



Les communications internes et externes à la municipalité de Boischatel : diagnostic et pistes d'action

Par

Corinne Cloutier

Rapport de stage présenté à l'ENAP

En vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique

Analyse de gestion urbaine

Québec

Octobre 2010

Table des matières

Synthèse.....	4
Introduction.....	5
1. Description du mandat.....	7
2. Présentation de l'organisation et du milieu.....	7
2.1. Portrait géographique, démographique et socioéconomique de la Municipalité.....	8
2.2. L'administration municipale.....	14
3. Cadre conceptuel.....	15
3.1. La communication.....	16
3.2. La performance.....	18
3.3. Le marketing des villes.....	20
3.4. La démocratie électronique (« e-démocratie »).....	21
3.5. L'Internet et le monde municipal.....	23
4. Questions et objectifs de recherche.....	25
5. Cadre méthodologique.....	26
6. Analyse des principaux outils de communication.....	27
6.1. Habitudes de consommation québécoises en matière d'information.....	28
6.2. État actuel du site Internet de la municipalité de Boischatel.....	29
6.3. Le journal Le Boischatelois.....	33
7. Constatations.....	34
7.1. Les communications entre l'administration municipale et les citoyens.....	34

30151764 :

7.2.	La satisfaction des citoyens	38
7.3.	Le site Internet	39
7.4.	L'optique de renouvellement du site Internet	41
7.5.	Satisfaction générale à l'égard de la Municipalité	46
7.6.	Les communications internes	47
8.	Analyse des résultats	51
9.	Pistes d'action	54
9.1.	Première piste d'action : Élaborer une politique de communication	54
9.2.	Seconde piste d'action : Mettre sur pied un nouveau site web	57
9.3.	Troisième piste d'action : Élaborer une nouvelle stratégie de communication interne	60
9.4.	Quatrième piste d'action : Concevoir un outil de gestion chiffré trimestriel	63
9.5.	Cinquième piste d'action : Réitérer l'importance de l'approche client et de « l'échelle humaine »	64
	Bibliographie	69
	Annexe A	72
	Annexe B	76
	Annexe C	78

Synthèse

Cette étude propose une appréciation générale des méthodes de communication interne et externe actuellement à l'usage au sein de la municipalité de Boischatel. Elle soutient ainsi, en considérant la place de la Municipalité dans la grande région de Québec et son évolution unique, que des situations distinctes caractérisent les deux types de communication. Une attention particulière fut ainsi portée au caractère pertinent et approprié des méthodes de communication à l'usage, qui assurent le lien entre les citoyens de Boischatel et les autorités municipales, que nous considérons dans l'ensemble positives. Il fut également essentiel d'examiner plusieurs aspects des méthodes de communication internes actuelles qui rencontrent certains problèmes, afin de déterminer comment elles pourraient être améliorées.

Le principal outil méthodologique utilisé pour confirmer ces deux objectifs de recherche est l'entretien semi-dirigé. Une quinzaine de personnes appartenant à divers groupes impliqués directement au sein de la Municipalité furent rencontrées. Plusieurs conclusions importantes furent tirées de ces entretiens. Au plan des communications externes, on retiendra l'importance de l'approche client, l'excellente qualité des contacts entre la Municipalité et ses citoyens, la grande appréciation pour le journal le Boischatelois et la sous utilisation du site web municipal. Du côté de la situation interne, les faits marquants sont l'ouverture du personnel à l'administration en ligne, le manque de communication professionnelle et de standardisation des procédures et les disparités entre la vision des gestionnaires et celle des élus.

À la lumière des constatations révélées, cinq pistes d'action sont proposées : l'élaboration d'une politique de communication, la mise sur pied d'un nouveau site web, l'élaboration d'une nouvelle stratégie de communication interne, la conception d'un outil de gestion chiffré et la réitération de l'approche client.

Introduction

« En gestion, il faut d'abord comprendre l'organisation, en établissant un diagnostic organisationnel plutôt que de commencer par analyser un problème de communication. Si les problèmes, de même que les solutions, se retrouvent dans l'esprit des gens, il faut connaître les valeurs de l'organisation, les intentions des dirigeants, leur conception du management et leur rôle.¹ »

Le monde municipal québécois connaît une période mouvementée depuis le passage à l'an 2000 : imposition de regroupements municipaux dans plusieurs régions, virage rapide vers le développement et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, volonté de freiner l'étalement urbain et d'encourager l'utilisation des transports collectifs dans une perspective de développement durable, etc. Alors que les grandes villes comme Québec et Montréal tentent de répondre à ces changements, ainsi qu'aux pressions démographiques, par la densification territoriale et la diversification des options en matière de transports, leurs voisines, plus petites et disposant de moins de ressources, vivent des réalités souvent bien différentes. Boischatel, municipalité située dans l'agglomération de Québec, est l'une d'elles. Cette localité a choisi de se positionner de manière complémentaire par rapport à la nouvelle Ville de Québec, la Capitale nationale.

Proposant un milieu de vie vert et confortable, la municipalité de Boischatel est caractérisée par un attribut que l'on reconnaît souvent aux localités de taille restreinte : la proximité entre gestionnaires, représentants élus, groupes locaux et citoyens. Une telle situation se traduit par de nombreux défis dont l'un fait l'objet de ce rapport : comment assurer des communications internes et externes conviviales, efficaces et efficaces dans une ville moyenne en développement.

¹ Denis PROULX (sous la direction de), *Management des organisations publiques; Théories et applications*, p.325.

Ce défi particulier a orienté l'essentiel de notre mandat, conduit au sein de la municipalité de Boischatel, au cours de la période de mai 2010 à août 2010. Une demande avait effectivement été formulée à cet effet par le directeur général de la Municipalité, M. Carl Michaud. Ce défi d'une communication conviviale, efficiente et efficace prend tout son sens lorsque considéré dans le cadre des multiples missions et responsabilités qui composent l'action municipale. Au total, outre la consultation de nombreux documents, quinze personnes (élus, gestionnaires, membres d'associations et citoyens) auront été rencontrées afin d'établir un diagnostic pertinent de la situation des communications à Boischatel. Des observations sur le fonctionnement quotidien de l'administration municipale ont aussi été nécessaires afin d'apporter des pistes d'action pertinentes et adaptées.

À cette fin, plusieurs éléments seront considérés afin de parvenir à une compréhension solide du milieu et des réalités de la municipalité de Boischatel. Tout d'abord, nous présentons plus en détail le mandat qui nous a été confié par M. Michaud. Suit, en second lieu, une brève présentation de la Municipalité sur les plans organisationnel, démographique et socioéconomique. Nous présentons ensuite les aspects conceptuels et méthodologiques sur lesquels repose notre démarche de réflexion, d'analyse et d'intervention. C'est à partir de ces outils plus conceptuels que nous avons analysé les principaux outils de communication en l'usage à Boischatel, que plusieurs types d'informations, dont plusieurs suggestions, ont été recueillis, classés et analysés. La dernière section présente et explicite les pistes d'actions qui pourraient permettre une amélioration des communications à Boischatel.

1. Description du mandat

L'objectif spécifique du présent stage est de poser une appréciation objective des méthodes de communication actuellement en usage au sein de la municipalité de Boischatel. Ainsi, à l'aide d'analyses documentaires, d'entretiens semi-structurés et d'observations en situation, réalisés sur une période de quinze semaines, plusieurs types d'informations ont été colligés sur les outils et méthodes de communications en vigueur à l'interne entre les élus, les gestionnaires et les fonctionnaires de première ligne, et à l'externe entre ces derniers, les groupes locaux de nature socioculturelle et les citoyens. C'est à partir de ces différents éléments que des pistes d'action ont pu être identifiées afin de mieux répondre aux besoins des uns et des autres.

Dans le cadre de la réalisation de ce stage, plusieurs tâches auront été confiées à la stagiaire : l'organisation et la réalisation des entretiens, la rédaction d'un document d'appel d'offres, plusieurs rencontres sur le terrain avec des citoyens (avec le service de l'urbanisme), la rédaction de plusieurs textes courts destinés à alimenter le site Internet de la ville et le journal local et la participation à quelques réunions de direction ou de projets.

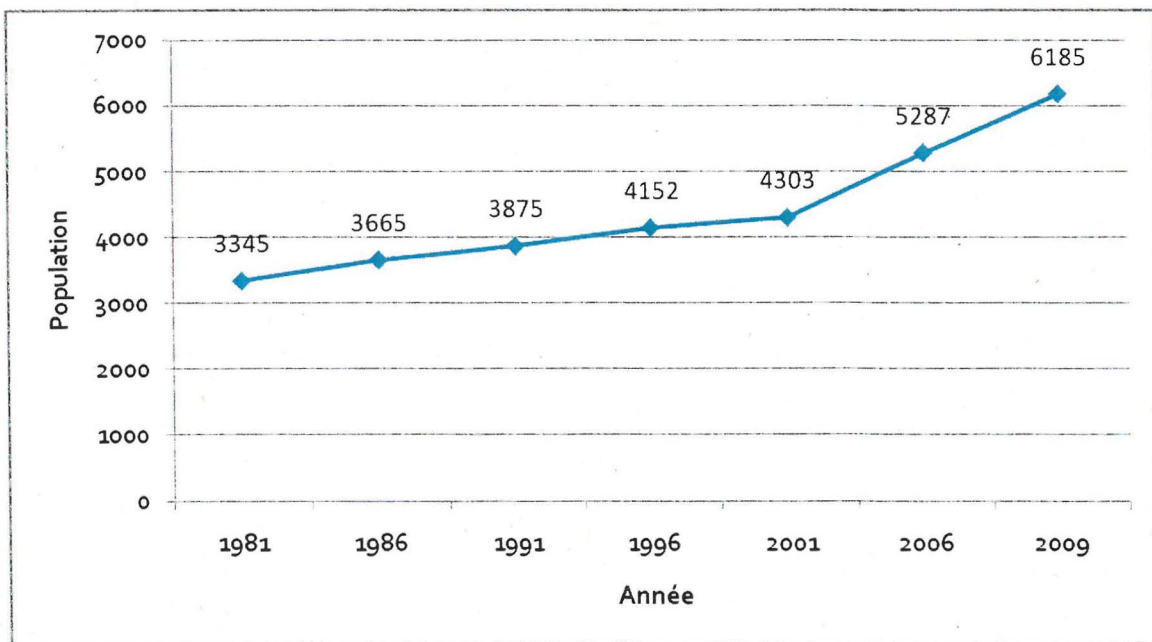
2. Présentation de l'organisation et du milieu

Afin de parvenir à une réelle compréhension des réalités communicationnelles de Boischatel, il est nécessaire d'établir un bref portrait d'ensemble de la Municipalité. À cet effet, la présente section aborde la description de Boischatel en fonction de ses caractéristiques historiques, géographiques, démographiques et socioéconomique. Une présentation de l'organisation politique et administrative complète ce portrait d'ensemble.

2.1. Portrait géographique, démographique et socioéconomique de la Municipalité

Boischatel est une municipalité à part entière depuis 1920, après avoir été un quartier du village de l'Ange-Gardien. Caractérisée par une croissance démographique extraordinaire (85% depuis 1982 et 44% depuis 2001) (voir Tableau 1), la localité a connu ces dernières années une forte vague de construction résidentielle, le tout en harmonie avec un relief géographique unique et fort accidenté. Boischatel est en effet situé aux abords du Fleuve St-Laurent et est bordée d'une falaise d'une hauteur variant de 60 à 70 mètres. L'accès principal à la Municipalité est la Côte de l'Église, voie particulièrement abrupte dont la dénivellation est de 16%. De manière générale, l'ensemble du territoire est caractérisé par une pente ascendante vers le nord, à des degrés de dénivellation variés.

Tableau 1 : Évolution démographique de Boischatel, sur la période 1981 à 2009



Suite à la construction des premières habitations, qui furent établies le long de l'Avenue royale (qui fut longtemps la seule rue municipale), Boischatel connut deux phases particulièrement marquées de développement. D'abord, durant les vingt premières années suivant la fondation de la ville, l'on vit le développement de nouvelles rues, mais également la densification des terres déjà habitées.² Mais de manière encore plus marquée, depuis la fin des années 1990 et jusqu'à ce jour, la Municipalité connaît une vague de construction résidentielle tout à fait remarquable. Cette croissance rapide se répercute de manière importante non seulement sur le tissu urbain et les valeurs foncières, mais aussi sur la demande d'équipements et de services municipaux.

De nombreuses rues, formant principalement quatre nouveaux quartiers résidentiels, furent développées, amenant du coup de nombreuses familles à s'établir au sein de la Municipalité. Ces développements récents (identifiés par les zones colorées en violet), appelés le Domaine Montmorency, les Hauts-Bois de la Montmorency, le Domaine du Golf et les Manoirs du Grand-Duc, expliquent pratiquement à elles seules l'évolution démographique remarquable notée entre 2001 et 2009. Les trois zones colorées en rose représentent quant à elles les projets de développement qui seront mis sur pieds dans un futur très rapproché. Au total, avec ces trois nouveaux projets et la densification des quatre précédemment mentionnées, ce sont près de 750 nouveaux terrains qui pourront accueillir de nouveaux résidents à Boischatel au cours des dix prochaines années. Un tel développement traduit par une augmentation approximative de la richesse foncière se chiffrant à 20 millions de dollars par année pour la municipalité de Boischatel.

² MUNICIPALITÉ DE BOISCHATEL, « Histoire et patrimoine », [En ligne].

La situation géographique de la municipalité de Boischatel lui confère une place toute particulière au sein de la région de Québec. En effet, située à moins de 15 km du centre-ville de Québec et adossée à la limite nord-est de l'arrondissement Beauport (suivant le tracé de la rivière Montmorency), la Municipalité fait donc office de banlieue pour la Ville de Québec. Cette mitoyenneté se traduit par le déplacement de nombreux citoyens qui quittent pour le travail vers Québec le matin et ne rentrent qu'en fin de journée. En effet, 79,28% des résidents de Boischatel travaillent sur le territoire de la grande Ville de Québec.³

La population de Boischatel se distingue de la population québécoise dans son ensemble, et ce, pour de nombreuses raisons. Premièrement, en plus de présenter un âge médian deux ans plus bas que la population du Québec (38,7 ans contre 41 ans), la population de Boischatel a connu une augmentation de près de 44%⁴ au cours de la période 2001 - 2009, comparativement à la moyenne québécoise qui s'établit à 8,1%⁵ pour la même période. Au-delà de la population dans son entier, c'est le nombre de très jeunes Boischatelois qui retient le plus l'attention. En effet, l'on notera qu'entre 2001 et 2006, le nombre de jeunes enfants de zéro à quatre ans a augmenté à hauteur de 56%. Ces chiffres traduisent donc une réalité indiscutable : Boischatel est une communauté très jeune et familiale.

La croissance de Boischatel est également exceptionnelle lorsqu'on la compare à celle d'autres municipalités de la Communauté Métropolitaine de Québec, comme le démontre le tableau 2.

³ COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC, « Portrait statistique; Boischatel », [En ligne].

⁴ STATISTIQUE CANADA, « Profil des communautés tirés du Recensement de 2006, Statistique Canada – Boischatel, Municipalité », [En ligne] et MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE, « Décret de population », [En ligne].

⁵ INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, « Population du Québec 1971-2009 », [En ligne]

Tableau 2 : Comparaison de l'évolution démographique de Boischatel avec d'autres entités avoisinantes.

Entité	Évolution démographique pour la période 2001-2006
Boischatel	+22,9%
Territoire de la CMQ	+4,5%
MRC Côte-de-Beaupré	+9,7%
MRC de la Jacques-Cartier	+12,4%
MRC de l'Île d'Orléans	+1,2%
Ville de Québec	+3,1%
Ville de L'Ancienne-Lorette	+3,7%
Ville de Lévis	+6,6%
Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures	+9,9%
Les 5 municipalités ayant connu la hausse la plus forte sur l'ensemble du territoire de la CMQ (28 localités) :	
Fossambault-sur-le-lac	+45,2%
Lac-St-Joseph	+44,6%
St-Gabriel-de-Valcartier	+25,3%
St-Ferréol-des-neiges	+26,4%
Boischatel	+22,9%

Le mode de vie des Boischatelois se distingue également. Alors qu'en moyenne au Québec, en 2006, 45,7% des logements privés étaient des maisons individuelles, ce chiffre grimpe à 83,4% à Boischatel. Le logement de moyenne et haute densité n'est donc pas privilégié par les autorités municipales, qui favorisent le développement de nouveaux quartiers résidentiels composés exclusivement de maisons unifamiliales non attenantes. La résultante est donc la réalisation de nouveaux ensembles résidentiels répondant aux besoins de clientèles spécifiques (allant du très haut de gamme au résidentiel plus classique), mais s'adressant à des individus et familles dont les revenus

se situent clairement au-dessus de la moyenne. Ainsi, avec une proportion de 7,8% de logement locatif comparativement à une moyenne provinciale de 37,9%⁶, la population de Boischatel a très largement opté pour un style de vie confortable et individuel. Il s'agit également d'une exception au sein de la CMQ, où 50,3%⁷ des logements sont de types appartements. C'est donc sans grande surprise que l'on constate que 92% de la population active de Boischatel se déplace en automobile pour se rendre quotidiennement au travail.

