



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada



L'INFRASTRUCTURE CANADIENNE DE DONNÉES GÉOSPATIALES PRODUIT D'INFORMATION 40f

Gouvernement ouvert en transition : Une étude de cas sur la Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique

D. Lenihan, Ph.D.
Associé principal
Forum des politiques publiques

2015

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de
Ressources naturelles Canada, 2015

Canada

Table des matières

Sommaire	2
1. Introduction	5
1.1 La géomatique et le mouvement de gouvernement ouvert	5
PARTIE I : Le processus de dialogue	7
2. Détermination des intérêts communs	7
2.1 De GéoBase à GéoBase 2.0	7
2.2 Stratégie nationale de cartographie	8
2.3 De conseillers à dirigeants	10
3. La stratégie : prise en charge partagée et plan concerté	12
3.1 Planification de scénarios et approche « Équipe Canada »	12
3.2 Établir la stratégie	14
3.3. Terminer la stratégie et entreprendre la mise en œuvre	15
Partie II : viabilité	16
4. Identité et renforcement de la communauté	16
5. Consolider le modèle	19
6. Le gouvernement ouvert et l'histoire de la géomatique	23
Annexe : Vision, mission et principes directeurs de la Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique	26

Sommaire

Le gouvernement ouvert est un mouvement récent selon lequel des gouvernements du monde entier rendent leurs fonds de données accessibles au public pour qu'ils servent à élaborer des produits de connaissance, pour favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes et pour rendre le gouvernement plus transparent.

Les fonds de données du gouvernement s'étendent à tous les domaines d'intérêt humain, de la santé à la finance en passant par le marché du travail, la culture et l'environnement. Ces ensembles de données sont à l'économie du savoir ce que les ressources naturelles sont à l'économie industrielle : la matière brute à partir de laquelle une richesse est créée. Ils font partie de nos biens publics les plus importants pour le futur.

La Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique (TRCCG) est une entité constituée de plusieurs intervenants dont les membres proviennent de tous les groupes de la communauté de la géomatique¹, notamment les gouvernements, les organismes du secteur privé, les organisations non gouvernementales (ONG), les universités et les collèges, ainsi que les consommateurs de données et de services. Elle fonctionne comme un organisme de concertation qui ne possède et ne réclame aucun pouvoir pour la prise de décisions contraignantes à l'égard de ses membres ou d'autres organisations.

Actuellement, le principal objectif de la Table ronde est l'élaboration et la prestation d'une *Stratégie pancanadienne de géomatique*. Ce projet tire ses origines des changements technologiques considérables que connaît le domaine de la géomatique depuis la dernière décennie, ainsi que des débouchés économiques engendrés par l'ouverture de l'accès aux données géospatiales du gouvernement.

À l'automne 2007, les gouvernements canadiens ont lancé un processus national de consultation visant à repenser la façon dont la communauté de la géomatique fonctionne à l'ère du numérique. Le rapport final a établi huit « éléments » sur lesquels une nouvelle stratégie nationale devrait être basée.

Toutefois, il est vite devenu évident que ces éléments définissaient moins une stratégie en soi que les composantes à inclure dans une stratégie. Par exemple, le rapport appelait la communauté à *collaborer plus efficacement pour moderniser le secteur*, mais ne fournissait aucune orientation concrète sur la façon de rendre possible cette collaboration.

Au cours des trois années suivantes, une seconde série de conférences et de réunions a été organisée pour discuter de ce en quoi consisterait une véritable stratégie de modernisation du secteur. Pendant cette période, deux événements majeurs se sont produits.

D'abord, une Table ronde a été créée et est finalement devenue une entité indépendante dont le but premier était de jouer le rôle de groupe *consultatif* multilatéral pour les organismes gouvernementaux existants. Cependant, les opinions sur la nature de la Table ronde ont rapidement commencé à changer, ce qui a entraîné le deuxième événement.

¹ La géomatique s'entend de la discipline qui intègre les tâches de l'acquisition, le stockage, le traitement et la diffusion d'information géographique.

Certains participants soutenaient que la communauté de la géomatique devait se doter d'un organisme crédible et influent capable de proposer et de défendre des orientations générales pour la communauté dans son ensemble. Pour être concurrentiel à l'échelle internationale et devenir un chef de file dans l'industrie mondiale de la géomatique, le Canada devait se distinguer; il devait se trouver un « créneau canadien ».

Traditionnellement, une stratégie de politique publique désigne un plan gouvernemental visant à apporter des changements au sein d'un espace politique particulier en concentrant les ressources et les efforts du gouvernement sur certains objectifs plutôt que d'autres.

En comparaison, une stratégie pancanadienne viserait à atteindre un changement beaucoup plus profond au sein d'un secteur en tentant d'harmoniser la communauté dans son ensemble autour d'une vision commune de son avenir et en mobilisant ses membres autour d'objectifs partagés dont la poursuite permettrait de concrétiser cette vision.

Les membres de la Table ronde ont reconnu dès le début que l'élaboration d'une telle stratégie exigerait un ambitieux processus officiel de dialogue afin d'explorer et d'évaluer les perspectives des principaux intervenants (c.-à-d. les gouvernements, les entreprises, les universités et les collèges ainsi que les ONG), de déterminer les intérêts communs importants et de mettre au point un plan concerté ou une « stratégie » qui pourraient les orienter.

Les membres ont conclu qu'un processus de ce genre ne pourrait être mené par les organismes gouvernementaux existants du secteur. Il nécessiterait un nouveau type d'organisation : une entité réunissant réellement de multiples intervenants et capable de représenter les intérêts du secteur privé, des ONG et des universités ainsi que ceux du gouvernement. Selon eux, la Table ronde était le seul candidat envisageable.

Les participants ont donc décidé à l'unanimité de former un comité directeur provisoire pour la Table ronde et lui ont donné le mandat clair d'élaborer une stratégie pancanadienne. Le processus a débuté par la préparation d'un livre blanc. Les idées contenues dans ce document ont ensuite été approfondies et peaufinées par les membres de la Table ronde au cours de plusieurs réunions.

Enfin, un projet de stratégie a été présenté à plus d'une centaine de représentants de partout dans la communauté à l'occasion d'un atelier de deux jours, tenu à Ottawa en juin 2014, où les participants ont examiné et réglé les derniers détails de la stratégie.

À l'issue des débats, plus de la moitié des participants se sont portés volontaires pour prendre part à l'un des sept nouveaux groupes de travail, chacun ayant été chargé de concevoir un plan biennal qui tirerait parti des positions officielles de ses membres dans la communauté de la géomatique.

En même temps, les membres de ces groupes de travail joueront les rôles de promoteurs pour la stratégie et de catalyseurs pour les discussions au sein de leur réseau personnel afin d'atteindre

les dirigeants politiques, les hauts fonctionnaires et les cadres supérieurs des organisations du secteur privé et du tiers secteur.

Bref, ces groupes de travail visent à créer un effet d'entraînement qui diffuse la stratégie de plus en plus loin dans la communauté de la géomatique pour la faire connaître davantage et accroître sa base de partisans.

Parallèlement, la Table ronde assurera un leadership de plus en plus visible au sein de la communauté de la géomatique et puisera dans ses réseaux étendus pour défendre la stratégie.

En résumé, la Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique constitue un exemple novateur et opportun de la façon dont la collaboration fait progresser le gouvernement ouvert. Bien que la mise en œuvre de ce projet ne soit pas encore terminée, deux de ses aspects sont hautement instructifs.

