation des citoyens branchés et de créer la « Sainte trinité » dont on parlait au début du texte. On ne confondra pas cette organisation participative avec de la cogestion tripartite mais plutôt avec une relation partenaire où chacun assume son rôle. L'administrateur garde, dans la trilogie, la responsabilité finale de la prise de décision concernant les orientations de la PESP. Le partenaire technologique assume son rôle d'expert et de fournisseur. Le partenaire citoyen apporte son éclairage d'utilisateur final. Personne ne dira que c'est facile et que cette approche conduit automatiquement à l'encensement de ses initiateurs organisationnels et au succès. De toute façon même les expériences pratiquées à l'interne des entreprises constituent un défi de gestion, ce qui n'incite pas à les écarter. Comme le déclare Lisa Kimball dans l'ouvrage *La danse du changement* (SENGE 1999)* : « Être en ligne n'a jamais voulu dire pour moi accéder à l'information, quelle que soit la quantité de choses formidables que l'on trouve sur internet, mais accéder aux gens ».

Conclusion

ACCÉDER AUX GENS... C'est parce qu'on rentre dans un monde sans référence qu'il est plus que jamais important de faire le rappel de tous les acteurs et de tous les spectateurs devenus, grâce à l'interactivité, acteurs du théâtre virtuel. Le rideau virtuel peut alors se lever sur un spectacle qui en vaut la peine, celui de la vie quotidienne, celui de la vraie vie !

Anne Marrec

De 1993 à 2003, **Anne Marrec** a été directrice générale de la Télé-université (Université du Québec, Québec, Canada), un établissement d'enseignement supérieur à distance, francophone connu dans le monde depuis sa création en 1972 pour son concept pédagogique et ses recherches sur le campus virtuel. Madame Marrec a occupé le poste de chef de cet établissement pendant dix ans après une importante carrière d'administrateur public et privé dans le secteur de l'éducation, des services sociaux, de la justice et de la technologie. Le dernier poste occupé par madame Marrec avant celui-ci était celui de présidente directrice générale d'un organisme de subvention de la recherche universitaire. On n'oubliera pas qu'en plus de sa carrière, madame Marrec est une artiste peintre référencée au Québec.

courriel : anne_marrec@enap.ca

Adresse postale : ENAP. 555 Bd Charest Est, Québec (Qc), GIK 9^E5. CANADA

Références

- *1) Castell, Manuel. 2001. *La société en réseaux, l'ère de l'information*, Nouvelle édition, France, FAYARD
- *2) Statistiques Canada. 2003. *Enquête sur l'utilisation d'internet par les ménages*, (EUIM), indicateurs de 2002. [En ligne] <http://www.statcan.ca>
- *3) CEFRIO : *Etude : Business in the information age : international benchmarking study 2003* » [En ligne] <http://www.infometre.cefrio.qc.ca/fiches/fiche688.asp>
- *4) Québec. Conseil du Trésor. 2003. *Rapport de la présidente du conseil du trésor et ministre de l'administration gouvernementale sur l'application de la loi sur l'administration publique 2002-2003* ». [En ligne] <http://www.tresor.gouv.qc.ca>
- *5) Senge, Peter, et autres. 1999. *La danse du changement*, Paris, First Editions. Paris.

Autres références ayant inspiré la réflexion

- Becker, Théodore Lewis. 2000. *The future of teledemocracy*. Ed. Praeger, Westport
- Bondolfi, Théo. *Animation de communautés virtuelles, des services à valeur ajoutée avec internet*, version 2.5, ONU, CNUCED. [En ligne] <http://www.cooperation.net/info/print/94611.html-8K>
- Browning, Graeme. 2002. *Using the internet to transform American politics*. 2nd édition. Ed. CyberAge Books, Medford, N.J.
- Chatillon, Georges et Bertrand du MARAIS. 2003. *L'administration électronique au service des citoyens*. Ed. Bruylant, Bruxelles
- Fortier, François. 2002. *Citoyens sous surveillance*. Ed. Écosociété, Montréal
- Proulx, Serge. 2003. *la révolution internet en question*. Ed. Québec/Amérique, Montréal