Toutes ces constatations se reflètent dans un revenu médian des ménages beaucoup plus élevé à Boischatel (pour l'année 2005) : 72 548\$ contre 58 678\$ pour la province et 49 501\$ pour l'ensemble de la CMQ.⁸ Les familles boischateloises disposent donc en moyenne d'un revenu 33% plus élevé que la famille québécoise moyenne. Du même souffle, il est pertinent de constater que le taux de chômage est beaucoup plus faible que la moyenne nationale (3,9% contre 7,0%), alors que le taux d'emplois est quant à lui supérieur de plus de 10% (71,3% contre 60,4%). Ces statistiques révèlent les mêmes tendances, lorsque considérées dans la région administrative de la Capitale-Nationale et au sein même de la MRC de La Côte-de-Beaupré⁹, donnant toujours des résultats supérieurs à la moyenne.

Finalement, la population de Boischatel est composée à 98% de personnes ayant le français comme langue maternelle et ne compte qu'une faible proportion de 0,5% de gens appartenant à des minorités visibles.¹⁰ Il est donc pertinent d'affirmer qu'en termes linguistiques et ethniques, la population de Boischatel constitue un milieu socioéconomique très homogène.

⁶ STATISTIQUE CANADA, « Profil des communautés tirés du Recensement de 2006, Statistique Canada – Boischatel, Municipalité », [En ligne].

⁷ COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC, « Nombre total de logements par type, CMQ et province de Québec », [En ligne].

⁸ COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC, « Portrait statistique; Boischatel », [En ligne].

⁹ INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, « Population de 15 ans et plus selon la participation au marché du travail, région administrative de la Capitale-Nationale, 2006 », [En ligne].

¹⁰ STATISTIQUE CANADA, « Profil des communautés tirés du Recensement de 2006, Statistique Canada – Boischatel, Municipalité », [En ligne].

2.2. L'administration municipale

La municipalité de Boischatel compte sept services distincts : l'urbanisme, les travaux publics, la gestion de l'eau, la trésorerie, l'administration et la greffe, les loisirs et finalement, la protection contre les incendies. Les postes de direction se comptent également au nombre de sept : en plus de la direction générale et de la direction générale adjointe, les services de l'urbanisme, des travaux publics, de la gestion de l'eau, des loisirs et de la protection incendies comptent également des directeurs attitrés.

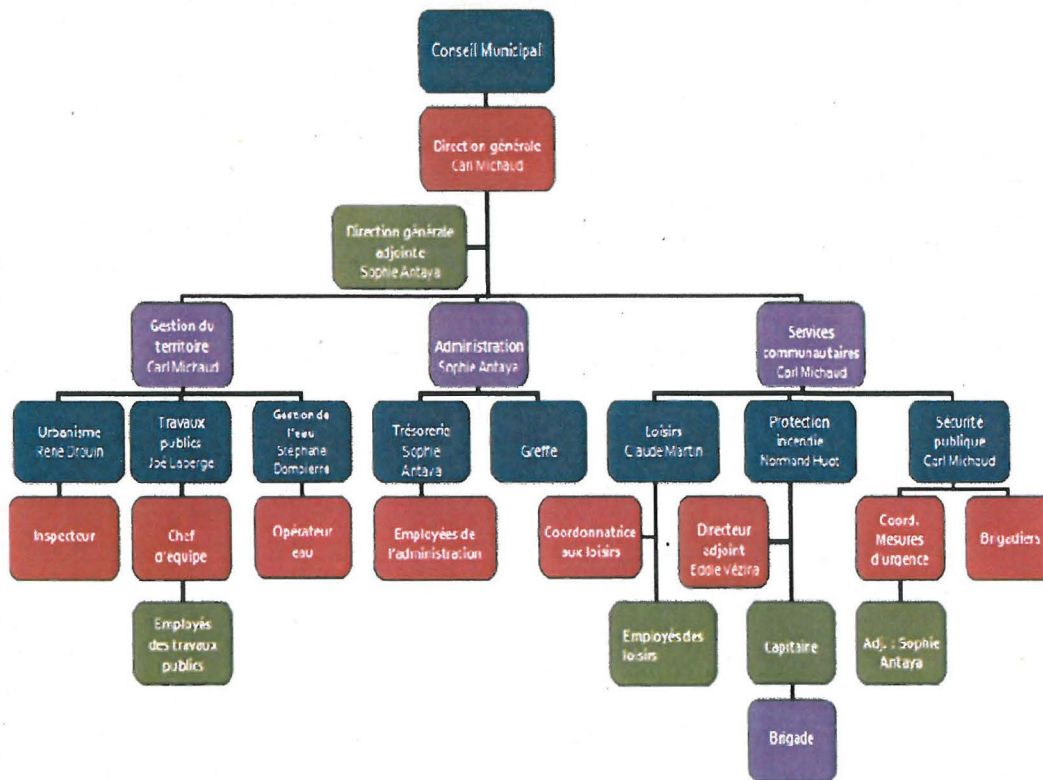
Le nombre d'employés varie sensiblement d'un service à l'autre. L'administration compte six personnes (dont cinq détiennent un statut d'employé à temps plein). L'urbanisme en compte deux, toutes deux à temps plein. Le service des travaux publics (incluant la gestion de l'eau) compte onze employés à temps plein et un à temps partiel. Du côté des loisirs, en plus des trois personnes œuvrant à temps plein, on compte vingt-sept employés saisonniers, considérés à temps partiel. La ville peut également compter sur deux brigadiers à temps partiel. Finalement, le service de protection contre les incendies emploie vingt-six pompiers volontaires à temps partiel. C'est donc au total tout près d'une centaine de personnes qui forment le personnel de la municipalité de Boischatel (voir Illustration 2 : Organigramme).

Depuis l'inauguration du nouvel hôtel de ville en 2006, la majorité des employés permanents et temps plein œuvre sous un même toit : les personnels de l'administration, de l'urbanisme, des travaux publics et une partie de celui des loisirs travaillent ensemble au quotidien. Une telle situation facilite les échanges, puisque tous sont appelés à se côtoyer chaque jour. Ainsi, une ambiance conviviale règne à l'hôtel de ville de Boischatel, au sein d'une équipe de taille relativement restreinte et où les contacts sont demeurés à une échelle humaine.

Quant aux élus, au nombre de sept (le maire et six conseillers), ils sont considérés selon la loi comme salariés administrateurs. Seul le maire, M. Yves Germain, dispose

d'un bureau à l'hôtel de ville et assure une présence régulière. Celle des conseillers municipaux est variable suivant leurs responsabilités et le suivi à donner aux différents dossiers municipaux.

Illustration 2 : Organigramme de la municipalité de Boischatel



3. Cadre conceptuel

Dans le cadre de la présente étude, les informations et éléments recueillis seront considérés à la lumière de cinq principaux thèmes : la communication, la performance, le marketing des villes, la démocratie électronique et l'Internet et le monde municipal.

3.1. La communication

La communication au sein des organisations est un sujet chaud, devenu la spécialité de nombreux consultants. Par contre, il est ardu de définir avec précision la communication, celle-ci représentant une réalité fort complexe, empreinte des remous de la psychologie humaine et comportant de nombreuses composantes aux frontières mal connues. À cet effet, Proulx affirme que : « Lorsqu'un consultant est sollicité pour proposer des solutions relativement à un problème de communication, il peut être à peu près certain que le problème n'en est pas un de communication : le problème est généralement ailleurs.¹¹ » Considérant donc les problèmes organisationnels de communication avec scepticisme, Proulx souligne que l'erreur commune en situation de problématique communicationnelle est de confondre les problèmes réels avec les conséquences de ceux-ci. Il affirme du coup qu'une organisation doit d'abord se pencher sur sa gestion interne qui, elle, est source de problèmes, puisque la communication, aussi problématique soit-elle, demeure la conséquence.¹² Il faut donc retenir de ce propos que la communication peut être à la fois un concept central en contexte organisationnel, mais peut être aussi une source de confusion. Il est donc essentiel de réaliser un travail d'analyse précis, à la fois des communications formelles et, surtout, informelles, au sein d'une organisation.

Bien évidemment, la communication en contexte organisationnel se décline selon deux composantes principales, soit la communication interne et la communication externe. Décaudin et Igalens se sont attardés à ce premier type de communication, qu'ils définissent comme suit : « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation¹³ » et « Un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur

¹¹ Denis PROULX (Sous la direction de), *Management des organisations publiques; Théories et applications*, p.314.

¹² *Idem.*

¹³ Jean-Marc DÉCAUDIN et Stéphane WALLER, *La communication interne; Stratégies et techniques*, p.1.

employeur.¹⁴ » Les auteurs apportent cependant un bémol important, avec leur concept de paradoxe de la communication interne : « La communication interne mobilise de plus en plus de moyens, mais elle répond toujours aussi mal aux besoins des salariés.¹⁵ » Les auteurs soulignent ainsi deux causes à cette situation problématique, c'est-à-dire l'évolution des besoins des individus au travail, besoins qui sont grandissants, et le statut de la fonction de responsable des communications, qui fait souvent figure de bouc-émissaire.¹⁶

· Finalement, Bartoli s'est attardée au concept de communication externe, qu'elle définit tout simplement comme étant les efforts de communication de l'organisation avec son environnement externe. De manière plus élaborée, l'auteure rapporte trois dimensions principales à ce type de communication. Premièrement, la communication externe opérationnelle représente les « activités professionnelles quotidiennes » des employés, considérés comme représentants de l'entreprise dans le cadre de leurs relations avec des partenaires externes.¹⁷ Cette réalité se traduit, en contexte municipal, par exemple par les rencontres tenues entre les autorités municipales et les promoteurs de certains projets, ou encore avec des homologues d'autres localités.

Deuxièmement, la communication externe stratégique amène l'organisation à se développer un réseau et à « placer des capteurs d'information stratégique dans son environnement.¹⁸ » Pour les acteurs municipaux, cela peut signifier le développement de lien de confiance avec des professionnels du secteur privé qui apportent une expertise essentielle ou encore des responsables gouvernementaux ou ministériels qui sont en mesure de guider la Municipalité dans certains dossiers.

Troisièmement, l'information externe de notoriété représente les efforts de l'organisation à informer le grand public, « afin de faire connaître ses produits,

¹⁴ *Ibid.*, p.2.

¹⁵ *Ibid.* p.7.

¹⁶ *Ibid.*, p.7-14.

¹⁷ Annie BARTOLI, *Communication et organisation; Pour une politique générale cohérente*, p.82.

¹⁸ *Ibid.*, p.83.

d'améliorer son image générale ou de développer sa notoriété.¹⁹ » En contexte municipal, cette dimension particulière se traduit par l'ensemble des moyens de communication externe dont dispose l'organisation municipale. Les exemples les plus courants sont évidemment un site web municipal, un journal local élaboré par la Municipalité, d'autres types de documentation d'information écrite et même, pour certaines, de la publicité placée dans divers médias.

3.2. La performance

L'introduction, au sein d'une organisation publique, d'un nouvel outil de travail et de communication, en l'occurrence un nouveau site Internet dans le cas présent, ouvre la voie à la sempiternelle question : la performance de l'organisation s'en trouvera-t-elle améliorée? Mais avant de pouvoir apporter des réponses tangibles à ce questionnement, il est essentiel de chercher à comprendre ce que représente concrètement la performance en contexte public, situation traduisant un défi imposant en soi. En effet, Proulx affirme que « Cerner la performance, dans la sphère publique, est éminemment compliqué. [...] nous devons nous en tenir à la conceptualisation et la détermination des critères, indicateurs et instruments de mesure de leur performance pour compenser le défaut de définition de cette dernière.²⁰ » Ainsi, malgré le défi, voici quelques éléments à retenir en la matière.

Proulx souligne d'abord que l'essence de la performance publique (qui doit considérer tout à la fois l'instrument administratif et la composante politique)²¹ repose dans une symbiose toute particulière :

La performance n'est pas une lecture de mesures, mais un processus qui lie dans le temps et dans l'espace des capacités individuelles et des potentialités

¹⁹ *Idem.*

²⁰ Denis PROULX, *Management des organisations publiques; Théories et applications*, p.39.

²¹ *Ibid.*, p.57.

organisationnelles en vue de résultats institutionnels. Ceux que l'État escompte et ceux que les citoyens (population et entreprises) obtiennent.²²

Le rôle du citoyen est donc tout à fait important dans cette dynamique, où acteurs externes et décideurs atteindront ensemble des objectifs et cibles prédéterminés, selon les moyens de chaque groupe. Malgré tout, l'auteur apporte une précision importante : cette symbiose n'est pas suffisante, puisqu'il est impératif de considérer les

besoins tacites et exprimés des contribuables visés (individus et entreprises), de l'offre de biens et services assurés par le marché libre et surtout des instruments de mesure comparée dont on se sert pour juger du mérite de ce qui était réellement attendu.²³

Divay s'est quant à lui attardé au concept de performance, mais spécifique au milieu municipal. Malgré tout, il accorde une place tout aussi importante au rôle du citoyen dans cette dynamique toute particulière : « La performance force l'attention vers l'acteur qui la réalise, en l'occurrence l'organisation municipale, la qualité des services la dirige vers l'extérieur de l'organisation, vers les citoyens.²⁴ (p.3) » Son propos est donc sans équivoque, dans la mesure où il considère que la qualité des services locaux, et par le fait même la performance de l'organisation municipale, est explicitement liée à la qualité de l'exercice de la citoyenneté, cette dernière étant effectivement adaptée à toute situation de service auquel le citoyen fait face et à ses diverses interactions avec les responsables municipaux. Par exemple, la contribution personnelle à la collectivité qu'un citoyen sera appelé à faire permettra « de mieux calibrer la fonction de production collective qui sous-tend la performance locale.²⁵ » Au final, l'on retiendra le passage suivant, dressant un portrait global de la performance des municipalités :

la quête de performance ne devrait pas seulement suivre les préceptes des démarches organisationnelles de qualité totale; il lui faut aussi prendre soin de l'exercice de la citoyenneté dans ses diverses manifestations

²² *Ibid.*, p.41.

²³ *Ibid.*, p.55.

²⁴ Gérard DIVAY, « Qualité des services locaux et citoyenneté locale de qualité; Exploration d'un angle mort de la mesure de la performance dans les municipalités », p.3.

²⁵ Gérard DIVAY, « Qualité des services locaux et citoyenneté locale de qualité; Exploration d'un angle mort de la mesure de la performance dans les municipalités », p.9.

comportementales. Ce rééquilibrage n'est toutefois envisageable que si on se représente la municipalité pour ce qu'elle est en pratique, [c'est-à-dire, fondamentalement] une coopérative de citoyens.²⁶

3.3. Le marketing des villes

Béatrice Canel-Depitre propose un portrait très complet des mécanismes de communication relationnelle au niveau local. À ce titre, elle utilise et illustre très pertinemment la notion de marketing des villes, qui va bien au-delà des principes connus du marketing classique : « En politique locale, à la différence des pratiques courantes en management, le relationnel précède le marketing.²⁷ » L'auteure présente ainsi son concept de marketing des villes, dont la cible principale est « la création de rapports durables entre une ville et ses différents groupes cibles²⁸ », dans l'optique suivante :

Nous appelons communication citoyenne la communication qui vise au maintien du lien social et qui cherche à impliquer des individus de manière à ce qu'ils mettent en œuvre un comportement citoyen. L'objet du marketing des villes est de faire coïncider les valeurs du projet municipal avec les valeurs communes des citoyens.²⁹

Cette démarche, telle qu'illustrée par Canel-Depitre, permettrait d'éviter que la vie démocratique locale soit influencée par les fluctuations politiques et empêcherait une scission de cette démocratie. Par contre, l'auteur avance également une courte série de conditions dans l'établissement d'une solution de communication relationnelle locale qui soit pertinente et pérenne :

- L'utilisation des NTIC comme un nouvel espace social de délibération;
- L'apprentissage d'une information interactive;
- La mise en avant des valeurs communes de la cité;

²⁶ *Ibid.*, p.19.

²⁷ Béatrice CANEL-DEPITRE, « Conditions de mise en place d'une communication relationnelle au niveau local », p.80.

²⁸ *Ibid.*, p.71.

²⁹ *Ibid.*, p.79.

- L'amélioration de l'accès du citoyen aux dispositifs, permettant de limiter le désintérêt du citoyen à la chose publique et favorisant ses possibilités d'expression et de participation.

Au final, l'auteur rappelle le rôle clé du maire dans l'établissement d'une communication relationnelle locale : « Le marketing des villes se heurte à des intérêts contradictoires qui donnent tout son sens à la notion de maire-stratège.³⁰ » Il est en effet de la responsabilité du maire de concilier ce que Canel-Depitre qualifie d'« attente citoyenne » (nécessité de création d'un lien social au sein de la communauté locale) et d'« attente du citoyen » (satisfaction des besoins primaires)³¹, dans une quête de satisfaction de l'intérêt général. Cette quête est considérée comme essentielle à l'établissement ultime d'un marketing de projet de ville.