Premièrement, la stratégie pancanadienne est plus complète que beaucoup de stratégies de politiques publiques traditionnelles étant donné qu'elle fait un grand pas vers l'harmonisation des acteurs étatiques et non étatiques derrière les objectifs communs en matière de gestion des données géospatiales, lesquelles sont désormais considérées comme une ressource publique.

Deuxièmement, la Table ronde établit un nouveau type de relation officielle entre les acteurs étatiques et non étatiques, qui leur permet de collaborer non seulement à la gestion de ce bien public, mais aussi de manière à garantir que les gouvernements canadiens, les entreprises, les universités, les collèges et les citoyens partagent les possibilités créées.

La leçon générale à retenir pour le gouvernement ouvert est que le dialogue communautaire peut mettre en lumière des intérêts communs ainsi que révéler où et comment les acteurs étatiques et non étatiques peuvent être prêts, enclins et aptes à travailler ensemble pour exploiter ces données comme une nouvelle ressource publique essentielle.

Qu'est-ce que le gouvernement ouvert?

Le gouvernement ouvert est un mouvement mondial qui prend de l'ampleur sous l'influence des demandes de la population en faveur de la transparence et de la responsabilisation ainsi que des possibilités offertes par les nouvelles technologies numériques. [Le gouvernement ouvert] est fondé sur trois volets connexes :

- **Le dialogue ouvert** consiste à utiliser de nouvelles façons de donner à la population l'occasion de jouer un rôle important dans la planification et la prise de décisions, de sorte que le gouvernement puisse mieux comprendre l'intérêt public, recueillir de nouvelles idées et coopérer à l'élaboration des politiques, des programmes et des services.
- **L'information ouverte** est l'information qui concerne le fonctionnement du gouvernement et qui est publiée de manière proactive à des fins de transparence et de responsabilisation, pour favoriser des débats publics éclairés et productifs.
- **Les données ouvertes** résultent de la publication proactive de certaines données recueillies par le gouvernement dans des formats gratuits, accessibles et lisibles par machine, ainsi que de la promotion de leur utilisation tant par la population qu'au sein du gouvernement.

Source : [Gouvernement ouvert par défaut - La nouvelle voie à suivre pour l'Ontario](#), ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario, mai 2014.

1. Introduction

1.1 La géomatique et le mouvement de gouvernement ouvert

Le Partenariat pour un gouvernement ouvert est un mouvement mondial réunissant environ 65 pays qui se sont affiliés pour améliorer la gouvernance au moyen de principes tels que la transparence, l'ouverture et l'engagement public². Le ministre canadien responsable de l'initiative de gouvernement ouvert, Tony Clement, a annoncé l'adhésion officielle du Canada à cette organisation en avril 2012.

Depuis le lancement du Partenariat en 2011, la majeure partie de ses travaux se concentre sur les données ouvertes. Partout dans le monde, des gouvernements rendent maintenant leurs vastes fonds de données accessibles au public pour qu'ils servent à élaborer des produits de connaissance, pour favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes et pour rendre le gouvernement plus transparent.

Les fonds de données du gouvernement sont maintenant reconnus comme un bien public essentiel pour le futur. Ils s'étendent à tous les domaines d'intérêt humain, de la santé à la finance en passant par le marché du travail, la culture et l'environnement. Certaines personnes affirment que ces ensembles de données sont à l'économie du savoir ce que les ressources naturelles sont à l'économie industrielle : la matière brute à partir de laquelle notre richesse et notre prospérité seront créées.

La géomatique³ fournit un bon exemple. Traditionnellement, tous les ordres du gouvernement recueillaient et géraient des données géospatiales – principalement pour dresser des cartes. De nos jours, grâce au principe de données ouvertes, la plupart des données et de l'information géospatiales sont disponibles

² Partenariat pour un gouvernement ouvert, <http://www.opengovpartnership.org/> [en anglais]

³ La géomatique s'entend de la discipline moderne qui intègre les tâches de l'acquisition, le stockage, le traitement, la modélisation, l'analyse et la diffusion d'information géographique ou à référence spatiale. Elle englobe les disciplines de l'arpentage, de l'hydrographie, de la cartographie, de télédétection (souvent appelée observation de la Terre) et du traitement de l'information géographique (souvent appelé SIG).

pour les entreprises, les ONG, les universités, les collèges et les citoyens, qui les utilisent pour créer une large gamme de produits et de services en combinant les renseignements tirés de différents ensembles de données.

L'intégration des données démographiques, socio-économiques ou environnementales aux données géospatiales fournit un nouvel aperçu formidable dans des domaines comme l'intervention en cas d'urgence, l'actuariat, le transport, l'urbanisme, l'expansion des entreprises, la prestation de services et la mise en valeur des ressources.

Cependant, le mouvement de gouvernement ouvert ne repose pas uniquement sur les données ouvertes. Le dialogue ouvert en est le deuxième volet d'activité. L'utilisation des données géospatiales – qu'elle soit à des fins commerciales ou publiques – nécessite souvent une approche collaborative en matière de planification et de prise de décisions. Dans ce cas également, la géomatique constitue un exemple opportun.

Aux États-Unis, les services basés sur la localisation constituent une industrie de 75 milliards de dollars employant 500 000 personnes, et ce secteur connaît une croissance exponentielle⁴. Pour réussir à se tailler une place sur ce marché, les entreprises canadiennes de géomatique souhaitent définir un « créneau canadien » qui leur permettrait de fournir des services spécialisés à une clientèle mondiale.

Si les experts conviennent que les perspectives liées à l'établissement de ce créneau sont favorables, rien ne garantit que cette idée deviendra réalité simplement par les forces du marché. Beaucoup dépend de décisions importantes que les gouvernements et les intervenants ici au Canada prendront dans les années à venir. Cela dit, aucun gouvernement, PDG ou conseil d'administration n'a le pouvoir ou l'influence nécessaires pour garantir que tous les bons choix seront faits.

C'est là qu'intervient le second principe du gouvernement ouvert : le dialogue ouvert. Si les dirigeants du secteur de la géomatique veulent s'assurer qu'un créneau émerge, ils doivent s'harmoniser selon un plan concerté ou une stratégie commune visant à créer ce créneau – et ils doivent le faire *volontairement*.

Le dialogue ouvert permet l'échange d'idées et d'information, l'analyse des circonstances, l'établissement de priorités, l'atteinte de compromis ainsi que la prise de décisions et d'engagement mutuels qui seront nécessaires pour forger et mettre en œuvre un plan concerté ou une stratégie commune.

Enfin, le gouvernement ouvert compte un troisième principe : l'information ouverte. Le dialogue ouvert ne peut porter fruit que si les participants ont accès à toute l'information pertinente. Ils doivent être libres de s'informer, se renseigner sur les préoccupations et les objectifs des uns et des autres, et en venir à croire que tous agissent de bonne foi. Cela signifie que l'information ne peut être cachée, contrôlée ou utilisée pour manipuler des participants ou des circonstances. Le processus de dialogue doit être ouvert et transparent.

⁴ Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file109372.pdf> [en anglais]

Ces trois principes – données ouvertes, dialogue ouvert et information ouverte – ont convergé pour aboutir à un processus remarquable au sein de la communauté canadienne de la géomatique. Ces dix dernières années, les intervenants et les gouvernements ont entretenu un dialogue sur la façon de moderniser le secteur en réponse aux changements causés par les nouvelles technologies. Le résultat est très encourageant, voire inspirant.