3.4. La démocratie électronique (« e-démocratie »)

Mélanie Lagacé et Paul Prévost se sont attardés au concept de *e-démocratie*, afin de mesurer son impact sur la gouvernance locale et sur la participation citoyenne. Tout d'abord, les auteurs illustrent les ramifications de ce concept, ramifications se rapportant directement à celui de démocratie participative. Ils décrivent ainsi ce dernier concept, dont les composantes essentielles seraient la communication, la participation, l'implication et l'information, en le qualifiant de « nouvelle approche d'exercice de la démocratie [et de] solution pour répondre aux impératifs du besoin accru de participation des citoyens dans le processus démocratique.³² » Au final, les auteurs soulignent avec vigueur que la pierre angulaire du concept de démocratie participative,

³⁰ *Ibid.*, p.85.

³¹ *Ibid.*, p.83.

³² Mélanie LAGACÉ et Paul PRÉVOST, « Démocratie participative, e-démocratie et gouvernance locale : réflexion sur les nouvelles avenues et enjeux actuels de développement collectif », p.395.

en tant que réalité vécue concrètement par tout citoyen, demeure la participation de ces derniers.³³

C'est donc à la lumière de l'idée de démocratie participative que celle de démocratie électronique prend forme, comme l'affirment Lagacé et Prévost : « La démocratie électronique apparaît comme une façon, une méthode de plus à actualiser pour exercer la démocratie participative.³⁴ » On y affirme en effet que la *e-démocratie* s'offre aux autorités municipales comme outil de réponse à la variété des besoins présents dans une collectivité. Du coup, il est pertinent de souligner le caractère technique du concept, dont la conception n'est pas une fin, mais bien un outil : « Les technologies de l'information et des communications peuvent servir la démocratie et le développement local. Cette voie électronique permet l'émergence d'un nouvel espace d'implication et ne constitue pas une voie de rechange ou de substitution aux moyens déjà en place, mais bien une addition.³⁵ » Finalement, les auteurs conçoivent le développement de la démocratie électronique dans une optique d'information et d'éducation à la citoyenneté. Ces éléments étant fondamentalement pertinents à l'idée même de démocratie, même de démocratie participative, il est possible de croire que le développement de la *e-démocratie* permettrait le renouvellement de la participation citoyenne et même de la démocratie locale, lorsqu'utilisé à bon escient.

La démocratie électronique présente par contre quelques enjeux et difficultés qu'il est essentiel de considérer. Tout d'abord, Gingras souligne qu'il est impossible de tracer un lien de causalité direct entre l'usage d'Internet et une participation à la cyberdémocratie en général. Ainsi, les individus qui sont ouverts et intéressés à la vie politique en général sont naturellement portés à déplacer cet intérêt vers Internet afin de le vivre encore plus intensément, mais les personnes peu politisées ne seront pas davantage portées en règle générale à améliorer leur participation.³⁶ Vedel souligne

³³ *Ibid.*, p.396.

³⁴ *Ibid.*, p.397.

³⁵ *Ibid.*, p.397-398.

³⁶ Anne-Marie Gingras, Société de l'information et de la globalisation, Département de science politique, Université Laval, 2007.

également les inégalités d'accès à Internet, qui se traduiront inévitablement par une iniquité d'accès à la démocratie électronique.³⁷ Au Québec, cette réalité peut être traduite plus précisément par les difficultés d'accès à l'Internet haute vitesse, principalement dans les régions plus éloignées. Finalement, Vedel souligne un dernier détail, tout à fait pertinent au contexte des petites localités québécoises :

L'outil Internet génère une demande d'actualisation, de personnalisation et d'instantanéité à laquelle les fonctionnaires ont du mal à faire face soit par manque de moyens, soit parce qu'avant de modifier le texte d'une rubrique ils doivent passer par une chaîne décisionnelle longue et lente.³⁸

3.5. L'Internet et le monde municipal

Le développement de l'Internet municipal est une optique tout à fait unique, qui se démarque des autres usages possibles du web. C'est donc pourquoi il est pertinent de s'interroger précisément sur l'usage purement municipal du web, selon plusieurs optiques. Tout d'abord, Vedel propose une approche appliquée de l'Internet des villes, en affirmant avec raison que « les élus locaux abordent désormais l'Internet comme un outil inédit qui les conduit à réorienter leur politique d'information et de communication, et plus fondamentalement à repenser leurs relations avec leurs environnements proche et lointain.³⁹ » Afin d'illustrer ce raisonnement, l'auteur propose d'abord une typologie complète de quatre modèles de projets que les collectivités peuvent choisir de développer avec leur site web : la vitrine vers l'extérieur (prolongement des activités de promotion, d'information et de communication), l'instrument de gestion interne (sous forme d'applications de communication, un intranet par exemple, exercice pouvant se traduire en d'importants investissements), le service d'informations municipales en ligne destiné aux habitants (proposition d'applications transactionnelles et diffusion d'informations) et finalement l'outil de

³⁷ VEDEL, Thierry, « L'Internet et les villes : trois approches de la citoyenneté », p.257.

³⁸ *Ibid.*, p.259.

³⁹ *Ibid.*, p.247.

stimulation de la démocratie locale (outil qui exploite au maximum le potentiel interactif et communicationnel du web, mais fort complexe à réaliser concrètement).⁴⁰

Vedel propose une autre typologie hautement pertinente, soit celui des trois modèles de la citoyenneté locale. Dans un premier temps, le modèle de la ville de verre prend tout son sens dans l'optique de l'Internet, où ce dernier permet d'offrir une imposante quantité d'informations aux citoyens. Du coup, ce modèle conçoit le citoyen comme tout à fait éclairé et qui cherche légitimement à s'informer. Dans un second temps, le modèle de la place publique propose une approche davantage centrée sur le débat et le partage d'idées variées, que l'auteur caractérise comme « un lieu de condensation de l'identité locale et de coordination des forces vives de la commune.⁴¹ » Dans un dernier temps, le modèle de la consultation s'illustre selon une circulation ascendante de l'information, où le citoyen est très étroitement lié au processus décisionnel. Par contre, l'auteur nuance cet idéal en soulignant que « le développement d'une véritable pratique consultative des citoyens exige un ancrage institutionnel.⁴² » Ainsi, ces trois modèles proposent trois façons pour les municipalités de développer leur vision de l'Internet local, principalement en fonction du type de citoyenneté locale que les décideurs souhaitent promouvoir.

Belley et Divay apportent un éclairage complémentaire sur l'Internet municipal, dans l'optique des choix municipaux en matière de prestation de services. De manière générale, les deux auteurs affirment que le lien unissant gestion démocratique des services et Internet local est solide, puisque toutes les étapes menant à une gestion véritablement démocratique peuvent être visualisées sur le web municipal, rendant l'ensemble du processus tout à fait transparent. À cet effet, l'on souligne que le web municipal « apporte à la fois plus d'instantanéité et de profondeur » à la gestion locale,

⁴⁰ *Ibid.*, p.248-249.

⁴¹ *Ibid.*, p.253.

⁴² *Ibid.*, p.255.

en comparaison avec les médias traditionnels.⁴³ Il est par contre important de noter également que cette transparence inédite dans la gestion municipale doit être nuancée : « les informations véhiculées dans les sites Internet municipaux sont révélatrices des tensions inhérentes à la gestion démocratique des services collectifs locaux.⁴⁴ » Au final, les auteurs tracent deux voies d'action possible pour les localités en matière de portail, en fonction de leurs préférences en matière de prestation de services, c'est-à-dire si la conception principale en est une d'entreprise de service ou si elle se conçoit également comme « fiduciaire du collectif ». Ainsi, dans le premier cas, l'Internet municipal sera largement teinté par des fonctionnalités de service individuel, en tentant de prendre en considération le maximum de préférences individuelles possibles. Dans le deuxième cas,

le portail municipal comportera en plus des fonctionnalités qui mettent en évidence les vecteurs d'utilité collective, les situations qui résultent des multiples interactions entre services et comportements des citoyens, ainsi que les contributions des différents acteurs locaux.⁴⁵

4. Questions et objectifs de recherche

Les questions de recherche qui guident le présent écrit seront les suivantes. D'abord, il importe de se questionner à savoir si les méthodes de communications actuellement à l'usage à la municipalité de Boischatel, assurant la communication entre les citoyens et les autorités municipales, sont adéquates. En second lieu, il est également pertinent de s'interroger pour déterminer si les méthodes de communications actuellement à l'usage au sein de l'administration de la municipalité de Boischatel, assurant la communication entre les personnes, les services et les divers

⁴³ Serge BELLEY et Gérard DIVAY, « L'Internet municipal entre réponse personnalisée aux demandes et discussion des enjeux collectifs : les tensions renouvelées d'une gestion démocratique des services collectifs. Réflexion exploratoire », p.16

⁴⁴ *Ibid.*, p.23.

⁴⁵ *Ibid.*, p.24.

secteurs d'activités (direction, membres du conseil et personnel de première ligne), sont adéquates.

En réponse à la première question de recherche, il nous faudra porter attention au caractère pertinent et approprié des méthodes de communications à l'usage, qui assurent le lien entre les citoyens de Boischatel et les autorités municipales, que nous considérons de manière positive à cette étape.

En réponse à la seconde question de recherche, il sera essentiel d'examiner plusieurs aspects afin de déterminer le caractère approprié des méthodes de communication internes actuelles, que nous considérons de manière déficiente à cette étape.

5. Cadre méthodologique

Afin de présenter une appréciation pertinente des communications à Boischatel, trois techniques de collecte de l'information auront été utilisées. Premièrement, les entretiens semi-dirigés, tenus au cours de la période du 13 mai au 4 juin 2010, ont permis de rencontrer quatorze (14) personnes afin de connaître leur point de vue sur un ensemble de questions relatives aux communications à la Municipalité. Au final, quatre questionnaires, deux employés de première ligne, trois élus, deux partenaires de groupes socioculturels ainsi que trois citoyens ont aimablement accepté de consacrer un peu de leur temps afin de répondre à une courte liste de questions.⁴⁶ Ces rencontres ont eu lieu en personne, à l'hôtel de ville de Boischatel, de manière tout à fait privée et confidentielle. Les propos n'ont pas été enregistrés, mais plutôt simultanément retranscrits sur ordinateur. Les questionnaires qui ont été élaborés dans l'optique de la réalisation de ces entretiens ont été approuvés par M. Carl Michaud, qui a également fait le choix des personnes à rencontrer. La planification des rendez-vous a été faite en

⁴⁶ Voir annexe A

personne pour les gestionnaires, le personnel de première ligne et deux des trois élus, alors que pour les autres personnes, cette étape a été réalisée par téléphone.

La seconde technique de collecte des données utilisée a été l'observation directe du milieu de travail qu'est l'organisation municipale de Boischatel. Le contexte du stage nous a amenés à mettre en branle à la fois une observation non-participante et participante, selon le contexte approprié. Ainsi, l'observation a permis de donner une dimension différente et plus complète aux propos recueillis lors des entretiens, donnant à ceux-ci un encrage tout à fait concret et réaliste. Bref, les idées ainsi recueillies furent une portion importante du stage et teintent l'ensemble du présent rapport.

Finalement, l'analyse documentaire a principalement permis de tracer un fidèle portrait de la Municipalité, autant à l'aide de documents concernant Boischatel (Statistiques Canada, CMO, etc.) que de documents émanant de celle-ci (le site web, le journal le Boischatelois, la Programmation des loisirs, les documents financiers et budgétaires, etc.). Au final, un nombre très important de documents écrits ont été lus et considérés dans l'exercice du stage.

6. Analyse des principaux outils de communication

À cette étape, il est essentiel de porter un regard critique sur les deux principaux outils de communication externe utilisés à la municipalité de Boischatel, soit le site Internet et le journal le Boischatelois. Mais avant, quelques statistiques québécoises en matière d'information apporteront un éclairage plus général, permettant de tracer clairement les grandes tendances récentes en la matière.

6.1. Habitudes de consommation québécoises en matière d'information

Il est pertinent d'observer, de manière générale, l'utilisation que les Québécois font de l'outil Internet. Selon le CEFRIO⁴⁷, en date d'avril 2010, 76,1% des Québécois faisaient un usage régulier d'Internet. Plus précisément, 51,7% de ces personnes utilisent désormais les services bancaires en ligne, ce qui démontre que les gens ont une confiance grandissante en ce type de service électronique. Autre statistique fort révélatrice : entre 2009 et 2010, le CEFRIO a enregistré dans ses réponses une hausse de 44% dans l'utilisation des sites de réseautage, à l'image des Facebook et Twitter de ce monde. Une telle constatation illustre clairement le fait que les Québécois intègrent de plus en plus les outils du web dans le déroulement quotidien de leur journée. L'enquête NETendances rapporte également qu'en 2010, 85,1% des foyers québécois branchés à Internet disposent d'une connexion haute vitesse, permettant du coup un accès illimité à une large variété de médias et services en ligne.

Dernier fait à souligner : en date de février 2010, l'utilisation des sites Internet gouvernementaux est très inégale d'un palier à l'autre, tout en demeurant faible de manière générale. On rapporte ainsi qu'alors que 36,6% des Québécois ont fréquenté un site du gouvernement provincial au cours du mois et que l'équivalent au fédéral est de 30,3%, la consultation par les Québécois des sites de leur propre municipalité n'atteint même pas les 20%, pour se situer précisément à 18,3%. Bref, il est clair que les Québécois sont de plus en plus portés à faire un usage étendu et complet du web. Or, l'utilisation du web municipal demeure largement anémique. Une telle situation s'explique par quelques facteurs. D'abord, les municipalités québécoises accusent un certain retard en matière de développement d'un web complet et réellement utile. Ensuite, les observateurs notent une certaine fracture numérique municipale au Québec : trop de petites localités n'ont toujours pas mis sur pieds de sites web complets et dynamiques. Heureusement, cet écart tend graduellement à se résorber, puisque les

⁴⁷ CEFRIO, « Résultats d'avril – NETendances 2010 ».

petites municipalités progressent désormais plus vigoureusement que les grandes villes.⁴⁸

En mai 2010, l'Union des Municipalités du Québec rendait publics les résultats d'une enquête portant sur l'information municipale⁴⁹. On y apprend d'abord, que 61% des gens lisent toujours ou souvent les actualités municipales inscrites dans les journaux locaux. Il est donc clair que les citoyens québécois tiennent à recevoir l'information municipale et qu'ils la jugent majoritairement pertinente. Cette enquête a également révélé que 89% des gens « souhaitent obtenir un suivi sur l'avancement des dossiers municipaux ». Plus précisément, les répondants ont affirmé désirer recevoir l'information par les modes de transmissions suivants : le courriel à 25%, le site Internet à 25%, le bulletin municipal à 25%, l'envoi postal à 11% et finalement, les médias sociaux, à hauteur de 3%. De tels résultats révèlent ainsi que plus de la moitié des répondants préfèrent recevoir la communication municipale sous forme électronique. Il est donc clair que le monde municipal québécois se doit de considérer le web comme un outil de premier plan en matière de communication avec les citoyens.

6.2. État actuel du site Internet de la municipalité de Boischatel

Le développement des portails municipaux au Québec se fait de manière graduelle et selon des modalités uniques par rapport aux autres paliers de gouvernement. Il est également possible de constater que ce développement se réalise de manière très inégale : certaines municipalités font le choix d'œuvrer au développement de leur site web, avec des résultats parfois impressionnants, alors que d'autres ne le font pas, par manque de temps, de moyens financiers, de ressources humaines ou simplement par manque d'intérêt. Afin de tracer un portrait détaillé de l'état actuel du site Internet de la

⁴⁸ CEFRIO et MAMROT, *Le Web municipal au Québec; Portrait de la situation en 2009*, p.7.

⁴⁹ UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC, « Sondage Léger Marketing sur le monde municipal. Améliorer les services ou diminuer les taxes? Les Québécois se prononcent ».

municipalité de Boischatel, il est nécessaire d'en recenser le contenu actuel à la lumière de la grille d'analyse la plus complète et la plus adéquate à cet effet, soit celle élaborée par le CEFRIO pour l'étude « Le web municipal au Québec; Portrait de la situation en 2006.⁵⁰ » Cette grille d'analyse, composée de 60 éléments de contenus regroupés en cinq catégories, permettra d'analyser avec précision le contenu du site Internet de Boischatel et d'en tracer une critique pertinente.⁵¹

6.2.1. Éléments de contenu

Sur une possibilité de 17 éléments de contenu, le site Internet de Boischatel en présente 5. D'abord, à l'image de la majorité des municipalités québécoises, Boischatel affiche son historique. Il présente également quelques hyperliens vers des organisations privées (comme la Caisse populaire, poste Canada ou la garderie locale). On y présente également la liste des membres du conseil municipal, mais les noms ne sont pas accompagnés de photos. Certains événements d'actualité sont proposés, mais seuls deux d'entre eux sont visibles sur la page d'accueil. Ce nombre très restreint rappelle que le site web n'est que rarement mis à jour. Finalement, le site propose une section « emploi » pour afficher les différentes opportunités de carrière. Mais alors que cette section est vide, une liste complète d'offres d'emplois s'affiche en se dirigeant vers la section « Services des loisirs ». Cette situation peut causer certaines difficultés pour les gens en recherche d'emploi et pourrait donc faire perdre à la Municipalité des candidatures intéressantes.

Il est donc évident que de nombreux éléments de contenu potentiellement très utiles sont présentement absents du site : un plan du site, des informations sur le budget ou l'organigramme, les courriels du personnel, des cartes géographiques, etc.

⁵⁰ CEFRIO, *Le Web municipal au Québec; Portrait de la situation en 2006*.

⁵¹ Analyse réalisée durant la semaine du 17 au 21 mai 2010. À cette date, l'édition 2010 du document *Le Web municipal au Québec* n'avait pas encore été rendue publique. C'est donc pourquoi la grille de 2006 fut utilisée. Il est par contre important de noter qu'à peine quelques éléments diffèrent dans ces deux éditions.

En somme, c'est un score de 5 sur 17 qu'obtient Boischatel du point de vue de la présence d'éléments de contenu.

6.2.2.Éléments de nature démocratique (information et outils)

Deux éléments de nature démocratique sont actuellement présents sur le site web de Boischatel : les procès-verbaux des réunions du conseil municipal (pour l'année en cours et la précédente) ainsi que certains documents téléchargeables (comme des règlements municipaux et des avis publics). Cette constatation est représentative de la situation québécoise, où ces deux éléments sont les plus communs dans leur catégorie.⁵² Sinon, la voie démocratique n'est pas empruntée par la Municipalité, puisqu'il y a absence d'éléments plus élaborés (débat en direct, consultations, sondages, ordre du jour des réunions du conseil ou procédure pour effectuer une plainte). Au final, une note de 2 sur 8 est accordée au site web de Boischatel en termes d'éléments de nature démocratique. Considérant qu'en 2006, près de la moitié des sites Internet municipaux ne comportaient aucun élément de cette nature, Boischatel ne fait pas figure d'exception en la matière.

6.2.3.Éléments relatifs à la prestation des services (information)

De meilleurs résultats sont observables relativement aux éléments de services municipaux. C'est en effet une note impressionnante de 10 sur une possibilité de 12 qui peut être accordée à la Municipalité, plaçant celle-ci en position enviable en fonction de la moyenne provinciale. La majorité des services sont ainsi pris en compte dans l'élaboration du site : loisirs, évaluation foncière, sécurité, traitement des eaux, environnement, etc. Les seules exceptions s'expliquent par ailleurs avec le profil de la Municipalité. D'abord, bien que l'on propose tous les attraits touristiques de la Municipalité, aucun service n'est présenté (hébergement, transports, tarifs, etc.). Également, bien que l'on indique les coordonnées des différents services de transport collectif, on n'y donne aucun renseignement relatif aux trajets et aux horaires RTC, qui

⁵² *Ibid.*, p.24.

dessert pourtant la Municipalité. Au final, c'est un excellent score de 10 sur 12 qui caractérise le site Internet de Boischatel, en matière de prestation de services.

6.2.4.Éléments de nature transactionnelle (fonctionnalités)

En matière de présence de fonctionnalités transactionnelles, le constat est sévère : un seul ensemble de fonctionnalités de ce type est présent sur le site, soit la possibilité de s'inscrire aux activités offertes par la Municipalité (activités sportives, culturelles, camps de jour, etc.). Selon la grille d'analyse du CEFRIO, un résultat de 3 sur 17 est ainsi accordé en matière de fonctionnalités transactionnelles. Il n'y a donc ainsi aucune possibilité de demander un permis, de payer des comptes, de trouver ou remplir des formulaires ou de s'abonner à une liste de diffusion. Encore une fois, ce constat est représentatif de la réalité québécoise, puisque les éléments de nature transactionnelle demeurent peu répandus, surtout dans les municipalités de moins de 10 000 habitants.

6.2.5.Éléments d'autres natures

Les derniers éléments, qui ne peuvent être classés dans les précédentes catégories, ne permettent pas au site de Boischatel de gagner davantage de points. En effet, on n'y retrouve aucune enceinte de discussion (forum, clavardage, etc.), aucun service avec mot de passe, pas de moteur de recherche, pas de possibilité de créer un profil personnalisé, aucune indication sur la dernière date de mise à jour, ni lien avec d'autres sites Internet de villes voisines ou de la MRC.

D'autres éléments, par contre, se retrouvent sur le site et sont dignes de mention, même s'ils ne peuvent être catégorisés selon la grille d'analyse du CEFRIO. D'abord, on y présente les quatre développements résidentiels importants de la Municipalité, en mentionnant leurs spécificités. Malheureusement, aucune photo n'est présentée, ce qui en diminue l'intérêt. Le site propose également une description complète et détaillée des armoiries et du logo de la ville. Par contre, il est impossible de visualiser ces deux éléments dans un format convivial, ce qui, encore là, réduit la pertinence de l'exercice.

6.2.6. En somme...

Le site web de la municipalité de Boischatel présente ainsi 19 des 60 éléments présents sur la grille d'analyse proposée par le CEFRIO. Les dernières données disponibles à cet effet révèlent que la moyenne provinciale était, en 2006, de 14,1 éléments, ce qui place Boischatel légèrement au-dessus de cette moyenne. Par contre, deux critiques supplémentaires diminuent l'attrait du site de Boischatel. Premièrement, l'interface du site est désuète, non conviviale et difficile d'utilisation. Les menus sont mal conçus, obligeant l'utilisateur à revenir fréquemment en arrière pour pouvoir poursuivre sa visite. Deuxièmement, le site contient de nombreuses coquilles qui sont pour le moment impossibles à corriger. Ainsi, plusieurs sections sont vides, plusieurs liens ne fonctionnent plus et de nombreuses photos sont impossibles à visualiser. Le constat est donc généralement négatif.

6.3. Le journal Le Boischatelois

Le journal municipal de Boischatel mérite beaucoup plus de bons mots que son équivalent en ligne, le site web. Son contenu, tout à fait remarquable, se distingue par un visuel impeccable, des illustrations et photographies agréables, une information complète et de qualité. Imprimé et distribué à l'ensemble des citoyens de Boischatel une dizaine de fois par année, le Boischatelois présente un contenu adapté à chaque saison, mais certaines rubriques reviennent généralement : le mot du maire, le conseil vous informe, service des loisirs et de la culture, vie communautaire, environnement, le tout agrémenté d'un plan de la ville très facile d'utilisation. Bref, on y trouve une information pertinente et exhaustive, rédigée dans un français impeccable, le tout dans un format attrayant et bien illustré. Il est donc clair que le journal le Boischatelois est un exemple en son genre, se distinguant catégoriquement de ses équivalents dans la région.

7. Constatations

Voici donc le résultat des rencontres tenues au cours des premières semaines du stage, résultat organisé selon six thèmes et plusieurs sous-thèmes, afin de cerner le propos des répondants avec le plus de précision possible.

7.1. Les communications entre l'administration municipale et les citoyens

7.1.1. Les moyens de communication les plus utilisés par les citoyens pour rejoindre la Municipalité (du point de vue des groupes internes⁵³).

Pour les trois groupes, le téléphone demeure le moyen de communication le plus utilisé par les citoyens pour leurs contacts avec les autorités municipales, tendance qui est très appréciée pour sa rapidité. Pour ces mêmes trois groupes, le courriel reste peu utilisé, mais gagne en importance. Ce mode de communication semble toutefois plus problématique pour les gestionnaires, qui indiquent manquer de temps pour faire une gestion adéquate des courriels reçus. Il est également pertinent de noter que le courriel général de la Municipalité (info@boischatel.ca), adresse gérée par un membre du personnel de première ligne, est très peu utilisé par les citoyens. Certains citoyens se présentent en personne à l'hôtel de ville à l'improviste. Pour les gestionnaires, cette présence représente un flux inégal selon les services (alors que certains services recevront beaucoup de visites non planifiées, d'autres en auront très peu). Les élus, de leur côté, dénotent un nombre très peu élevé de visites à l'improviste. Par contre, ceux-ci se feront parfois abordés dans des endroits publics, mais toujours de manière tout à fait respectueuse (aucun incident malheureux mentionné). Un service particulier relève l'utilisation du fax pour certains dossiers de nature précise.

⁵³ L'expression « groupes internes » fait référence aux trois groupes suivants : gestionnaires, élus et personnel de première ligne. L'expression « groupes externes » fera quant à elle référence aux deux autres groupes, soit les citoyens et les partenaires de groupes socioculturels.

Finalement, les gestionnaires relèvent deux éléments qui influencent énormément la qualité de leurs contacts avec les citoyens de Boischatel : l'importance du contact personnel, autant pour l'exécution de leurs propres tâches que dans une optique d'approche client et de satisfaction du citoyen, ainsi que le caractère incontournable de l'aiguillage exercé à la réception de l'hôtel de ville. Ils mentionnent ainsi qu'un travail bien exercé en première ligne permet à certains citoyens d'obtenir rapidement l'information recherchée. Cela permet également une orientation optimale et un meilleur service au citoyen, facilitant du coup la tâche des gestionnaires.

7.1.2. Moyens de communication les plus utilisés par les citoyens et les représentants des groupes pour rejoindre la Municipalité (du point de vue des groupes externes).

Pour les deux groupes, les moyens les plus utilisés sont le téléphone et la présence en personne à l'hôtel de ville. À plus petite échelle, le courriel et le site Internet sont également utilisés par ces deux groupes. Finalement, l'ensemble des personnes rencontrées a souligné l'importance du contact humain dans le cadre de leurs contacts avec la Municipalité. La qualité de la relation et l'amabilité des intervenants municipaux sont ainsi très importantes et très appréciées.

7.1.3. Capacité des citoyens à s'adresser au bon intervenant dans le cadre de leurs contacts avec la Municipalité.

Les gestionnaires et le personnel de première ligne soulignent de manière généralisée l'importance de la tâche des employées de première ligne à cet effet. Alors que les premiers affirment qu'il est essentiel que ce travail de direction soit effectué de manière efficace et pertinente par du personnel de qualité à qui l'on fournit tous les moyens nécessaires pour le faire, les seconds soulignent qu'il est souvent nécessaire de faire parler clairement les citoyens, même si certains considèrent parfois qu'ils savent où se diriger, soit par des contacts personnels, soit par les noms des services ou des

postes. Les deux groupes affirment ainsi que les citoyens savent généralement bien se diriger. Également, le personnel de première ligne constate que les citoyens qui sont mécontents exigent souvent de parler au directeur général de la Municipalité. De leur côté, les gestionnaires ont noté que certains tenteront de parler à une personne en fonction d'un poste antérieur. Par exemple, puisque l'actuel directeur général, M. Carl Michaud, fut auparavant directeur des services techniques (urbanisme et travaux publics), certains citoyens désirent toujours se référer directement à lui pour des questions de cet ordre.

De leur côté, les élus de Boischatel font état d'une situation légèrement différente. D'abord, comme les deux autres groupes, ils considèrent qu'une majorité de citoyens s'orientent bien ou sont bien dirigés. Ils constatent, par contre, une certaine méconnaissance des responsabilités des différents services et du coup, leurs responsables. Ils notent aussi, dans certains cas plus rares, la méconnaissance des citoyens à l'égard des noms des conseillers municipaux. Cette situation serait selon eux attribuable aux changements effectués au tracé des districts électoraux, qui ont été régulièrement modifiés depuis la dernière décennie en raison de l'augmentation démographique. De manière générale, les élus se considèrent comme des points d'entrée vers l'administration municipale. Ainsi, certains citoyens s'adressent-ils à eux après une tentative infructueuse auprès de l'administration.

7.1.4. Les moyens de communication les plus utilisés par la Municipalité pour rejoindre les citoyens (du point de vue des groupes internes)

Le journal le Boischatelois est mentionné par les gestionnaires, le personnel de première ligne et les élus comme étant un des principaux moyens utilisés pour la diffusion des informations aux citoyens. Alors que les élus considèrent que la population en prend réellement connaissance, un membre du personnel de première ligne souligne que certaines informations fort pertinentes, voire essentielles, ne s'y retrouvent pas, faute de temps. Le second moyen mentionné par l'ensemble des trois

groupes est la diffusion de certaines informations particulières par communiqués, lesquels prennent la forme de feuilles d'information postées à l'ensemble des propriétaires résidentiels de la Municipalité. À ce sujet, plusieurs gestionnaires notent la difficulté créée par les citoyens qui ne recevront pas ces communiqués parce qu'ils ont fait la demande à Poste Canada de bloquer la publicité qui est leur est destinée.

Les gestionnaires mentionnent deux autres moyens de communication utilisés, soit d'abord la communication téléphonique utilisée pour rejoindre un citoyen en particulier, puis le document intitulé « Programmation des loisirs », additionnés des brochures informatives disponibles au centre sportif. Ces documents sont vitaux au fonctionnement du service des loisirs.

Le personnel de première ligne fait également état de plusieurs autres moyens de communication externe. D'abord, certains communiqués généraux explicatifs ou même des lettres personnalisées pourront être envoyés à des citoyens, qui connaissent des problématiques particulières. Ces écrits serviront à attirer l'attention des citoyens sur un élément constitutif de leur compte de taxes ou tenteront d'expliquer à ces mêmes personnes une question plus complexe à comprendre.

Au final, le personnel de première ligne souligne que peu importe le moyen utilisé, aucun ne peut garantir que l'information sera lue ou prise en considération par l'ensemble des citoyens. Une de ces personnes ajoute même que les jeunes adultes, souvent propriétaires depuis peu, seraient moins attentifs aux informations diffusées par leur ville. Ce sont donc souvent ces jeunes personnes qui entreraient par la suite en contact avec l'administration municipale afin de poser des questions relatives à des informations ayant pourtant été diffusées préalablement. Les élus mentionnent, eux aussi, d'autres moyens de communication utilisés, comme, par exemple, les sources journalistiques. À cet effet, plusieurs ont parlé du journal l'Autre Voix, distribué sur l'ensemble de la Côte-de-Beaupré, qu'ils considèrent comme pertinent pour la diffusion d'informations du fait qu'il est généralement lu par bon nombre de citoyens. Un des élus a également mentionné sa déception face au faible taux de réponse des journalistes locaux de la radio et de la télévision, qui se présentent rarement à des

évènements ayant court à Boischatel, même lorsque contactés personnellement. Par le fait même, cette personne a souligné l'absence de contacts directs avec ces journalistes, contacts qui devraient, selon lui, être rapidement développés. En dernier lieu, deux des trois élus rencontrés mentionnent le site Internet comme moyen de communication utile à la diffusion de l'information aux citoyens. Par contre, deux des personnes soulignent qu'ils ne considèrent pas le site Internet comme un moyen optimal de diffusion de l'information, puisqu'il ne serait pas suffisamment fréquenté à l'heure actuelle.

7.1.5. Les moyens de communication les plus utilisés par la Municipalité pour rejoindre les citoyens (du point de vue des groupes externes)

De l'avis des citoyens rencontrés, citoyens référés par le directeur général de la Municipalité, le moyen le plus efficace pour leur transmettre de l'information importante est la distribution des communiqués papier envoyés par la poste. Un citoyen souligne par contre le fait que ce moyen de distribution peut être problématique pour ceux qui ne vont pas recueillir leur courrier fréquemment à la boîte prévue à cet effet. Le téléphone est cité par l'ensemble des deux groupes comme étant un moyen efficace (plus particulièrement le téléphone cellulaire pour les représentants du milieu communautaire). Pour les représentants de groupes socioculturels, le courriel et la poste sont également identifiés comme étant de bons moyens pour leur communiquer des informations importantes.

7.2. La satisfaction des citoyens

7.2.1. La satisfaction des citoyens à l'égard de leurs contacts avec la Municipalité (du point de vue du personnel de première ligne)

L'ensemble du personnel de première ligne affirme que les citoyens qui doivent entrer en contact avec la Municipalité sont généralement satisfaits et que le plus souvent ces personnes sont polies à leur égard. De l'avis du personnel de première ligne, seuls quelques citoyens, généralement des personnes d'un certain âge, peuvent parfois démontrer de l'impatience à l'égard de l'administration municipale. Finalement, le personnel de première ligne souligne les délais parfois exceptionnellement longs qui peuvent caractériser le service offert par certains services municipaux, délais dus au manque de personnel.

7.2.2. La satisfaction des citoyens à l'égard de leurs contacts avec la Municipalité (du point de vue des citoyens)

La satisfaction des citoyens quant aux contacts avec la municipalité de Boischatel est généralisée chez les citoyens rencontrés. Ceux-ci considèrent qu'ils bénéficient d'un excellent service client et d'une collaboration exceptionnelle avec la Municipalité. Les délais de réponse sont également jugés adéquats. Au-delà des communications, les citoyens soulignent plusieurs bons coups de la part de leur municipalité. Ce serait le cas notamment du déneigement et de la propreté générale de la Municipalité.