Dans un milieu où la « transformation » est devenue un cliché, ceci est le récit d'une transformation organisationnelle impressionnante et authentique. La Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique est un nouveau type d'organe de gouvernance dont les activités franchissent les frontières traditionnelles des secteurs public, privé et bénévole, tant pour la planification que la mise en œuvre. Elle fournit également un modèle de gouvernance collaborative hautement exportable dans d'autres domaines politiques.

La présente étude de cas raconte l'évolution de la Table ronde et de son approche en matière d'élaboration de politiques. En cours de route, elle établit également certains parallèles entre la Table ronde et le gouvernement ouvert pour suggérer, d'une part, que ce mouvement pourrait tirer de précieuses leçons de l'histoire de la Table ronde, et d'autre part, qu'il pourrait être avantageux pour la Table ronde de présenter son travail dans la langue du gouvernement ouvert.

La partie I décrit le processus de dialogue employé par la communauté de la géomatique, lequel a été engagé il y a près de dix ans et a finalement conduit à la création de la Table ronde. Ce compte rendu vise principalement à dégager les raisons qui sous-tendent cette transition vers la collaboration ainsi que le rôle joué par le dialogue pour encourager la participation des diverses parties.

La partie II s'interroge sur les caractéristiques nécessaires pour rendre la Table ronde viable à long terme. Elle souligne quelques éléments déterminants du modèle qui devrait contribuer à cet objectif, ainsi que certains aspects qui demanderont davantage d'effort et d'attention.

Le document s'achève sur une projection vers l'avenir, soit les futurs défis pour le mouvement de gouvernement ouvert et des spéculations sur la façon dont le travail accompli par la Table ronde indiquera la voie à suivre pour une nouvelle et prometteuse étape du gouvernement ouvert.

PARTIE I : Le processus de dialogue

2. Détermination des intérêts communs

2.1 De GéoBase à GéoBase 2.0

Le Conseil canadien de géomatique (COCG) est l'organisme fédéral-provincial-territorial coopératif qui gère l'information géospatiale de nos gouvernements. Depuis sa création en 1972, les organisations du COCG ont fourni de l'information géographique essentielle pour aider les gouvernements à planifier et à coordonner leurs efforts afin de répondre à des changements importants, tels que la mondialisation, l'avènement de l'Internet et les économies émergentes.

Notamment, le COCG est responsable de la création de GéoBase, un portail qui rend les données géospatiales nationales du gouvernement accessibles à tous les Canadiens. GéoBase est en activité depuis dix ans. Même si ce portail a permis à la communauté canadienne de la géomatique d'entrer dans l'ère des données ouvertes, les technologies continuent d'évoluer à un rythme stupéfiant.

De nouveaux outils et de nouvelles sources de données engendrent de nouvelles possibilités et soulèvent de nouveaux enjeux, de sorte qu'aujourd'hui les discussions sur la géomatique gravitent autour de sujets tels que l'imagerie à haute résolution, la mise à jour en temps réel, l'intégration de l'information géographique fournie de façon participative ou volontairement, ainsi que l'informatique en nuage. Par conséquent, le COCG travaille actuellement sur la prochaine version de GéoBase 2.0.

La réalisation de GéoBase 2.0 s'avère très différente de l'exercice de création de GéoBase. Certes, le principe de données ouvertes reste au cœur du projet, mais la conception est beaucoup plus ouverte, ce qui signifie que de nombreuses couches de données qui pourraient être intégrées dans GéoBase 2.0 sont optionnelles. Elles sont également dispendieuses.

Étant donné que les gouvernements disposent de ressources limitées, il faudra faire des choix, mais sur quoi ces derniers seront-ils fondés? Comment seront négociés les compromis entre les diverses options et priorités? Ces questions se font plus pressantes à mesure que progresse le COCG, et elles ont poussé l'exercice plus profondément dans les deux autres volets du gouvernement ouvert : le dialogue ouvert et l'information ouverte. Nous y reviendrons bientôt.

2.2 Stratégie nationale de cartographie

En 2007, le COCG a entamé un processus de consultation pancanadien d'une durée de deux ans qui réunissait quelque 700 intervenants. L'objectif était de produire un plan pour moderniser le secteur. Le rapport final déterminait huit « éléments » supposés devenir les fondements de la nouvelle « stratégie nationale de cartographie » du Canada.⁵

Cependant, si une stratégie se définit comme un plan d'action visant à apporter les changements désirés, il est vite devenu évident que ce document ne constituait pas une *stratégie* à proprement parler, mais plutôt une liste d'éléments à inclure dans une stratégie. Par exemple, les participants insistaient sur la nécessité de collaborer, une idée qui semblait plaire à tous mais qui, à ce moment, ne représentait guère plus que la conviction que cet environnement en évolution

⁵ Voici les huit éléments en question :

- Gouvernance consultative et inclusive
- Approche nationale et prise de décision régionale et locale
- Fondement technologique commun
- Données actuelles disponibles
- Données géographiques en qualité de bien public
- Sensibilisation et communications
- Industrie de la géomatique bien vivante
- Main-d'œuvre éduquée et disponible

requérait de nouvelles formes de leadership et d'organisation. Les gens aimaient sans doute le concept, mais personne ne savait précisément comment le mettre en pratique.

La question a refait surface en juin 2010, lors de la Conférence canadienne de géomatique à Calgary. Environ quarante membres de la communauté se sont réunis pour le dîner, où ils ont pris part à une discussion dirigée sur la façon d'harmoniser la communauté de la géomatique et de renforcer les partenariats entre ses membres. Les participants ont discuté des défis et des possibilités associés aux nouvelles technologies ainsi que de la manière dont divers autres changements dans l'économie mondiale influençaient leurs rôles.

Bien qu'aucune directive claire n'ait été fixée lors de la réunion, à la fin de celle-ci la « gouvernance collaborative » s'était imposée comme un thème central pour l'avenir. Quoique cela puisse signifier, les intervenants semblaient d'avis qu'il serait nécessaire de se doter d'une nouvelle gamme d'outils, notamment des protocoles, des processus et des forums de discussions, et qu'un changement dans la « culture » devrait survenir, fondé sur de nouvelles méthodes d'apprentissage et de nouveaux types de relations entre les intervenants de même qu'entre les intervenants et les gouvernements.

Néanmoins, si la discussion s'était terminée là, il est difficile de dire si un quelconque changement se serait produit. Heureusement, la réunion annuelle de 2010 du COCG avait été convoquée de façon à coïncider avec la conférence. Quand les représentants du COCG se sont réunis le lendemain, ils ont rapidement convenu qu'il fallait d'urgence élaborer un plan pour répondre aux questions soulevées lors du dîner-conférence.

À l'issue de sa réunion, le COCG était parvenu à dresser un plan d'action en six points conçu pour faire enfin bouger les choses. Le premier point de la liste était l'évolution de GéoBase vers GéoBase 2.0.⁶ Jusqu'alors, ce portail avait été traité principalement comme une initiative gouvernementale. Le fait de placer GéoBase en tête du Plan d'action en six points le rattachait efficacement aux discours émergents sur la gouvernance collaborative. C'était un signe clair que toutes les discussions concernant la collaboration commençaient à se transformer en actions concrètes et que le principe de données ouvertes était de plus en plus étroitement lié au dialogue ouvert et à l'information ouverte.

En juin 2011, une deuxième réunion du groupe de Calgary – qui porte maintenant le nom de « Table ronde » – a été organisée pour permettre un débat sur le Plan d'action en six points avec plusieurs intervenants. Tous soutenaient que les questions comme celles entourant GéoBase 2.0 ne pourraient être résolues par les représentants du gouvernement à eux seuls, mais exigeraient une discussion continue avec les intervenants de l'ensemble du secteur.

⁶ Les six points sont les suivants :

- Évolution de GéoBase (vers GéoBase 2.0)
- Élaboration d'un plan d'imagerie national
- Création de l'Infrastructure canadienne de données géospatiales (architecture géospatiale collaborative)
- Renouvellement des modèles numériques d'altitude (MNA) nationaux
- Réalisation d'une étude sur l'incidence économique de la géomatique au Canada
- Définition d'une matrice analytique pour traiter de la durabilité de la géomatique (en particulier les RH)

Quatre groupes de travail multilatéraux ont été formés sous l'égide de la Table ronde avec le mandat d'étudier les aspects clés du Plan et de fournir à RNCan et au COCG une orientation stratégique et des conseils à cet égard.

Ces groupes de travail étaient le premier véritable indicateur que la Table ronde se profilait comme un forum destiné à un nouveau type de dialogue collaboratif. En effet, l'un des groupes de travail portait explicitement sur la gouvernance et était chargé d'explorer diverses possibilités de structure officielle pour la Table ronde.

2.3 De conseillers à dirigeants

À la troisième réunion de la Table ronde, tenue à Ottawa en juin 2012, les participants étaient désormais anxieux. La Table ronde supervisait maintenant quatre groupes de travail, comptait une assemblée de membres et était soutenue par un petit secrétariat fourni par RNCan.

Les participants sentaient que le temps était venu de préciser pourquoi la Table ronde existait, comment elle fonctionnait et qui étaient ses membres. Toutefois, s'il y avait consensus sur la nécessité de répondre à ces questions, les réponses proposées par les participants étaient loin de faire l'unanimité.

Plus précisément, les avis étaient partagés quant à la nature de la Table ronde : devrait-elle continuer de se considérer comme un groupe *consultatif* multilatéral au service d'organismes gouvernementaux tels que le COCG, ou devrait-elle s'investir d'un rôle plus ambitieux, en tant que nouvelle entité multilatérale collaborative capable de faire davantage que conseiller les organismes gouvernementaux?

Ceux qui penchaient pour la seconde option estimaient que la communauté de la géomatique avait besoin d'un organisme crédible et influent capable de proposer et de défendre des orientations générales pour la communauté dans son ensemble.

Par exemple, ils avançaient comme argument l'apparition de nouveaux débouchés pour les entreprises de géomatique sur le marché mondial. Beaucoup d'entreprises canadiennes sont relativement petites comparativement à leurs concurrents internationaux, ce qui rend difficile pour elles de percer sur ce marché et d'être suffisamment concurrentielles pour devenir des chefs de file dans l'industrie. Le secteur canadien, disaient-ils, devait se trouver un « créneau canadien ».

Ils étaient convaincus que ce créneau pourrait être créé, mais seulement si les bonnes décisions étaient prises par les gouvernements et les intervenants au Canada. Cette proposition dépassait largement le principe de données ouvertes, qui jusqu'à ce jour avait fourni une grande partie des fondements philosophiques de GéoBase. Elle soulevait également des questions stratégiques de longue portée : les gouvernements adopteront-ils les règlements et les politiques adéquats? Les entreprises feront-elles les investissements nécessaires? Les établissements postsecondaires offriront-ils une éducation et une formation appropriées à la prochaine génération d'experts dans le domaine?

Pour les défenseurs de ce point de vue, la seule façon de garantir une réponse affirmative à ces questions était que les entreprises privées, les gouvernements, les universités, les collèges et les ONG travaillent ensemble et s'harmonisent selon un plan concerté ou une stratégie commune (que les participants appelaient « stratégie pancanadienne ») visant à établir le nouveau créneau; mais pour cela, il faudrait redéfinir les assises de la Table ronde.

Selon eux, tout effort déployé en vue d'élaborer cette stratégie nécessiterait un nouveau genre de leadership pour que le projet se réalise. Cette tâche ne pourrait être accomplie par les organismes gouvernementaux existants du secteur. Elle exigerait un nouveau type d'organisation : une entité réunissant réellement de multiples intervenants et capable de représenter les intérêts du secteur privé, des ONG et des universités ainsi que ceux des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. La Table ronde, insistaient-ils, était le seul candidat envisageable.

La suite des discussions autour de l'idée d'une stratégie pancanadienne a rapidement confirmé que cette dernière concernerait bien plus que la création d'un créneau pour les entreprises canadiennes à l'échelle internationale. Elle fournirait également une orientation pour la mise au point de GéoBase 2.0 et aiderait à promouvoir l'utilisation de données géospatiales en tant que facteur clé de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes dans les divers gouvernements.

Ces échanges ont convaincu beaucoup des personnes présentes que le Plan d'action en six points n'allait pas assez loin. Il fallait songer à une stratégie pour la communauté dans son ensemble, et les participants ont accepté à l'unanimité de former un comité directeur provisoire ayant le mandat suivant :

- Élaborer un **mandat** provisoire pour l'organisation actuellement appelée **Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique (TRCCG)**, y compris une structure de gouvernance officielle qui lui permettrait de jouer ce nouveau rôle;
- Jeter les bases d'une stratégie pancanadienne par la production d'un **livre blanc**;
- Mettre au point un **plan de travail** comportant des jalons et des résultats qui feraient avancer ce projet.

Cette troisième réunion s'avérait donc un point tournant pour la Table ronde. Jusque-là, le secteur s'était engagé dans une longue et rigoureuse discussion sur la façon dont les nouvelles technologies bouleversaient l'environnement et faisaient tomber les frontières traditionnelles, ainsi que sur la nécessité d'accroître la collaboration dans le secteur.

Les membres de la Table ronde commençaient enfin à comprendre clairement quels étaient leurs intérêts communs, pourquoi ils étaient importants, et pourquoi une nouvelle approche en matière de gouvernance était requise pour la gestion ces intérêts. La Table ronde avait fait un pas décisif vers sa transformation en un type d'organisme de politiques publiques inédit, et, par conséquent, la collaboration souhaitée quittait l'état de simple vœu pour commencer à se concrétiser. La prochaine étape était la production du livre blanc.

3. La stratégie : prise en charge partagée et plan concerté

3.1 Planification de scénarios et approche « Équipe Canada »

Le comité directeur provisoire a convenu que le livre blanc devrait être basé sur un dialogue technique appelé « planification de scénarios ». Un scénario est une histoire qui décrit un futur éventuel pour quelqu'un ou quelque chose – dans le cas présent, le secteur de la géomatique.

D'une certaine façon, l'adoption de cette méthode impliquait de retourner aux prémices du processus de dialogue et de demander aux membres de revenir sur leurs pas, mais cette fois de manière beaucoup plus systématique.