7.3. Le site Internet

7.3.1. Évaluation du site dans sa forme actuelle

Tous les groupes ont été amenés à se prononcer sur cette question. Premièrement, les gestionnaires ont accordé une note globale moyenne de 1,5 sur 10 au site Internet, qui date de l'an 2005. Les commentaires formulés par les gestionnaires furent donc très durs à l'endroit du site : trop rarement mis à jour, impossibilité de modifier le contenu ou d'ajouter des informations, contenu largement incomplet, interface déficiente

(utilisation complexe, absence de convivialité, laideur), impossibilité d'afficher plus de deux nouvelles en page principale, etc. En somme, plusieurs ont mentionné que ce site web est loin de correspondre aux standards des sites de municipalités comparables dans la région, voire dans la province. Certains ont également fait part du fait que dans le contexte actuel d'explosion démographique que connaît la Municipalité, un site où toutes les failles précédemment mentionnées seraient corrigées représenterait une solution pertinente pour le maintien du service de proximité aux citoyens.

Deuxièmement, le personnel de première ligne a accordé une note moyenne de 3 sur 10 au site Internet de Boischatel. À l'image des gestionnaires, ces personnes ont également soulevé la déficience du contenu du site, principalement due au manque flagrant d'informations pertinentes, situation qui contribue à alourdir le flot d'appels téléphoniques. Elles ont également, elles aussi, souligné que la présentation graphique du site laissait à désirer.

Troisièmement, les élus interrogés ont eux aussi accordé en moyenne une note de 3 sur 10 au site actuel. En plus d'affirmer que leur site n'est d'aucune façon comparable aux équivalents régionaux, certains ont ajouté qu'il ne reflète pas le dynamisme et la fierté des citoyens envers leur communauté. Finalement, comme les autres, ils ont souligné que le contenu n'est ni pertinent, ni facilement repérable, ni à jour, une situation qu'ils déplorent.

7.3.2. Évaluation de l'efficacité du site Internet en tant que source d'information

Au sein des représentants des groupes communautaires et socioculturels, il est difficile de tracer une ligne directrice dans les propos recueillis. En effet, alors qu'un répondant a affirmé préférer le contact humain pour obtenir les informations qu'il cherche, ne fréquentant pour cette raison pratiquement jamais le site, l'autre

répondant a indiqué en faire une utilisation fréquente qui permet toujours de trouver ce qu'il cherche.

Du côté des citoyens, la tendance semble par contre plus claire. L'ensemble des personnes rencontrées n'utilisent jamais ou que très peu le site Internet de Boischatel. Très clairement, les répondants ne consultent le site que pour trouver réponse à une interrogation ponctuelle et précise. Questionnés sur le contenu du site, ces citoyens ont identifié les éléments qu'ils consultent le plus sur le site : l'évaluation municipale, les offres de cours ou l'information sur la maison Vézina.

7.4. L'optique de renouvellement du site Internet

7.4.1. Croyance au potentiel du web municipal (du point de vue des groupes internes)

C'est à l'unanimité que les gestionnaires rencontrés affirment croire au potentiel que recèle le développement d'un site Internet de grande qualité pour la municipalité de Boischatel. Si un tel site pouvait amener les citoyens à avoir comme premier réflexe de chercher sur Internet les informations voulues, plutôt que de contacter directement l'administration municipale, plusieurs ont affirmé que de réelles économies de temps seraient réalisées. La quantité d'appels téléphoniques fut d'ailleurs identifiée par plusieurs comme étant un problème particulièrement important et que le développement d'un nouveau site contribuerait à résorber. Plusieurs répondants ont également affirmé que ce nouveau site, contrairement à l'actuel, devra être caractérisé par une grande simplicité d'utilisation qui permettra prioritairement au citoyen de se diriger efficacement dans la recherche d'informations.

Quelques réserves furent également formulées. Premièrement, une de ces personnes a souligné qu'un tel site devra demeurer un outil parmi d'autres dans le service offert à la population. Il devra servir à simplifier la vie de tout le monde, et non le

contraire. Deuxièmement, dans la même optique, un autre gestionnaire a insisté sur le fait que malgré tout le potentiel que propose le web municipal, il sera essentiel de se méfier du dédoublement des tâches dans le cadre des relations avec les citoyens. Puisque certaines personnes ne seront jamais en mesure de fonctionner uniquement à l'aide du site Internet, il y a effectivement un danger de devoir multiplier les tâches, ce qui pourrait devenir extrêmement problématique. Troisièmement, une de ces personnes a insisté sur le fait que la ville aura beaucoup de travail à effectuer avant de pouvoir proposer un site Internet complet à la population (par exemple, la mise à jour des règlements municipaux ou la préparation de formulaires de demande variés).

Le personnel de première ligne s'est également montré ouvert à l'idée du développement d'un nouveau site web plus complet. Il ressort de ces entretiens qu'un tel effort de développement serait particulièrement utile à certains services qui, en proposant une plus grande marge de manœuvre au citoyen via le site web, bénéficieraient de gains de temps importants. Par contre, tout comme les gestionnaires, le personnel de première ligne a formulé une certaine réserve. En effet, une de ces personnes a souligné le fait que certains citoyens seront réticents à de tels changements. L'on pense ici aux personnes d'un certain âge qui sont généralement inconfortables avec l'usage des ordinateurs et d'Internet.

Les élus de Boischatel ont eux aussi démontré une confiance envers le potentiel du web municipal. À cet effet, un élu a souligné que les citoyens de la Municipalité bénéficient pour la grande majorité d'un accès Internet à la maison. Également, les répondants ont affirmé qu'un nouveau site devra servir en priorité à l'amélioration du service offert à la communauté, en permettant, par exemple, aux citoyens de s'exprimer et de recevoir un réel « feed-back » par la suite. Une majorité des répondants a également affirmé qu'un nouveau site web permettrait de mousser le sentiment d'appartenance de la population, par exemple avec la présentation de photographies des attraits de la Municipalité.

Encore une fois, certaines réserves ont été formulées par les personnes interrogées. Premièrement, une majorité d'élus s'est dite préoccupée par les coûts pouvant être engendrés par la mise sur pied d'un nouveau site web. Ils souhaitent ainsi que ce projet demeure réaliste et abordable. Deuxièmement, alors qu'un de ces élus a indiqué clairement qu'il ne comptait pas donner un virage virtuel à la vie démocratique de Boischatel (par exemple, avec la diffusion simultanée en ligne des séances du conseil), les deux autres répondants n'ont pas fait mention de cette question. C'est donc dire que le site servirait prioritairement à l'amélioration de la prestation des services municipaux.

7.4.2. Clientèles visées par le nouveau site web

Les élus furent spécifiquement interrogés sur les clientèles qu'ils souhaiteraient prioriser dans un nouveau site web pour la Municipalité. Par leur réponse, les élus ont tracé une ligne directrice très claire à ce sujet : à l'unanimité, ils souhaitent prioriser les citoyens comme clientèle première. Par le fait même, tous les répondants affirment qu'en diffusant de l'information et des éléments à l'intention des citoyens, les futurs résidents deviennent par le fait même une clientèle visée. Dans cet effort de priorisation des citoyens, actuels et potentiels, les élus ont clairement affiché leur désir d'illustrer les caractéristiques du service offert à la Municipalité, en mettant un accent particulier sur la taille réduite de son organisation administrative par rapport à celle de la Ville de Québec. Un des élus a également mentionné qu'il serait essentiel que les citoyens aient désormais le goût de consulter le nouveau site sur une base régulière, de préférence à chaque semaine. Par ailleurs, les investisseurs et les touristes furent identifiés comme une clientèle à viser par un seul élu. Ce souhait ne représente donc pas une tendance significative.

7.4.3. Opinion des représentants de groupes socioculturels et des citoyens concernant la nécessité de renouvellement du site Internet

Tel qu'il fut mentionné précédemment, aucune conclusion claire ne peut être tirée des propos des deux représentants de groupes locaux relativement à leur opinion du site Internet actuel. Il en est de même pour leur opinion concernant la révision du contenu et de la présentation de ce site. En effet, alors qu'une de ces personnes considère qu'aucun travail ne doit être rapidement effectué, l'autre croit qu'un tel exercice serait nécessaire, principalement dans une optique de publicité des organismes et attraits locaux. Ce répondant insiste ainsi sur le fait qu'un nouveau site amélioré serait un excellent moyen de diffusion pour le milieu touristique, dans une optique d'attraction de visiteurs pour la région.

Du côté des citoyens, l'opinion est également mitigée. Les avis sont effectivement partagés relativement à la nécessité d'améliorer rapidement le site Internet. Par contre, les opinions formulées positivement l'ont été dans une optique de démonstration des attraits de la Municipalité (de manière majoritaire). Les gens souhaitent également que les autorités municipales manifestent une attention particulière pour les personnes âgées, en gardant le tout convivial aussi bien sur le plan visuel que de l'utilisation.

7.4.4. Niveau de préparation à l'administration en ligne

De manière unanime, les gestionnaires affirment être ouverts au passage de l'administration municipale, mais tous ont également présenté certaines réserves. Une première personne a affirmé être prête à cette transition, pourvu que l'on conserve l'approche client, coûte que coûte, ce qui implique fondamentalement de toujours répondre aux appels téléphoniques des citoyens. Un second répondant a rappelé que l'ajout de personnel est ce qui fera véritablement la différence, autant à l'interne que pour les citoyens. Une troisième personne affirme que l'optique de l'administration en ligne est très intéressante, dans la mesure où les outils implantés à cette fin demeurent

des outils utiles, présentant des informations claires et des optiques dirigées. Finalement, un quatrième gestionnaire affirme également être en faveur de ce passage, mais dans une optique d'éducation et d'information du citoyen, d'approche client et d'amélioration de la productivité de l'organisation.

Du côté du personnel de première ligne, le constat est similaire : une ouverture balisée par quelques réserves. En effet, une de ces personnes rappelle que la Municipalité compte comme citoyens plusieurs personnes d'un certain âge qui pourraient être réticentes à un tel changement, situation qui pourrait entraîner un dédoublement de leur travail (versions papier et version électronique). L'autre répondant réitère son ouverture au passage à l'administration en ligne, mais uniquement dans la mesure où cela se traduit directement en une amélioration tangible des services rendus aux citoyens.

Les élus sont également enthousiastes à l'idée du développement de l'administration en ligne à Boischatel. Mais des réserves sont également exprimées. Une première personne souligne qu'un tel changement devra se faire de manière progressive, dans une optique d'ouverture graduelle, afin que tous puissent en tirer des avantages certains, chacun à son rythme. Une seconde personne croit que Boischatel tirerait des avantages tangibles d'un tel passage à la technologie. Certaines craintes ont également été formulées, notamment le danger de dédoublement dans le travail administratif, ainsi que la perte de temps due aux difficultés technologiques. De manière unanime, les élus rencontrés ont tous formulé une réticence liée à ce passage technologique : les coûts. Ils semblent effectivement très préoccupés par la question des dépenses liées à ce projet, considérant les imprévus qui peuvent survenir et les coûts d'acquisition de certaines technologies qui peuvent être très imposants.

7.5. Satisfaction générale à l'égard de la Municipalité

7.5.1. Satisfaction des groupes socioculturels à l'égard des efforts de la Municipalité pour la promotion des organismes

À ce sujet, l'unanimité est indéniable : les répondants se déclarent choyés. Ils affirment, par exemple, que la petite taille de l'organisation municipale représente pour eux un immense avantage, n'ayant pas à traverser d'immense machine bureaucratique pour arriver à leurs fins. Globalement, l'aide fournie par la Municipalité semble très complète et surtout extrêmement appréciée. Lorsqu'ils furent interrogés afin de savoir quel moyen supplémentaire pourrait être pris par la Municipalité afin de mousser davantage l'attrait de leurs organismes respectifs, les deux répondants ont affirmé sans hésitation que tout est déjà en place pour assurer une visibilité idéale à leur organisme.

7.5.2. Appréciation par les citoyens des divers moyens de communication employés par la Municipalité

Le Boischatelois est le moyen de communication qui retient le plus l'attention selon les citoyens rencontrés. Les commentaires à son endroit sont largement positifs : représentatif des priorités de la communauté, il propose une alternative à la présence aux séances du conseil tout en présentant l'essentiel des enjeux importants touchant la Municipalité. Tous les citoyens rencontrés ont affirmé le lire avec attention, tout en spécifiant que certains sujets, bien que ne les interpellant pas personnellement, demeurent très pertinents pour l'ensemble de la communauté. Les deux autres moyens de communication cités brièvement par les personnes rencontrées sont le site Internet et le journal l'Autre Voix. Le premier fut mentionné pour les annonces de cours ou d'événements à venir (éléments soulignés pour leur grande importance par un citoyen rencontré) alors qu'un autre intervenant a mentionné le second pour son contenu plus politique.

7.5.3. Appréciation par les citoyens de la pertinence des grandes orientations adoptées par la Municipalité

Tous les commentaires recueillis sur cette thématique relèvent directement ou indirectement de la forte augmentation démographique que connaît la Municipalité depuis quelques années. Et les avis sont malgré tout partagés. Alors que deux citoyens sur trois ont affirmé que la Municipalité avait jusqu'à maintenant fait une excellente gestion de l'expansion, dans un contexte d'explosion démographique et de débordement urbain, le troisième répondant a pour sa part déploré un développement trop fort, qui a nécessité un effort de dézoning démesuré. Les infrastructures de la Municipalité font place à la même divergence de vues : alors qu'une majorité des répondants ont affirmé que les nouvelles infrastructures répondaient à un besoin réel, l'autre citoyen a souligné que celles-ci sont un luxe. Les autres bons coups soulignés par les citoyens sont la restauration des routes principales, ainsi que l'enfouissement des fils dans les nouveaux quartiers. Finalement, un point plus négatif souligné par un répondant est le problème de l'augmentation de la circulation sur la rue Bédard, qui draine une bonne partie des nouveaux développements situés au nord de la Municipalité.

7.6. Les communications internes

7.6.1. Appréciation générale de la documentation et de la communication internes

Trois groupes ont eu à élaborer à ce sujet : les gestionnaires, les élus et le personnel de première ligne. Tout d'abord, de manière générale, les gestionnaires ont affirmé que les communications internes fonctionnaient principalement par discussion de personne à personne, méthode qui ne donne pas toujours les résultats escomptés. Cette

communication directe est clairement rendue possible par une ambiance de travail qualifiée par tous les gestionnaires de très bonne, ambiance caractérisée par un excellent esprit d'équipe, des relations généralement harmonieuses et des communications très agréables. Les gestionnaires ont également affirmé, en majorité, utiliser de courriel de manière régulière dans leurs communications internes. L'ensemble des répondants a également souligné l'approche orientée client adoptée par chacun, mais déploré le fait que le manque de personnel et de temps qui caractérise le travail de chacun empêche de mettre en pratique cette logique de manière optimale. Finalement, au-delà de la bonne entente qui règne à l'interne, une de ces personnes a déploré un manque dans la communication professionnelle. Fait à noter, aucun des gestionnaires n'a formulé de commentaire sur son appréciation de la documentation interne.

Le portrait dressé par le personnel de première ligne est pour sa part plus critique. Au-delà de l'excellent climat de travail que ne manquent pas de souligner également ces personnes, celles-ci relèvent des failles importantes dans la communication interne : manque de temps, gestionnaires surchargés, manque de communication généralisé et mauvaise circulation de l'information, tels sont les principaux éléments caractérisant l'état des communications internes. Ces personnes déplorent également le fait que les subalternes n'ont que rarement accès de la formation, en plus de ne recevoir que très peu de retour sur les formations reçues par les gestionnaires, situation toujours due au manque de temps de ces derniers. Finalement, le personnel de première ligne souligne le manque accablant de standardisation et de formalités dans les procédures entourant leur travail quotidien.

Du côté des élus, l'on souligne également ce manque de standardisation dans les procédures, en parlant même de planification déficiente du travail et de manque d'automatisme pour certaines tâches particulières, qu'ils souhaiteraient voir se produire sans demande formelle. Également, une de ces personnes mentionne la quantité très importante de documentation qui leur est transmise et qui n'est pas toujours très

pertinente. Ce répondant souligne ainsi qu'un meilleur filtrage de l'information devrait être effectué avant qu'ils ne la reçoivent. Tous soulignent qu'ils ont à traiter une très grande quantité de sujets et de dossiers, ce qui est parfois difficile.

7.6.2. Relations et communications entre élus et gestionnaires

Du point de vue des gestionnaires, l'opinion est mitigée. Le constat général est que les relations entre les deux groupes pourraient être mieux, comme elles pourraient être pires. Les gestionnaires affirment ainsi que la situation actuelle se décrit comme suit : manque de reconnaissance (les actions seraient politisées et les recommandations ne seraient pas suivies), manque de respect, tentatives d'ingérence, etc. Un des gestionnaires affirme également que les élus cherchent à avoir accès à l'information, mais toujours sous forme succincte de résumé et qu'ils ne se préoccupent au final que des résultats. Ainsi, les gestionnaires réaffirment la nécessité de partager un total respect des compétences et une confiance mutuelle avec les élus, ce qui n'est actuellement pas le cas.