Le livre blanc débute en proposant l'étude de deux listes. La première décrit sept *dimensions stratégiques* pour le secteur. Chaque dimension représente une lentille à travers laquelle considérer un aspect particulier du secteur de la géomatique qui est susceptible d'être changé. Le modèle d'affaires actuel en est un exemple. Pour l'instant, ce dernier admet peu de collaboration, mais la stratégie pancanadienne pourrait suggérer des méthodes pour y introduire un élément collaboratif, ce qui apporterait une modification à cette « dimension stratégique ».

La seconde liste présente ce que le livre blanc définit comme des *facteurs* de changement. Il s'agit de forces déclenchées par des circonstances qui échappent au contrôle du secteur, mais dont les répercussions influencent le comportement organisationnel. La vitesse croissante des communications et les mesures de réduction des déficits du gouvernement en sont deux exemples.

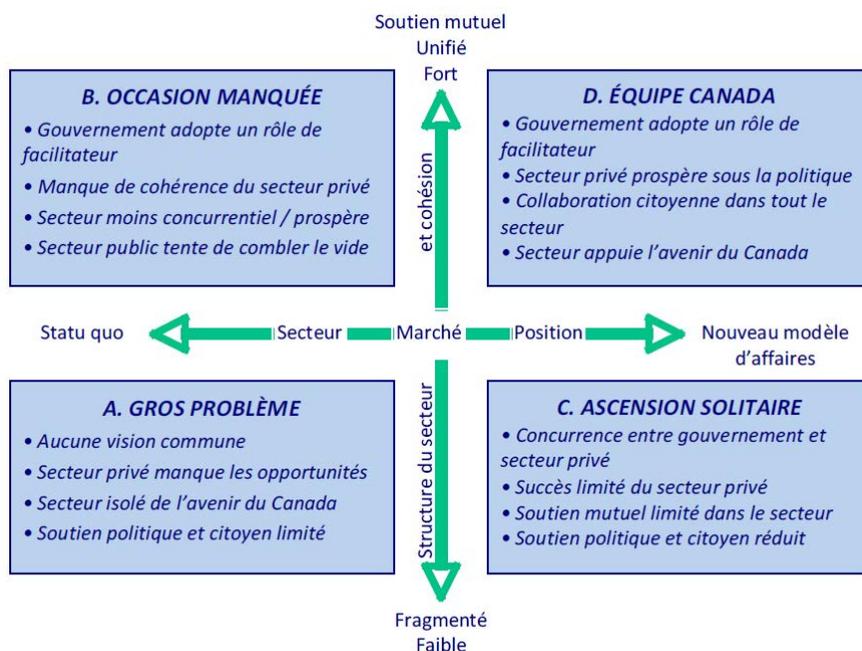
La planification de scénarios consiste à examiner comment les éléments de ces deux ensembles, soit les dimensions stratégiques et les facteurs, interagissent pour structurer ou restructurer le fonctionnement du secteur. Plus concrètement, en apportant des modifications aux dimensions stratégiques, il est souvent possible de changer l'influence des facteurs sur le secteur. Par exemple, l'adoption d'un modèle d'affaires plus collaboratif pourrait faire une grande différence dans la façon dont les entreprises s'adaptent à la vitesse des communications.

De ce fait, une stratégie adéquate propose des modifications aux dimensions stratégiques qui contribuent à garantir que les facteurs auront des conséquences positives plutôt qu'un effet négatif. Cela nous amène au troisième – et plus important – aspect de la planification de scénarios : les *relations*.

Le livre blanc se poursuit, et cette fois les membres de la Table ronde sont appelés à se pencher sur les diverses façons dont les membres de la communauté de la géomatique (gouvernements, entreprises, universités et collèges, ONG et citoyens en tant que consommateurs et utilisateurs des produits de la géomatique) pourraient interagir dans les années à venir, ainsi que sur la façon dont les relations entre chacun pourraient s'avérer déterminantes pour apporter des modifications aux dimensions stratégiques.

Quand le livre blanc a été présenté à la Table ronde, dans le cadre d'un atelier de deux jours organisé à Ottawa en janvier 2013, on a demandé aux membres d'utiliser les dimensions et les facteurs pour explorer quatre scénarios de base indiquant comment le secteur de la géomatique

pourrait évoluer d'ici à 2020, tout dépendant des relations entre les gouvernements, les intervenants et les citoyens :



Ces quatre options de base en matière de relations varient du scénario le plus collaboratif possible (Équipe Canada) à un scénario dans lequel la coordination et la communication sont limitées (Gros problème). Il est impératif de savoir quelle option prévaut, car certains des changements souhaités aux dimensions stratégiques dépendent d'une bonne collaboration. Ainsi, l'incapacité de collaborer garantit que ces changements ne pourront survenir.

Dans le scénario « Équipe Canada », les intervenants et les gouvernements acceptent de collaborer à la réorganisation des sept dimensions stratégiques du secteur en adoptant les rôles suivants :

- Les gouvernements agissent davantage en tant que facilitateurs pour le secteur et visent à créer les conditions favorables pour que les entreprises travaillent efficacement ensemble, par exemple en établissant des normes communes relatives à la collecte de données.
- Le secteur privé se concentre sur une gamme de services spécialisés à valeur ajoutée destinés aux marchés des consommateurs et aux marchés d'affaires afin d'établir un créneau dans lequel le Canada sera concurrentiel à l'échelle internationale.
- Les universités et les collèges forment les étudiants en leur enseignant les compétences dont ils auront besoin pour prospérer dans cet environnement.
- Les citoyens sont mieux informés sur la façon dont ils utilisent les données dans leur vie quotidienne et peuvent s'en servir à d'autres fins, comme pour soutenir des discussions

sur les changements climatiques, les ressources naturelles durables et la sécurité alimentaire.

Le scénario « Équipe Canada » décrit donc un avenir où la communauté est harmonisée et coordonnée. Par conséquent, le gouvernement comprend les choix qu'il doit faire pour appuyer les citoyens, les entreprises et les ONG; le secteur privé établit un créneau international et peut prospérer; les universités et les collèges peuvent formuler un plan précis en vue de former les étudiants pour l'avenir; les citoyens peuvent contribuer à la collecte et à l'utilisation novatrice de données.

Lorsque les membres de la Table ronde ont été invités à choisir le scénario qu'ils estimaient le mieux adapté pour orienter l'élaboration d'une stratégie pancanadienne, ils se sont vite ralliés à l'approche « Équipe Canada », laquelle a officiellement été adoptée lors de la réunion de janvier 2013.

3.2 Établir la stratégie

L'exercice d'élaboration de scénarios a constitué une étape clé pour la Table ronde. Les sept dimensions stratégiques établissaient une base solide pour la stratégie pancanadienne et précisaient la raison d'être de la collaboration. La voie était préparée pour amorcer l'établissement de la stratégie.

Comme dernière étape à la réunion de janvier 2013, un comité directeur permanent a été élu et chargé de surveiller le processus. Les sept groupes de travail suivants ont été créés, un pour chacune des sept dimensions stratégiques :

- Identité (créer le profil du secteur au Canada et à l'étranger)
- Marché (permettre à l'industrie d'être plus innovatrice, productive et compétitive)
- Modèle d'affaires (définir des relations et des rôles optimaux à l'appui du secteur)
- Leadership et gouvernance (définir le modèle de gouvernance pour appuyer le secteur)
- Formation et renforcement des capacités (cerner les compétences et offrir la formation voulue pour créer un effectif durable)
- Sources de données (déterminer qui possède les données et comment elles sont gérées)
- Cadre juridique et stratégique (élaboration d'un cadre juridique et de politiques pour appuyer le secteur)

Chaque groupe de travail s'est vu confier le mandat de produire un document de travail qui cernerait les principaux enjeux et objectifs dans son secteur et formulerait des recommandations sur les éléments à prendre en compte dans la stratégie pancanadienne.