Les élus tracent un portrait bien différent. Ils considèrent effectivement, de manière générale, que les relations sont bonnes et harmonieuses. Deux des répondants soulignent à cet effet que la présence de chacun et le contact qui se fait le plus souvent directement en personne aident à la bonne qualité de la communication. Évidemment, des accrocs peuvent survenir à l'occasion, mais les élus considèrent que leurs relations avec les gestionnaires sont très bonnes.

7.6.3. Relations et communication du personnel de première ligne avec les élus et les gestionnaires

D'entrée de jeu, les relations de ces personnes avec élus peuvent être décrites comme suit : il existe certaines barrières, principalement politiques, entre eux et les

élus, dues entre autres choses par le fait qu'ils sont généralement peu présents au quotidien. Par contre, s'il doit y avoir collaboration dans le cadre d'un travail précis, alors la tâche est réalisée et la coopération est très bonne. Concernant les relations avec les gestionnaires, l'on souligne un certain manque de confiance, se traduisant par exemple par un accès difficile à certains documents et un manque de liberté ressenti par les gens de première ligne dans la délégation de certaines tâches, situation due en partie à la volonté des élus. Globalement, par contre, le personnel de première ligne rappelle que tous sont capables, quand cela est nécessaire, de communiquer correctement et d'œuvrer ensemble.

7.6.4. Outils de communication utilisés par les élus

Étant moins présents à l'hôtel de ville sur une base quotidienne, il était pertinent de s'interroger sur les moyens de communication utilisés par les élus dans le cadre de leurs communications internes. Évidemment, beaucoup de ces communications surviennent en personne ou par téléphone. Par contre, il est intéressant de constater que tous les élus rencontrés ont affirmé utiliser beaucoup le courriel, surtout dans le cadre des relations entre les membres du conseil. Le courriel leur permet ainsi beaucoup de flexibilité, en plus d'être un moyen très simple de diffuser à tous une information uniforme.

7.6.5. La communication entre les services

C'est à l'unanimité que les gestionnaires affirment que les relations entre les différents services de la Municipalité sont caractérisées par un important manque de communication. Malgré tout, tous affirment que les relations interpersonnelles demeurent très bonnes. Certains ont souligné qu'il existe des zones grises entre certains services, tout particulièrement entre l'urbanisme et les travaux publics, ce qui peut parfois poser d'importants problèmes, le directeur général étant alors appelé à intervenir. Une de ces personnes a également affirmé que le service des loisirs et celui

des travaux publics ont eu dans le passé des relations difficiles, puisque le premier, ne disposant d'aucun employé permanent, comptait largement sur le second pour réaliser beaucoup de travaux physiques et manuels (entretien des parcs, maintenance des bâtiments, etc.). Aujourd'hui, les demandes sont moins fréquentes et plus légitimement reçues, bien que certaines frictions soient encore palpables. Au final, tous les répondants ont réitéré l'importance accordée au travail d'équipe, même entre les différents services.

Le personnel de première ligne fut également interrogé sur sa perception des relations et des communications entre les services. Globalement, ces répondants ont affirmé qu'un bas niveau de communication existe entre ces départements. À ce titre, une de ces personnes a souligné que cette situation est en partie due à la méconnaissance de chacun par rapport au travail de l'autre. Encore une fois, le manque de personnel explique en partie cette situation (manque de suivi des dossiers). Finalement, le personnel de première ligne souligne à l'unanimité la bonne communication entre les directeurs. Par contre, ces personnes affirment également que plusieurs acteurs internes semblent « marcher sur des œufs » relativement à la présence des élus, qui ont une grande marge de manœuvre et un pouvoir important dans la gestion de la Municipalité.

8. Analyse des résultats

À la lumière de tous les témoignages recueillis, plusieurs conclusions s'imposent. Tout d'abord, il est clair que pour l'ensemble des répondants, tous groupes confondus, l'approche client, doublée d'un contact humain de qualité, est d'une importance capitale. À cet effet, il est impératif de constater que le téléphone est et demeurera le moyen de communication le plus couramment employé autant dans le cadre des relations de travail dans leur ensemble qu'au cœur des contacts entre citoyens et responsables municipaux. Une telle constatation ne peut que se traduire par le constat

réitéré de l'importance du travail accompli par le personnel de première ligne, à qui une grande part de responsabilité incombe quant à la bonne direction des citoyens et à leur satisfaction.

De cette première conclusion découle une seconde, soit la mise en lumière de l'exceptionnelle qualité des contacts que la municipalité de Boischatel partage avec ses citoyens. Autant la Municipalité déploie des efforts importants afin d'assurer la satisfaction de sa population, autant cette dernière apprécie ouvertement le service reçu. Les entretiens réalisés ont permis de recueillir des commentaires entièrement positifs de la part des citoyens et des responsables de groupes locaux, qui ont tous cité des exemples très enviablés et des bons coups réalisés par leur localité. Bref, il est impératif de souligner le caractère remarquable des relations liant Boischatel aux diverses constituantes de sa société civile locale.

Il est également pertinent de noter le degré de satisfaction que les citoyens semblent démontrer à l'égard du journal local, le Boischatelois. Nombreuses sont les localités qui élaborent un tel document, mais rares sont celles qui peuvent se vanter de proposer un produit d'une si grande qualité qui répond de manière si pertinente aux besoins des citoyens. Il est donc essentiel de souligner à la fois l'effort entrepris par les responsables de la production de ce petit journal, tout comme le degré d'appréciation de celui-ci de la part de la population.

Les commentaires recueillis au sujet du site Internet de Boischatel sont très nombreux et permettent de tracer un portrait précis de la situation actuelle et des attentes de tous. D'abord, le constat suivant est incontournable : le site actuel est largement sous-utilisé par la population, une situation à laquelle il importe de remédier. L'on retiendra ainsi qu'un nouveau site devra prioritairement susciter l'intérêt des citoyens et amené ceux-ci à le consulter sur une base régulière. Un tel site devra ainsi devenir une référence pour les gens : ce changement permettra à la fois une grande amélioration du service à la population, tout en se traduisant par des économies de temps pour cette dernière, comme pour les acteurs internes. La cible ultime de

l'implantation du nouveau site web est donc très simple : l'amélioration du service client.

Du point de vue des divers groupes présents à l'interne, il est clair que tous sont ouverts au potentiel de l'introduction de fonctions inédites d'administration en ligne. Par contre, ces personnes sont réalistes et formulent des réserves aussi pertinentes que variées. La meilleure façon de procéder serait ainsi d'implanter graduellement des éléments de gestion en ligne, afin d'en mesurer précisément l'évolution et l'impact positif. De l'avis de tous les acteurs interrogés, l'objectif premier n'est pas d'implanter une démocratie virtuelle à Boischatel. Tous préfèrent s'en tenir à des outils pratiques qui auront des répercussions positives et tangibles. Les propos de tous les groupes ont ainsi été empreints d'un très grand réalisme à ce sujet.

Du côté de la situation à l'interne, le constat général est que le bon esprit d'équipe et l'entente excellente qui caractérisent les relations entre les acteurs ne se sont pas traduits directement par une communication professionnelle adéquate. Il est effectivement pertinent de noter le manque de communication qui semble persister dans le travail quotidien, malgré toute la bonne volonté des acteurs et leur capacité évidente à œuvrer harmonieusement en équipe. À cet effet, on ne peut que souligner de nouveau ce que tous les acteurs internes ont déjà mentionné, c'est-à-dire le manque de standardisation dans les procédures, les communications et le suivi des dossiers.

Finalement, il est pertinent de noter un dernier point : plusieurs des questions posées à la fois aux gestionnaires, au personnel de première ligne et aux élus font apparaître des disparités importantes entre les réponses des deux premiers groupes et celles du dernier groupe, démontrant des perceptions parfois très dissemblables.

9. Pistes d'action

La situation communicationnelle de Boischatel est désormais mieux connue. Certaines difficultés ainsi que plusieurs réalités du milieu ont été clairement exposées. Voici donc cinq principales pistes d'action qu'il serait, selon nous, pertinent de considérer comme autant de voies de changement souhaitées et viables.

9.1. Première piste d'action : Élaborer une politique de communication

Les difficultés de communications vécues à l'interne, l'extraordinaire augmentation démographique et le manque sensible de personnel sont autant de facteurs qui justifient l'élaboration d'une politique de communication à Boischatel. Tout d'abord, un tel document permettrait d'aborder la problématique communicationnelle de manière unique et globale, en prenant bien soin de ne pas considérer séparément les communications internes et externes. Une telle optique permettrait d'apporter des solutions complètes, s'assurant du coup de maintenir le lien de proximité unissant l'administration municipale à sa population. Penven et Lupien proposent ainsi la vision suivante de la politique de communication adaptée aux municipalités québécoises et qu'il semble très pertinent de suivre :

La politique de communication est un ensemble de principes, d'objectifs, de procédures et de directives relatives à la communication de l'organisation avec ses publics internes et externes. Elle définit, en outre, les champs, les responsabilités et les porte-paroles en ce qui a trait à la communication. Comme toutes les autres politiques en diverses matières, la politique de communication devient LA référence de l'organisation en matière de communication.⁵⁴

Le contenu de cette politique devrait être clair et le plus complet possible. Ainsi, les rubriques suivantes devraient être abordées.

⁵⁴ Françoise PENVEN, Odette LUPIEN, et le MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES DU QUÉBEC, *Le nouveau guide de la communication municipale*, p.11.

a) Le contexte de la politique

Il serait pertinent de profiter de la rédaction de cette section pour préciser la mission que la municipalité de Boischatel s'est donnée, puisqu'aucun document n'existe actuellement à cet effet. Une telle mission devrait être centrée sur l'excellence de la prestation des services aux citoyens et sur la transparence de l'administration municipale. Il serait également opportun d'élaborer sur les grandes priorités mises de l'avant par Boischatel, dans l'optique de son positionnement dans la grande région de Québec et au sein de la MRC de la Côte-de-Beaupré. Finalement, le contexte de cette politique devrait inclure un portrait complet de l'organisation municipale en termes, par exemple, du personnel œuvrant au service de la collectivité.

b) Les valeurs de la Municipalité

Immanquablement, à travers les communications exercées par la Municipalité, les valeurs que celle-ci souhaite mettre de l'avant devraient y figurer. Il serait donc pertinent d'élaborer une courte liste des valeurs les plus importantes pour la collectivité locale. Par exemple, puisque Boischatel prend à cœur l'environnement dans son effort de développement résidentiel, il pourrait être très intéressant de retrouver la notion de développement durable dans cette section. D'autres, comme l'approche client et la transparence, seraient également d'une grande justesse.

c) Les objectifs poursuivis par l'implantation de la politique

Bien évidemment, l'objectif premier de ce document est de pouvoir consigner un maximum de réponses possibles à des interrogations d'ordre communicationnel, autant à l'interne qu'à l'externe. Il devra faire office de référence pour tous les intervenants et, ultimement, devenir un outil de travail utile et pratique, où sera consigné un maximum d'informations fondées et adaptées au contexte propre de la municipalité de Boischatel.

d) Les champs d'application

Puisque la politique de communication est conçue de manière globale, elle s'adresse à l'ensemble des groupes de personnes et des situations rencontrées quotidiennement : communications internes (à l'intérieur des groupes d'employés comme entre ces groupes), communications avec les citoyens et futurs citoyens, communications professionnelles externes et communication de positionnement dans la communauté⁵⁵ (organismes locaux, MRC, municipalités et villes avoisinantes, etc.).

e) Les rôles et responsabilités inhérentes

Cette section sera d'une grande utilité, puisqu'elle servira d'abord à délimiter la frontière entre l'information de nature politique et celle de nature administrative⁵⁶, ce qui peut poser des défis importants en contexte municipal. Elle servira également à déterminer précisément les responsabilités précises de chaque acteur en matière de communication, afin de limiter au maximum la confusion inhérente à des situations parfois complexes. Finalement, cette section servira à illustrer clairement les procédures et directives devant être suivies dans certaines situations précises, afin de faciliter au maximum la tâche pour les intervenants.

f) Le processus de mise en œuvre

L'élaboration d'un tel document requerra un certain temps et une importante tâche de réflexion et de conception. Il sera donc essentiel de prévoir un échéancier détaillé à cet effet, comportant une date d'entrée en vigueur, ainsi qu'une campagne de diffusion à l'interne et à l'externe (auprès des citoyens, des organismes locaux et des principaux collaborateurs de la Municipalité).

g) Les outils de communication régis par la politique

Seront ici colligés tous les outils de communication, internes comme externes, qui se verront désormais définis par la politique. Évidemment, il serait faux de croire que

⁵⁵ CÉGEP DE JONQUIÈRE, *Politique de communication*, p.7.

⁵⁶ Françoise PENVEN, Odette LUPIEN, et le MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES DU QUÉBEC, *Le nouveau guide de la communication municipale*, p.12.

d'importantes modifications seront apportées aux outils, tels que le journal le Boischatelois, la programmation des loisirs ou les communiqués distribués aux citoyens. Par contre, le recensement de tous ces outils permettra une évaluation de ces derniers, justifiant du coup de juger de leur bien-fondé et assurant le même standard de qualité pour tous.

Il est clair que l'élaboration d'une politique de communication à Boischatel permettrait une réflexion très positive du côté de la direction ainsi qu'un remue-méninge général. Cet exercice aura des répercussions positives qui seront susceptibles de dépasser largement la question des communications, parce qu'il exigera une participation franche et active de tous les intervenants internes si l'on souhaite atteindre cet objectif commun.

9.2. Seconde piste d'action : Mettre sur pied un nouveau site web

À ce jour (août 2010), la municipalité de Boischatel est déjà lancée dans un processus de rénovation complète de son site web, rénovation hautement nécessaire. Effectivement, à la lumière des propos recueillis lors des entretiens réalisés, il fut permis de constater que les citoyens ne consultent pas le site web, si ce n'est que pour des questions ponctuelles. Il est ainsi essentiel de renverser cette tendance et de proposer aux citoyens de Boischatel un site répondant directement à leurs besoins et questionnements.

Il est ici essentiel de conceptualiser ce nouveau site web dans une optique citoyenne. C'est effectivement la grande tendance qui ressort des propos de tous les groupes rencontrés : les élus ont unanimement déterminé que le site devait s'adresser aux citoyens de Boischatel. Ainsi, contrairement à la grande tendance québécoise en matière de web municipal qui veut que l'on vise prioritairement la promotion du

développement de la Municipalité⁵⁷, le nouveau site de Boischatel doit s'attarder aux fonctionnalités pratiques et aux services municipaux.⁵⁸ Ainsi, à la lumière des propos de Vedel, ce nouveau site pourra s'identifier au modèle de la « ville de verre », où les citoyens seront invités à s'informer au maximum à même un site leur offrant d'immenses opportunités en ce sens. Ce site s'inscrira donc dans une tendance de service d'informations en ligne, tout comme celle d'instrument de gestion interne, dans une moindre mesure, mais en mettant de côté pour le moment l'idée d'en faire aussi un outil d'éducation et de stimulation de la démocratie locale. Manifestement, à la lumière des besoins et attentes exprimés par les citoyens et membres de groupes socioculturels rencontrés, ainsi qu'en prenant en considération les moyens financiers et humains de la Municipalité, il serait irresponsable de se lancer à court terme dans un axe stratégique qui inclurait également un grand effort de développement de la e-démocratie.

En revanche, il est essentiel de conserver une certaine ouverture en matière de *e-démocratie*, dans une optique future. Bien que les besoins actuels ne tendent pas vers le développement d'une vie démocratique virtuelle à Boischatel, il est pertinent de croire que cette tendance pourrait être renversée d'ici quelques années. Effectivement, le CEFRIO souligne que l'introduction de fonctionnalités transactionnelles au sein des sites web municipaux appelle directement à une transformation des méthodes de travail internes, qui devront être tournées vers l'administration en ligne. Or, puisque l'ensemble des acteurs internes de la Municipalité a démontré une belle ouverture et un grand enthousiasme à cet effet, il est possible de croire que ce virage s'effectuera d'ici quelques années, mais de manière tout à fait graduelle.

À la lumière des propos de Belley et Divay, la municipalité de Boischatel bénéficiera d'un site web contenant tout à la fois des fonctionnalités de service individuel et des fonctionnalités de vecteurs d'utilité collective. Premièrement, en matière de

⁵⁷ CEFRIO (en collaboration avec le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation de territoire), *Le Web municipal au Québec; Portrait de la situation en 2009*, p.7.