Au printemps de 2013, ces documents de travail étaient achevés et publiés sur le site Web de la Table ronde. La communauté dans son ensemble a été invitée à fournir ses commentaires sur les constatations pour s'assurer qu'elles reflétaient les points de vue et suggestions du plus grand nombre de personnes possible.

Enfin, en novembre 2013, le Comité directeur s'est réuni dans le cadre d'un atelier de deux jours pour examiner les documents de travail et les commentaires de la communauté. Le but était d'intégrer les constatations dans la première ébauche complète de la stratégie pancanadienne, laquelle se répartissait en trois grandes parties :

- **La vision**, qui décrit la situation idéale du secteur d'ici 2020;
- **La mission**, qui précise ce qui doit être fait pour concrétiser la vision;
- **Les principes directeurs**, qui définissent la façon dont les gouvernements et les intervenants collaborent au sein du secteur⁷.

En outre, la stratégie provisoire contenait ce qui suit :

- **Objectifs stratégiques pour les dimensions stratégiques** : Il s'agit des objectifs ambitieux fixés pour chacune des sept dimensions stratégiques. Ils fournissent le principal point de référence pour l'établissement de plans d'action afin de réaliser la vision.
- **Une version préliminaire ou « d'orientation » du plan d'action et de mise en œuvre** : Il s'agit d'une version provisoire des mesures à prendre pour atteindre les objectifs stratégiques de chaque dimension afin de réaliser la vision Équipe Canada.

3.3. Terminer la stratégie et entreprendre la mise en œuvre

Une fois la stratégie provisoire en place, il était temps de convoquer à nouveau les membres de la Table ronde. Une réunion de deux jours a été organisée en juin 2014 à Ottawa pour achever la stratégie et élaborer le plan de mise en œuvre.

Outre les membres habituels, d'autres représentants dans l'ensemble du secteur ont été invités. Au total, environ 120 personnes ont participé à la réunion dans l'ensemble du pays – un nombre impressionnant!

Le programme comprenait des séances plénières et des discussions en table en ronde. Dans ce dernier cas, les participants devaient examiner et réviser les plans de mise en œuvre « d'orientation », en discuter et en établir les priorités. Ces plans étaient en fait des versions préliminaires des plans d'action qui ont été inclus pour amorcer la discussion. Les plans d'action révisés ont ensuite été présentés à l'ensemble du groupe en séance plénière et ont fait l'objet d'un vote.

Étant donné que beaucoup des participants découvraient la Table ronde et la stratégie pour la première fois, il y a eu beaucoup de questions sur le contenu. Le rôle de la Table ronde a aussi prêté quelque peu à confusion. Certains participants se demandaient si celle-ci essayait de créer une nouvelle association quelconque, voire une organisation-cadre pour le secteur.

⁷ Le texte intégral de ces trois éléments figure à l'annexe, à la fin de la présente étude de cas. Le texte peut aussi être consulté sur le site Web de la TRCCG à : www.cgert.ca

Il n'en demeure pas moins que les participants se sont montrés à la hauteur en s'intéressant aux documents et en s'acquittant de leurs rôles avec sérieux. Il en a résulté une version considérablement révisée et améliorée de la stratégie provisoire.

Même si on ignorait le niveau d'acceptation du document, les participants ont montré un réel intérêt envers le projet. La meilleure preuve de cela était leur volonté de participer à un ou plusieurs des sept groupes de travail qui ont été créés et chargés de diriger la mise en œuvre de la stratégie. Environ 50 des 120 participants ont demandé à faire partie de ces groupes de travail.

Au cours de la prochaine année, ils examineront, prioriseront et amélioreront les plans adoptés lors de la réunion de juin 2014. Les membres des groupes de travail prévoient se réunir au début de 2015 pour évaluer les progrès accomplis jusqu'à présent et poursuivre la mise en œuvre sous la gouverne d'un nouveau comité directeur.

À quel stade et à quel rythme la mise en œuvre évoluera-t-elle? Il s'agit d'une question pressante et du prochain obstacle de taille à surmonter. Bien qu'il n'y ait pas de garantie de succès, on a beaucoup réfléchi aux conditions propices à la réussite et aux mesures qui doivent être prises pour assurer la viabilité de la Table ronde. Dans la partie II, nous examinerons certains des plans et possibilités envisagés.

Partie II : viabilité

4. Identité et renforcement de la communauté

L'identité est le premier point sur la liste des sept objectifs stratégiques. Selon le document de travail sur l'identité, l'industrie canadienne de la géomatique est de plus en plus fragmentée et dépourvue d'orientation. De fait, elle est au cœur d'une « crise d'identité »⁸.

La reconstruction identitaire du secteur est perçue comme une étape essentielle pour assurer la cohésion au sein du secteur et lui donner une raison d'être, ce qui, en contrepartie, est indispensable pour assurer sa viabilité. Que faut-il donc faire et comment le travail accompli dans les dernières années a-t-il contribué à trouver des solutions?

Lors de la réunion de juin 2012, on a demandé à un facilitateur de parler de la collaboration aux membres de la Table ronde. Il a mentionné que la plupart des processus de dialogue demeurent englués dans une culture de consultation et/ou de négociation.

Dans le cadre du processus de consultation traditionnel, les intervenants ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue sur un sujet au gouvernement, mais une fois qu'ils se sont exprimés, les représentants se retirent pour délibérer à huis clos sur ce qu'ils ont entendu et rendre des décisions sur les mesures que prendra le gouvernement. Plus l'enjeu est complexe,

⁸ <http://cgert.ca/wp-content/uploads/2013/12/Identity-V-2.0.pdf>

plus le gouvernement a de la difficulté à justifier ses choix une fois qu'ils ont été faits. En conséquence, les décisions rendues à huis clos semblent souvent arbitraires et biaisées aux yeux des autres intervenants, leur donnant le sentiment d'être manipulés et impuissants.

Dans le cadre du processus de négociation traditionnel, les parties négocient ensemble pour tenter de concilier leurs intérêts respectifs. Dans un tel processus, le dialogue semble être un jeu à somme nulle où les parties essaient de défendre leur position, protègent l'information et exercent des pressions les uns sur les autres pour obtenir le meilleur arrangement possible, souvent en usant de stratégies concernant leur comportement et leurs objectifs mutuels. Au fil du temps, ce genre de relation peut engendrer des conflits, des tensions et des soupçons, certaines parties considérant que leurs intérêts ont été mis à mal ou traités injustement.

Dans une approche axée sur la collaboration, les participants en viennent à reconnaître que les compromis et concessions raisonnables qu'ils font mutuellement peuvent s'avérer une stratégie gagnante pour toutes les parties parce qu'elle les rapproche de leurs objectifs communs. Tout comme la négociation basée sur les intérêts, le but est de faire en sorte que tous les intervenants perçoivent leurs intérêts davantage comme étant interdépendants et complémentaires de sorte qu'un gain pour une partie en soit aussi un pour l'autre.

Comme nous l'avons constaté, la collaboration a été un thème central lors de la création de la Table ronde et de la stratégie pancanadienne. En effet, beaucoup du travail accompli au cours de la dernière décennie peut être considéré comme un effort pour redéfinir et réorganiser la communauté en misant davantage sur la collaboration. Et des progrès ont clairement été réalisés.