⁵⁸ *Ibid.*, p.13.

fonctionnalités générales, tous les éléments pertinents identifiés par le CEFRIO⁵⁹ seront inclus, à l'exception de la possibilité de consulter le site en anglais. Deuxièmement, une majorité des éléments de services municipaux seront inclus, sauf la facturation en ligne (à l'exception des activités de loisirs). Certains, comme la diffusion des courriels génériques des services et la commande de licences restent à discuter. Troisièmement, en matière de développement de la Municipalité, il est essentiel de rappeler que cet ensemble de fonctionnalités ne fait pas expressément partie des priorités de Boischatel. Par contre, la moitié des éléments illustrés se retrouveront sur le nouveau site web, afin d'offrir aux citoyens un service des plus complet. En considérant la nature largement résidentielle de la Municipalité, alors que la tendance récente en matière de web municipal est d'organiser l'information en fonction des clientèles citoyennes, touristiques et économiques, seule la première de ces catégories sera retenue. Une telle situation signifie ainsi que toute catégorisation de clientèles ne devrait idéalement pas être utilisée sur le nouveau site, puisqu'elle n'aurait pas, dans la situation actuelle, une grande utilité.

Il serait aussi préférable de viser les citoyens comme clientèle unique du nouveau site web, afin de leur offrir un produit de qualité exceptionnelle qui reflète directement le caractère distinctif de leur localité et, parallèlement, de leur donner la chance d'être plus autonomes dans leurs relations avec la Municipalité. Idéalement, le site web devra devenir la première référence des gens en matière d'information (taxes, règlements d'urbanismes, déneigement et travaux publics, etc.).

Afin d'atteindre cet objectif ambitieux, il pourrait être fort astucieux de mettre en branle une campagne de promotion auprès des résidents afin de leur faire connaître le nouveau site et de découvrir toutes ses ressources. Une telle campagne pourrait être tenue de manière simultanée dans l'ensemble des médias locaux par des moyens de communication divers : journaux le Boischatelois et l'Autre voix, affiches d'information à l'hôtel de ville ou encore sous la forme de feuillets informatifs distribués à chaque

⁵⁹ Voir Annexe B

résidence. L'idée serait donc de multiplier les sources de publicité, mais de procéder sur une courte période (environ un mois), considérant le nombre relativement limité de résidents. D'une manière ou d'une autre, il est essentiel de constamment réitérer la préséance accordée aux priorités et aux besoins des citoyens. Ainsi, à la lumière de la réflexion proposée par le CEFRIO et le MAMROT, l'optique générale suivante devra être suivie tout au long du processus d'élaboration et de publicité du nouveau site web de Boischatel :

Pour les citoyens, le Web constitue l'outil privilégié pour satisfaire aux exigences de la vie moderne : meilleur accès à l'information et aux services municipaux, moyen plus direct de joindre les représentants locaux, économies de coûts et prestation de services plus efficace (à la fois non hiérarchique et disponible en tout temps).⁶⁰

9.3. Troisième piste d'action : Élaborer une nouvelle stratégie de communication interne

Un souhait très clair fut formulé par une majorité des employés et directeurs de la municipalité de Boischatel : une meilleure standardisation des procédures, principalement en matière de communication interne. Afin de répondre à ce besoin omniprésent et combien légitime, trois moyens stratégiques concrets sont à préconiser : la tenue régulière de rencontres de suivi, la production mensuelle d'un document écrit relatant l'évolution des dossiers les plus importants pour la Municipalité et la mise sur pied d'une section à accès réservé sur le nouveau site web.

9.3.1. Tenue de rencontres périodiques

Plusieurs des acteurs internes ont soulevé le manque de communication professionnelle et la circulation ardue de l'information comme étant des difficultés récurrentes. Afin de remédier à ce constat, il sera hautement pertinent d'amener tous les acteurs concernés à s'asseoir ensemble de manière régulière afin d'assurer un suivi

⁶⁰ CEFRIO (en collaboration avec le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation de territoire), *Le Web municipal au Québec; Portrait de la situation en 2009*, p.17.

optimal des sujets et dossiers les plus importants. Il est effectivement essentiel que ces personnes prennent un court moment (malgré l'indéniable manque de temps) pour partager concrètement des informations de la plus haute importance pour le bon déroulement des affaires de la Municipalité, avec une attention toute particulière portée aux événements futurs : annonce de l'arrivée prochaine de nouveau personnel, lancement de chantiers, publication prochaine du Boischatelois, etc.

La formule idéale pour ces rencontres devrait se situer entre la réunion strictement informative et la réunion du dialogue.⁶¹ L'on retiendra de la première formule son côté très organisé : afin de maximiser le temps de tout le monde, il sera pertinent de prévoir une heure de début ainsi qu'une heure de fin. Également, chaque intervenant aura préalablement prévu le sujet dont il souhaite partager l'évolution et cet ordre du jour sera disposé sur papier et distribué à tout le monde. La formule de la réunion de dialogue devra également teinter cet exercice, dans la mesure où l'on tentera alors de prendre bonne note des réactions et suggestions formulées par les gens.

L'objectif poursuivi par un tel exercice est tout simplement de permettre aux directeurs comme au personnel d'être au courant de ce qui se passe à Boischatel. Il s'agit d'un désir qui a été clairement formulé par une majorité de personnes. Il est donc essentiel d'en tenir compte. Bien certainement, le temps manque pour certains. C'est pourquoi une réunion bien planifiée permettra de réaliser cet objectif rapidement et de manière optimale. Ainsi, une rencontre d'une heure aux deux semaines, planifiée systématiquement au calendrier à moins de contraintes particulières, permettra la circulation de l'information de première importance, circulation qui est déficiente pour le moment. De plus, le partage des informations concernant certaines problématiques particulières permettra des discussions de groupes qui pourront se traduire par l'élaboration de solutions nouvelles et communes.

9.3.2. Production d'un document de recension de l'évolution des dossiers

⁶¹ Jean-Marc DÉCAUDIN et Stéphane WALLER, *La communication interne; Stratégies et techniques*, p.151 à 153.

Dans le cadre des entretiens réalisés, les trois groupes internes furent amenés à se prononcer également sur leur perception de la qualité de la documentation interne. Or, il fut très surprenant de constater qu'aucun gestionnaire n'a formulé de commentaire à ce sujet précis. Une telle constatation traduit, encore une fois, un certain manque de standardisation dans les procédures et, plus précisément, une faible quantité de documents écrits émanant de l'interne. Pour remédier à cette situation, voici une autre stratégie proposée : l'élaboration d'un court document, dont l'objectif est, à la fois, de faire le suivi des grands dossiers et de servir de procès-verbal des deux rencontres internes précédentes. Ce document serait donc produit une fois par mois et transmis à l'ensemble des intervenants suivants : employés, gestionnaires et élus. Ces derniers ayant formulé le désir d'avoir accès à une information rigoureusement synthétisée, un tel document leur fournirait un suivi serré du déroulement des opérations quotidiennes comme des grands projets. De leur côté, tous les gestionnaires pourraient être tenus au courant de l'ensemble des dossiers importants de leurs collègues, connaissance enfin soutenue à l'aide d'un support papier. Finalement, l'ensemble des employés, et surtout le personnel de première ligne, retirera d'importants avantages de la lecture d'un tel document, dont la capacité d'informer et de diriger les citoyens de manière encore plus efficace et précise.

9.3.3. Introduction d'un service « Extranet »

Tel que mentionné précédemment, une majorité des acteurs internes de Boischatel a formulé un intérêt très clair envers l'introduction de nouvelles technologies dans la gestion des affaires internes, mais toujours en formulant des réserves aussi fondées que légitimes. C'est pourquoi un juste milieu est ici privilégié, avec l'instauration d'une fonction « Extranet » sur le nouveau site Internet de la Municipalité. Cet extranet, prévu au plan de développement du nouveau portail, deviendra un outil de travail pertinent, mais sans causer de difficultés supplémentaires; l'objectif de ce développement est de faciliter la vie des gestionnaires, comme des élus. Sa principale fonction sera le dépôt

de documents variés et de notes internes à l'intérêt de certaines personnes ou de toutes. Mais il permettrait également de lancer des alertes de rappel, par exemple, pour des réunions prévues ou rencontres particulières. Il sera également essentiel que l'on vise l'adoption d'un outil extranet, et non intranet, afin que chacun puisse le consulter à partir de n'importe quel lieu, et non seulement de l'hôtel de ville. L'introduction d'une telle fonction représente donc, pour la municipalité de Boischatel, un pas vers l'adoption d'éléments de l'administration en ligne, mais de manière graduelle et volontaire. Il est également possible de croire que l'adoption d'une telle tangente permettra l'amélioration de la circulation de l'information, à condition bien sûr que les principaux intéressés en fassent pleinement usage.

9.4. Quatrième piste d'action : Concevoir un outil de gestion chiffré trimestriel

Dans le cadre des rencontres réalisées, une réflexion est revenue à de nombreuses reprises : les communications parfois ardues entre les élus de Boischatel et les gestionnaires, malgré des relations interpersonnelles généralement très harmonieuses. Plusieurs ont affirmé très clairement viser une confiance mutuelle et un respect indéniable à cet effet, objectif pour lequel un certain chemin reste à parcourir. Il est donc essentiel d'élaborer une stratégie précise à cet effet. La piste d'action proposée est la conception d'un document complet, produit aux trois mois, qui devra être beaucoup plus détaillé que celui déjà préparé et distribué chaque mois. Élaboré sous forme d'un outil de suivi de gestion, ce document devra contenir un nombre restreint de projets (les plus importants), chacun décortiqué avec des descriptions précises, un état d'évolution du projet et des statistiques chiffrées pertinentes.

Dans le cadre de la réalisation de cet exercice, qui aura lieu à quatre reprises annuellement, il pourrait également être tout à fait opportun de présenter quelques indicateurs et statistiques additionnels concernant le déroulement régulier des affaires

de la Municipalité. Par exemple, l'on pourrait y retrouver le nombre de permis de construction de nouvelles résidences ayant été émis ou encore le nombre de constats d'infractions distribué au cours de ces trois mois. L'idée est de profiter de l'exercice pour compiler un maximum de statistiques pertinentes, afin de prendre le pouls du déroulement et de l'évolution de la Municipalité. Du coup, les élus auront une meilleure compréhension du travail effectué quotidiennement, tout en disposant d'une information concise, et pourront à la fois s'assurer du respect des budgets, qui est pour eux une considération légitime et de la plus haute importance. Il est certain que le dévoilement de ce document donnera lieu à des échanges constructifs entre toutes les personnes concernées. Et là se situe l'objectif principal de l'exercice : instaurer un mécanisme formel de rétroaction entre les élus de Boischatel et l'administration.

9.5. Cinquième piste d'action : Réitérer l'importance de l'approche client et de « l'échelle humaine »

Le lien de proximité qui unit Boischatel à ses citoyens est exceptionnel et doit être perpétué. Bref, tel qu'il fut précédemment démontré, l'approche client est largement adoptée et priorisée par tous les acteurs internes concernés. Il n'apparaît donc pas utile de proposer de nouveaux mécanismes afin d'améliorer cette approche, puisque son succès est déjà notable. Par contre, il est essentiel de souligner que ce service de proximité qui caractérise la Municipalité et qui la distingue clairement de sa grande voisine doit être maintenu à tout prix.

Dans l'optique de maintenir le cap sur l'échelle humaine et le lien de proximité, les membres de la direction auront un rôle crucial à jouer. Ce sont effectivement ces personnes qui devront démontrer un grand leadership en la matière et qui porteront ultimement la responsabilité de réitérer continuellement le caractère incontournable du service client de haute qualité, au fil de l'évolution de la Municipalité, évolution qui risque d'être encore très importante durant la prochaine décennie. Il n'y a évidemment

pas de recette magique pour atteindre cet objectif. Mais pour que le message soit pertinemment entendu et suivi, la direction devra plus que jamais se montrer à l'écoute de tous les employés afin d'assurer une communication bilatérale.

Malgré tout, la responsabilité de l'excellence du service aux citoyens repose sur l'ensemble des employés. Il est essentiel que tous demeurent aussi ouverts et patients qu'ils le sont à l'heure actuelle à toutes les demandes et questions des citoyens, qui empruntent le plus souvent la voie téléphonique. À cet effet, il serait essentiel de fournir une formation plus complète au personnel de première ligne, afin d'illustrer clairement les définitions de tâches de chaque individu et de chaque service, dans le but de limiter les zones grises. Amorcer l'apprentissage sur de bonnes bases, en plus d'être invité très rapidement à offrir le meilleur service qui soit, est l'une des clés qui permettront de maintenir l'excellent contact entre Boischatel et ses citoyens.

Le nouveau site web sera un outil supplémentaire à l'effort de réitération constant de l'approche client. En plus d'offrir une information de qualité et axée sur la prestation de service, c'est toute la facture visuelle du site qui devra se prêter à cette échelle humaine (à l'aide, par exemple, de slogans accrocheurs, clairement axés sur le service client). Il pourrait même être pertinent d'élaborer une courte charte du service à clientèle qui se retrouverait sur le site et qui exposerait clairement les engagements de la Municipalité envers tous les résidents en matière de service. Une telle initiative permettrait de jeter sur papier cet engagement crucial et d'en faire plus que jamais une priorité pour l'ensemble de l'organisation.

En définitive, un dernier élément, possiblement le plus important, fera toute la différence dans les prochaines années en matière de prestation de service à échelle humaine : l'embauche de personnel supplémentaire. Alors que la population a augmenté de 50% depuis une dizaine d'années, le personnel de direction et d'administration est demeuré sensiblement le même. Avec l'ajout annuel de plusieurs centaines de résidences sur le territoire, et donc, de plusieurs centaines de citoyens, il est possible de croire que le service de proximité finira par se perdre si cette

augmentation démographique n'est pas comblée par l'ajout de personnel. Bien que ces personnes soient pleines de bonne volonté, viendra un moment où elles seront clairement en nombre insuffisant. Il est essentiel de pallier à cette éventualité avant que les citoyens en ressentent les conséquences directes, puisqu'ils seront les premiers à ressentir ces effets.

Conclusion

À la lumière de tous les propos recueillis, des observations effectuées et de l'analyse des divers moyens de communication à l'usage à Boischatel, il est pertinent d'affirmer que nos perceptions, interrogations et objectifs de départ étaient fondés. Premièrement, il est clair que les méthodes de communication externes à l'usage, soit celles qui assurent le lien de proximité entre les citoyens et les décideurs municipaux, sont tout à fait adéquates. Le service accordé aux citoyens est exceptionnel et très apprécié, le journal le Boischatelois est un document d'une très grande qualité et le site Internet, qui présente actuellement plusieurs défauts, sera entièrement renouvelé dans les prochains mois. Deuxièmement, la communication interne au sein de la Municipalité est actuellement problématique, à certains égards. Les déficits les plus marquants sont les suivants : aucune standardisation dans la circulation de l'information, documentation interne trop rare, individus surchargés et communications parfois ardues entre administration et élus.

Plusieurs éléments soulevés dans le cadre conceptuel auront permis d'apporter un éclairage compréhensible et pertinent à la situation. Premièrement, en matière de communication, il fut permis de constater les différences majeures qui existent entre les situations communicationnelles internes et externes à Boischatel : alors que la première présente certaines problématiques, la seconde est généralement positive. Il sera ainsi essentiel que, dans une perspective d'avenir, des efforts soient accordés afin de rétablir l'équilibre entre les deux.

Deuxièmement, au sujet de la performance, l'on aura retenu que, lorsque transposée au milieu municipal, celle-ci s'illustre principalement par un exercice de la citoyenneté sain et actif. Il est pertinent de souligner que cette affirmation convient à Boischatel. Bien évidemment, cette citoyenneté ne s'émancipe pas encore avec la *e-démocratie*. Par contre, le lien de proximité très fort qui unit la Municipalité et ses résidents et l'implication de ses derniers au sein de la communauté explique grandement cette citoyenneté saine et active.

Troisièmement, au sujet du concept de marketing territorial, il est impératif de souligner que les valeurs collectivement soutenues par les citoyens de Boischatel et celles mises de l'avant par leur Municipalité coïncident harmonieusement, ce qui est l'essence même du concept en question. Les exemples suivants sont clairement des valeurs dominantes : la famille, la qualité de vie, l'environnement et l'échelle humaine. C'est donc un véritable projet de ville pour Boischatel qui ressort de cette constatation.

Quatrièmement, il est impératif d'affirmer que la démocratie électronique n'est ni une priorité, ni un besoin pressant pour Boischatel, pour les citoyens comme pour les personnes œuvrant à l'hôtel de ville. L'approche client, le lien de proximité et l'implication citoyenne comblent les besoins des citoyens en matière de service et d'information. Cette optique ne représente donc pas une priorité, tout au moins dans un futur rapproché.

Cinquièmement, à la lumière des écrits recensés en matière d'Internet municipal, et puisque le site web sera entièrement rénové sous peu, il est déjà possible d'affirmer que les optiques, individuelle et collective, seront exploitées, toujours selon une priorité de prestation de service de haute qualité.