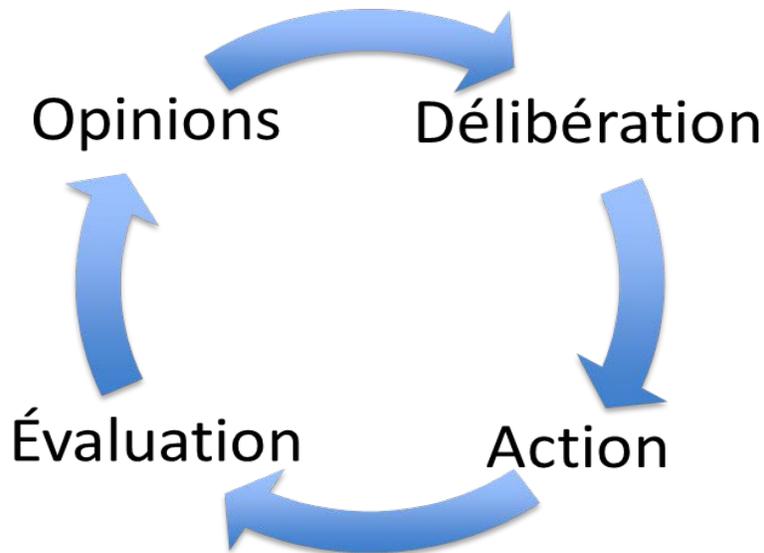
Depuis le début de la discussion, les membres de la communauté ont examiné ensemble l'évolution de la place accordée aux enjeux, cherché des intérêts communs, déterminé où et comment ces intérêts sont liés et trouvé des façons de travailler ensemble pour les promouvoir au moyen de la Table ronde et de la stratégie pancanadienne.

Bien entendu, la stratégie n'a pas encore été mise en œuvre et il se peut que l'initiative s'écroule ou tombe à l'eau avant d'être atteinte. Il n'en demeure pas moins que le fait d'avoir établi une telle stratégie (et son plan de mise en œuvre connexe) a déjà propulsé les membres de la Table ronde bien au-delà de leurs discussions préliminaires concernant les protocoles, les forums et le changement de culture. Ensemble, ils ont défini un modèle de collaboration très innovateur qu'ils sont en train de mettre à l'essai.

Il est particulièrement encourageant de voir la façon dont les gouvernements se sont montrés à la hauteur. Bien que la plupart des gouvernements parlent maintenant de collaboration, ils ne vont souvent pas plus loin. En effet, beaucoup de fonctionnaires pensent encore que la collaboration comporte une sorte de transfert du pouvoir gouvernemental aux intervenants qui menace de compromettre l'indépendance du gouvernement.

Cependant, comme le révèle le plan, rien de cela ne s'est produit. Bien au contraire, les gouvernements ont constaté qu'ils peuvent travailler en étroite collaboration avec la communauté d'intervenants pour établir un plan robuste sans compromettre d'aucune façon leurs rôles et responsabilités. La collaboration est perçue comme une stratégie gagnant-gagnant.

Cela nous amène à notre deuxième point concernant la durabilité. Bien que les objectifs de la stratégie pancanadienne soient solides – voire de grande envergure –, la portée du plan de mise en œuvre peut être relativement modeste. Les objectifs ne seront pas atteints du jour au lendemain et nous ne devrions pas nous attendre à cela non plus. Les partenaires peuvent et devraient examiner la stratégie en tant qu'entreprise à long terme qui comportera une suite continue de cycles de planification, de mise en œuvre et d'évaluation, dont celui-ci n'est que le premier. Le processus se veut donc *cyclique*, comme décrit dans le schéma ci-après.



En envisageant le projet ainsi, on peut surveiller les attentes, outre de le rendre plus réaliste et gérable aux yeux de tous les intervenants. Le changement exige du temps et chacun doit garder cela à l'esprit.

Du même coup, apprendre à collaborer est une compétence qui s'acquiert par la pratique et au fil du temps. Dans l'exécution de leur travail, les divers sous-comités et parties pourront aussi mieux comprendre leurs intérêts communs, trouver un langage commun pour décrire les nouvelles approches, préciser les enjeux et les occasions et créer de nouveaux outils, systèmes et pratiques pour soutenir l'action concertée.

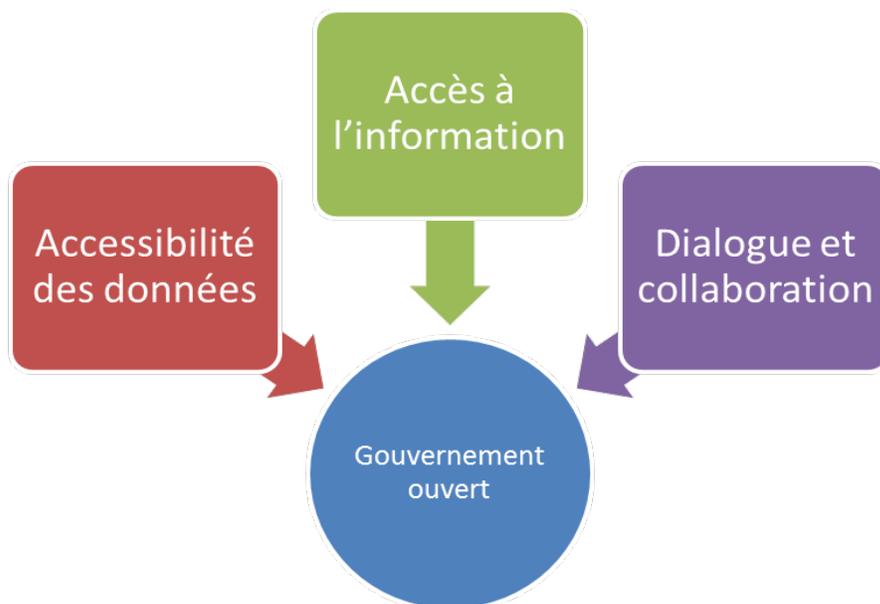
Avec la progression des cycles de dialogue et d'action, on espère que le milieu de la géomatique deviendra plus inclusif et cohésif, que les enjeux seront examinés et définis de façon plus exhaustive, que les valeurs et les objectifs évolueront et seront adaptés, et qu'il y aura une série de réussites de sorte qu'un climat d'ouverture et de confiance régnera entre les membres de la Table ronde et de la communauté dans son ensemble.

La collaboration ne se limite donc pas à atteindre les objectifs de la stratégie pancanadienne. Elle se veut aussi une forme de **renforcement de la communauté**. Une identité commune est en train d'être forgée, laquelle se fonde sur l'engagement partagé des membres envers les objectifs de la stratégie. Par ricochet, cet engagement aboutit à une finalité et à une confiance partagées ainsi qu'à un intérêt commun qui renforcent l'engagement des intervenants à l'égard du projet, qui les

rassemblent autour de cette identité commune et qui assurent la transformation graduelle de la culture de la communauté.

Dans cette optique, la mission de la Table ronde ne consiste pas seulement à établir une stratégie pancanadienne, voire une série de stratégies, mais bien à trouver une nouvelle façon concertée de gérer les intérêts collectifs de la communauté en s'appuyant sur l'émergence d'une identité partagée.