Bien évidemment, plusieurs exercices d'évaluation demeurent à être réalisés afin de mesurer adéquatement l'impact du présent mandat. Par exemple, il sera essentiel de connaître l'appréciation des citoyens face au nouveau site web de Boischatel. Également, il serait pertinent de connaître l'évolution de la situation de communication

interne, qui devrait s'améliorer dans les mois à venir. En mettant graduellement en œuvre les voies d'amélioration que nous préconisons, les communications internes et externes à la municipalité de Boischatel devraient s'améliorer pour le plus grand bénéfice des citoyens, des élus, des gestionnaires et des autres personnels de l'organisation. Ainsi, ceux-ci, qui bénéficient déjà d'un milieu de vie et de travail exceptionnel, seront non seulement des acteurs et des témoins à la fois mieux connectés et mieux informés, mais aussi mieux au fait de ce qui se passe dans leur communauté... et le monde qui l'entoure.

Bibliographie

BARTOLI, Annie, *Communication et organisation; Pour une politique générale cohérente*, Les éditions d'organisation, Paris, 1990.

BELLEY, Serge et Gérard DIVAY, « L'Internet municipal entre réponse personnalisée aux demandes et discussion des enjeux collectifs : les tensions renouvelées d'une gestion démocratique des services collectifs. Réflexion exploratoire. », [En ligne], <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2007/05/24953435.pdf>.

CANEL-DEPITRE, Béatrice, « Conditions de mise en place d'une communication relationnelle au niveau local », *Ville-Management* 6, p.71-87.

CEFRIO, « Résultats d'avril – NETendances 2010 », [En ligne], <http://blogue.cefrio.qc.ca/tag/netendances/>.

CEFRIO, *Le Web municipal au Québec; Portrait de la situation en 2006*, [En ligne], http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/web_municipal_2006.pdf.

CEFRIO (en collaboration avec le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation de territoire), *Le Web municipal au Québec; Portrait de la situation en 2009*, [En ligne], http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/web_municipal_2009.pdf.

CÉGEP DE JONQUIÈRE, *Politique de communication*, [En ligne], <http://cegepjonquiere.ca/cegep-en-bref/politique-de-communication/>.

COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC, « Portrait statistique; Boischatel », [En ligne], <http://www.cmquebec.qc.ca/centre-documentation/documents/statistiques/24-Portrait-Boischatel.pdf>.

COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC, « Territoire », [En ligne], <http://www.cmquebec.qc.ca/territoire/index.html>.

COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC, « Nombre total de logements par type, CMQ et province de Québec », [En ligne], http://www.cmquebec.qc.ca/documents/publication/statistiques/Nombre_total_de_logements_par_type_CMQ_et_province_de_Quebec.pdf.

DÉCAUDIN, Jean-Marc et Stéphane WALLER, *La communication interne; Stratégies et techniques*, Dunod, Paris, 2^e édition, 2009.

DÉCAUDIN, Jean-Marc, « Entreprise : Communication d'entreprise », *Encyclopaedia Universalis*, [En ligne], <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/entreprise-communication-d-entreprise/#7>.

DIVAY, Gérard, « Qualité des services locaux et citoyenneté locale de qualité; Exploration d'un angle mort de la mesure de la performance dans les municipalités », *La revue de l'innovation*, Volume 14(3), 2009, article 3, pages 1 à 23.

GINGRAS, Anne-Marie, *Société de l'information et de la globalisation*, Département de science politique, Université Laval, 2007.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, « Population du Québec 1971-2009 », [En ligne], http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/struc_poplt/qc_1971-20xx.htm.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, « Population de 15 ans et plus selon la participation au marché du travail, région administrative de la Capitale-Nationale, 2006 », [En ligne], http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2006_03/marche_travail03/travpop15ans03.htm.

LAGACÉ, Mélanie et Paul PRÉVOST, « Démocratie participative, e-démocratie et gouvernance locale : réflexion sur les nouvelles avenues et enjeux actuels de développement collectif », *Ville Management* 6, p.393 à 404.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE, « Décret de population », [En ligne], http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation/orga_donn_popu.asp.

MUNICIPALITÉ DE BOISCHATEL, [En ligne], <http://www.municipalitedeboischatel.ca/fr/>.

PENVEN, Françoise, LUPIEN, Odette et le MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES DU QUÉBEC, *Le nouveau guide de la communication municipale*, Publications du Québec, 1997.

PROULX, Denis (sous la direction de), *Management des organisations publiques; Théories et applications*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2^e éditions, 2008.

STATISTIQUE CANADA, « Profil des communautés tirés du Recensement de 2006, Statistique Canada – Boischatel, Municipalité », [En ligne], <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2421045&Geo2=PR&Code2=01&Data=Count&SearchText=Boischatel&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&Custom=>.

UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC, « Sondage Léger Marketing sur le monde municipal. Améliorer les services ou diminuer les taxes? Les Québécois se prononcent », [En ligne], http://www.umq.qc.ca/publications/communiques/pdf/C_sondage_priorites_14mai10.pdf.

VEDEL, Thierry, « L'Internet et les villes : trois approches de la citoyenneté », *Hermès* 26-27, 2000, p.247-262.

Annexe A

Les modèles de questionnaires proposés aux répondants, selon les cinq catégories d'appartenance.

Questionnaire proposé aux gestionnaires :

Communications externes :

1. Par quel moyen les citoyens entrent-ils le plus souvent en contact avec vous en cas de besoin?
2. Considérez-vous qu'en général, les citoyens disposent de suffisamment d'information pour s'adresser directement à la bonne personne? S'adressent-ils à la bonne personne?
3. Quels sont les moyens généralement utilisés pour entrer en communication avec la population et quels sont, selon vous, les plus efficaces?
4. Quelle note accorderiez-vous au site Internet de Boischatel sous sa forme actuelle?
5. Personnellement, croyez-vous au potentiel du web municipal, en termes d'amélioration de la transparence et de la prestation des services, etc.?

Communications internes :

6. Quelle est votre appréciation générale de la qualité de la communication et de la documentation internes? Quelles améliorations pourraient être apportées?
7. Considérez-vous que les élus et vous-mêmes communiquez de façon adéquate? Les relations sont-elles généralement harmonieuses?
8. Considérez-vous que les différents services bénéficient actuellement d'un niveau de communication adéquat? [Les relations entre les services sont-elles harmonieuses?]
9. Au final, êtes-vous prêt personnellement à ce que la municipalité fasse le saut vers l'administration en ligne? Considérez-vous positivement cette possibilité?

Questionnaire proposé au personnel de première ligne :

Communications externes :

1. Par quel moyen les citoyens entrent-ils le plus souvent en contact avec vous en cas de besoin?
2. Considérez-vous qu'en général, les citoyens disposent de suffisamment d'information pour s'adresser directement à la bonne personne? S'adressent-ils à la bonne personne?
3. Les citoyens semblent-ils généralement satisfaits de leurs contacts avec l'administration municipale?
4. Quels sont les moyens généralement utilisés pour entrer en communication avec la population et quels sont, selon vous, les plus efficaces?
5. Quelle note accorderiez-vous au site Internet de Boischatel sous sa forme actuelle?
6. Personnellement, croyez-vous au potentiel du web municipal, en termes d'amélioration de la transparence et de la prestation des services, etc.?

Communications internes :

7. Quelle est votre appréciation générale de la qualité de la communication et de la documentation internes? Quelles améliorations pourraient être apportées?
8. Considérez-vous que les élus, les gestionnaires et vous-mêmes communiquez de façon adéquate? Les relations sont-elles généralement harmonieuses?
9. Considérez-vous que les différents services bénéficient actuellement d'un niveau de communication adéquat? [Les relations entre les services sont-elles harmonieuses?]
10. Au final, êtes-vous prêt personnellement à ce que la municipalité fasse le saut vers l'administration en ligne? Considérez-vous positivement cette possibilité?

Questionnaire proposé aux élus :

Communications externes :

1. Par quel moyen les citoyens entrent-ils le plus souvent en contact avec vous en cas de besoin?
2. Considérez-vous qu'en général, les citoyens disposent de suffisamment d'information pour s'adresser directement à la bonne personne? S'adressent-ils à la bonne personne?
3. Quels sont les moyens les plus fréquemment utilisés pour entrer en communication avec la population et quels sont, selon vous, les plus efficaces?
4. Quelle note accorderiez-vous au site Internet de Boischatel sous sa forme actuelle?

5. Dans l'optique d'un effort majeur de renouvellement du site Internet, quelles seraient les clientèles que vous souhaiteriez viser prioritairement (citoyens, futurs citoyens, touristes, investisseurs, etc.)?
6. Personnellement, croyez-vous au potentiel au web municipal, en termes d'amélioration de la démocratie locale, de meilleure prestation de services, de développement d'un sentiment d'appartenance, etc.?

Communications internes :

7. Quel(s) outils de communication utilisez-vous le plus fréquemment dans le cadre des communications à l'interne?
10. Considérez-vous que le personnel cadre et vous-mêmes communiquez de façon adéquate? Les relations sont-elles généralement harmonieuses?
8. Quelle est votre appréciation générale de la qualité de la communication et de la documentation internes? Quelles améliorations pourraient être apportées?
9. Au final, êtes-vous prêt personnellement à ce que la municipalité fasse le saut vers l'administration en ligne? Considérez-vous positivement cette possibilité?

Questionnaire proposé aux partenaires des groupes socioculturels :

1. Quel moyen utilisez-vous le plus fréquemment pour entrer en communication avec les responsables municipaux de Boischatel, en cas de questionnement, requête, etc.? (téléphone, courriel, présence en personne, combinaison de plusieurs moyens, etc.)
2. Quel croyez-vous être le meilleur moyen pour la municipalité d'entrer en contact avec vous pour vous communiquer des informations importantes?
3. La consultation du site Internet est-elle généralement un moyen suffisant de répondre à vos questions ou devez-vous faire des démarches supplémentaires pour trouver l'information recherchée?
4. Croyez-vous qu'un développement du site permettrait une augmentation du dynamisme de la vie communautaire à Boischatel?
5. Existe-t-il de bonnes relations entre les divers groupes communautaires de Boischatel (réseaux informels ou formels)?

6. Comment qualifiez-vous les efforts actuels de la municipalité en termes d'efforts de visibilité des groupes communautaires? Vos préoccupations sont-elles convenablement considérées?
7. Quels moyens devraient être mis de l'avant par la municipalité pour mousser l'attrait des divers organismes présents sur son territoire?
8. Considérez-vous qu'il est essentiel, ou non, que la municipalité déploie rapidement d'importants efforts dans le développement de son site Internet?
 - Utiliseriez-vous davantage un site Internet amélioré?
 - Croyez-vous que votre organisme en tirerait un quelconque bénéfice?

Questionnaire proposé aux citoyens :

1. Quel moyen utilisez-vous le plus fréquemment pour entrer en communication avec les responsables municipaux de Boischatel, en cas de questionnement, requête, etc.? (téléphone, courriel, comptoir, combinaison de plusieurs moyens, etc.)
2. Quel croyez-vous être le meilleur moyen pour la municipalité d'entrer en contact avec vous pour vous communiquer des informations importantes?
3. Êtes-vous généralement satisfait de vos contacts avec l'administration municipale, en termes de réponses à vos besoins, questions, requêtes, etc. et de délai de réponse?
4. Considérez-vous que les priorités mises de l'avant par la municipalité dans ses divers outils de communication sont représentatives de vos propres priorités en tant que citoyen?
5. De manière générale, considérez-vous que les grandes orientations adoptées par la municipalité de Boischatel répondent à vos attentes et besoins? (loisirs, infrastructures, urbanisme, etc.)
6. Avez-vous l'habitude de lire avec attention le journal Le Boischatelois?
7. Faites-vous une utilisation fréquente du site Internet de la municipalité? Si oui, l'appréciez-vous?
8. Quels services ou éléments utilisez-vous le plus sur le site Internet? Lesquels devraient être développés en priorité?
9. Considérez-vous qu'il est essentiel, ou non, que la municipalité déploie rapidement d'importants efforts dans le développement de son site Internet? (utiliseriez-vous davantage un site Internet amélioré?)

Annexe B

Catégorisation et éléments de contenu compilés par le CEFRIO, dans le Portrait de la situation du web municipal au Québec en 2009.

Éléments de fonctionnalités générales :

1. Accueil
2. Plan du site Web
3. Météo
4. Foire aux questions
5. Politique de protection des renseignements personnels
6. Opportunités de carrières, emplois
7. Contact, nous joindre
8. Présence de matériel ou d'information en langue anglaise
9. Moteur de recherche

Éléments en matière de services municipaux

10. Règlements municipaux (urbanisme et autres)
11. Évaluation foncière
12. Service de sécurité publique et incendie (informations et coordonnées)
13. Service de transport collectif (horaires et coordonnées)
14. Service de protection de l'environnement
15. Service de collecte des déchets
16. Services sportifs et récréatifs
17. Courriels génériques des services municipaux
18. Procédures de plaintes et de réclamations
19. Diffusion d'avis publics
20. Voirie (réfection, entretien, déneigement, etc.)
21. Bibliothèque (service culturel)
22. Inscription en ligne à des activités (culturelles, sportives, récréatives, etc.)
23. Possibilité de commander un permis ou une licence
24. Facturation en ligne (taxes, droits, etc.)
25. Paiement en ligne (taxes, permis et licences)
26. Accès à un formulaire (statique ou dynamique)
27. Abonnement à une liste de diffusion

Éléments de développement de la municipalité

28. Information économique
29. Hyperliens vers des organismes économiques
30. Hyperliens vers des organismes sociaux et communautaires
31. Hyperliens vers des organisations privées
32. Liens vers des ministères et organismes gouvernementaux
33. Liens vers d'autres sites web municipaux (MRC)
34. Information sur le budget de la Ville
35. Agenda, évènements, nouveautés, actualités municipales, nouvelles locales
36. Communiqués de presse
37. Bulletin municipal
38. Fil RSS
39. Liste des membres du conseil municipal
40. Courriel des membres du conseil municipal
41. Comités municipaux
42. Ordres du jour des réunions du conseil municipal
43. Procès-verbaux des réunions du conseil municipal
44. Publications et rapports téléchargeables
45. Politiques spécifiques, plans d'action
46. Diffusion des réunions du conseil
47. Consultations publiques
48. Sondages en ligne
49. Forums, *chat*, groupes de discussion
50. Réseaux sociaux
51. Blogues
52. Information sur l'histoire de la Ville
53. Cartes géographiques en ligne
54. Information sur les attraits, les activités ou les forfaits touristiques
55. Information ou bottin (hébergement, restaurants)
56. Information sur les activités culturelles ou calendrier

Annexe C

Souhaits et suggestions formulés par les répondants

Dans le cadre des entretiens réalisés, les trois groupes internes (gestionnaires, élus et personnel de première ligne) ont formulé de nombreuses suggestions relatives au déroulement de leurs activités quotidiennes. Voici donc un regroupement de l'ensemble des éléments ainsi formulés :

Communication interne :

- Procéder à l'embauche d'une personne responsable des communications;
- Procéder à l'embauche de personnel supplémentaire;
- Organiser des rencontres hebdomadaires de 30 minutes, proposant un ordre du jour très court et permettant à tous d'être au courant des dossiers;
- Procéder à l'établissement de nouvelles stratégies relationnelles entre les services;
- Trouver une solution au problème des salaires trop bas;
- Standardisation dans la formation et la communication : structure commune et connue, formulaires, etc.;
- Élaborer une stratégie pour assurer la connaissance des définitions de tâches de tous;
- Donner accès à une liste standardisée d'indicateurs globaux (par exemple, le nombre de permis de construction émis par semaine);
- Avoir accès à un service intranet;
- Avoir à disposition un outil de suivi de gestion qui identifierait les projets importants, en lien avec le plan d'action de la Municipalité (sur 4 ans) et qui servirait à faire le suivi de l'évolution des projets à l'aide de statistiques. Rapport aux 3 mois.

Communication externe :

- Un site Internet entièrement éditable en format Microsoft Word (pour assurer la simplicité d'utilisation);
- Création de dépliants explicatifs, disponibles au comptoir pour les citoyens;
- Des chroniques informatives dans le Boischatelois, chroniques relatives aux travaux les plus communs selon les saisons;
- Nécessité d'offrir un site Internet proposant une information beaucoup accessible et complète (règlements, dépliants, liens, etc.);
- Avoir la possibilité de lancer des alertes par courriel, à partir du site web;
- Proposer des formulaires de plainte prédéfinis en ligne;
- Installer de grands panneaux électroniques d'information aux entrées de la Municipalité;
- Proposer sur le nouveau site web un forum de discussion, un lien vers une page Facebook, une FAQ et des listes de diffusion.
- Établir un code de couleur par service pour les feuillets d'information, qui se retrouveraient également sur le site web;
- Déposer des résumés du Boischatelois en PDF sur le site;
- Établir de solides contacts avec les médias afin de s'assurer de la diffusion de l'information et des communiqués;
- Rendre disponibles les ordres du jour à l'avance sur le site web;
- Proposer un calendrier complet sur la page d'accueil du site.



D0188225 1