Un témoignage très semblable pourrait être fait à propos du gouvernement ouvert, où les trois volets que sont les données ouvertes, l'information ouverte et le dialogue ouvert devraient être envisagés comme convergeant lentement vers une nouvelle culture et une nouvelle façon de travailler, comme illustré ci-après.



Au cours des deux dernières années, les membres de la Table ronde ont accompli de réels progrès au chapitre du changement de culture et du renforcement de la communauté. La meilleure illustration est sans doute la réponse impressionnante à la réunion de juin 2014. Avant la réunion, beaucoup de participants connaissaient mal la Table ronde ou la stratégie. Malgré cela, ils se sont très vite intéressés au projet. Ils ont été suffisamment impressionnés par le travail, la vision et le leadership de la Table ronde pour offrir d'assumer des responsabilités au chapitre de la mise en œuvre afin de veiller à la poursuite du projet. En résumé, ils ont clairement manifesté leur intérêt à devenir membres du club.

5. Consolider le modèle

Au fil des années, on a beaucoup parlé de la façon dont la révolution numérique a estompé les frontières conventionnelles entre le gouvernement et le monde des affaires ou les ONG. De fait,

lorsque les historiens se pencheront sur cette période de l'histoire, ils pourraient fort bien constater que l'érosion des frontières et des responsabilités organisationnelles est un des aspects les plus importants qui distinguent l'ère numérique de l'ère industrielle.

Or, malgré toutes les discussions à propos des gouvernements adoptant la collaboration pour gérer l'interdépendance grandissante, la majorité de cette « collaboration » s'effectue encore au sein d'institutions très conventionnelles, définies par des limites et des pratiques conventionnelles. Les gouvernements sont peut-être davantage disposés à écouter les intervenants et à discuter avec eux qu'ils ne l'étaient il y a une génération, mais ils considèrent encore l'élaboration des politiques comme une responsabilité gouvernementale. Par la même occasion, les intervenants pourraient être prompts à exiger une approche de collaboration, mais lorsque vient le temps de mettre en œuvre le plan, beaucoup se fient encore au gouvernement pour mettre la main à la pâte.

La véritable collaboration, c'est le pouvoir de décision conjoint ET la mise en œuvre partagée. Le changement organisationnel à lui seul ne suffit pas. Un changement de culture est aussi nécessaire. Comme on l'a observé avec le secteur de la géomatique, une telle collaboration commence par des intérêts communs. L'idée de créer une niche canadienne dans le marché mondial s'inscrit dans le programme de prospérité des gouvernements, est avantageux pour les entreprises et oriente les travaux de recherche et la formation de la prochaine génération de praticiens au sein des universités et des collèges. Tous les intervenants en retirent quelque chose.

Or, parce que personne n'a en main tout ce qu'il faut pour atteindre cet objectif en faisant cavalier seul, pas même le gouvernement, les acteurs ont commencé à voir comment et pourquoi ils avaient besoin les uns des autres. Plus ils en parlaient, plus ils réalisaient qu'il était judicieux de collaborer pour élaborer leurs objectifs communs et établir un plan pour les atteindre. D'un point de vue historique, l'idée selon laquelle les gouvernements et les intervenants devraient accepter de collaborer à un tel projet est nouvelle et ambitieuse⁹. Même si certains aspects du plan de mise en œuvre sont encore en train d'être élaborés, un certain nombre de principes importants de l'approche globale sont maintenant clairs et fournissent de grands principes pour orienter la pratique future :

1. **Questions de motivation** : Toutes les parties doivent avoir une raison claire de travailler ensemble. Sans cela, la collaboration sera très difficile à maintenir.
2. **Le dialogue communautaire est le bon point de départ** : Un dialogue entre plusieurs intervenants est nécessaire pour mettre en lumière les intérêts communs, et les voix du groupe doivent tenir compte de l'éventail des intérêts et des perspectives au sein de la communauté.

⁹ Il existe de nombreux exemples où les gouvernements ont établi une telle stratégie pour ensuite se servir de leur pouvoir pour obliger les acteurs du secteur privé ou du secteur bénévole à s'y rallier, par exemple en les réglementant, ou qui ont essayé de les persuader de le faire au moyen de divers incitatifs comme des montants déductibles aux fins de l'impôt. De façon générale, ces stratégies se sont révélées infructueuses. Le caractère novateur de cette approche réside précisément dans la nature volontaire de la participation de tous les intervenants.

3. **L'action exige un plan partagé :** Bien que les intérêts communs soient le point de départ de la collaboration, ceux-ci ne suffisent pas. Les partenaires ont besoin d'un plan clair qui détermine les objectifs qu'ils essaient d'atteindre ensemble et qui leur attribue des rôles et des responsabilités.
4. **Le plan doit être exhaustif :** Une stratégie d'intérêt public est un plan visant à apporter des changements au sein d'un espace politique donné en axant les ressources et les efforts sur certains objectifs plutôt que d'autres. Une stratégie communautaire a pour but d'aligner une communauté d'intérêts sur une vision commune de son avenir et de mobiliser ses membres autour d'objectifs partagés, dont la réalisation contribuera à concrétiser cette vision.
5. **Le leadership doit être partagé :** Un tel processus doit être dirigé par un organisme véritablement multipartite qui peut représenter les intérêts du secteur privé, du secteur bénévole et du gouvernement de façon équitable et en tant que partenaires à part entière.
6. **Les membres devraient être connectés :** Les membres de la Table ronde devraient provenir d'autres organisations/réseaux influents ou de partenaires non gouvernementaux, et avoir la capacité d'influencer les décideurs principaux au sein de leurs propres organisations pour s'assurer que les décisions de la Table ronde sont reconnues et respectées des autres organismes du secteur.
7. **La participation est volontaire :** Étant donné qu'une organisation comme la Table ronde ne peut pas prendre de décisions exécutoires, l'effort déployé pour établir une stratégie touchant l'ensemble de la communauté doit impliquer et mobiliser les membres de la communauté de façon à ce qu'ils aient le sentiment de s'approprier véritablement le dialogue et les décisions et d'être responsables de participer à sa mise en œuvre.
8. **L'ouverture et le respect mutuel sont essentiels :** Les participants au processus doivent dialoguer ensemble dans un esprit d'ouverture et de respect mutuel.
9. **Le processus est cyclique :** Une stratégie communautaire doit être considérée comme le produit d'un projet cyclique à plus long terme. De cette façon, la tâche devient plus réaliste et gérable. On ne peut pas tout accomplir immédiatement, et on ne devrait pas chercher à le faire.
10. **L'approche exige la confiance, mais engendre aussi la confiance :** À mesure que le dialogue franchit un certain nombre de cycles, les participants en viennent à mieux se connaître et se comprendre. Ils échangent des idées et entreprennent des projets ensemble. La nouvelle relation permet d'instaurer un climat de confiance et de bonne volonté.
11. **Participation communautaire et leadership :** La Table ronde doit jouir d'une très bonne réputation et être respectée au sein de la communauté dans son ensemble pour veiller à ce qu'elle puisse défendre les intérêts de celle-ci de façon efficace et crédible.

La Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique est une initiative remarquablement novatrice qui a le potentiel d'avoir une portée considérable sur la voie de la gouvernance concertée. Elle offre un exemple opportun du fonctionnement de la collaboration, en plus d'être un modèle pour l'avenir. Il importe cependant de souligner que la Table ronde est un ouvrage en cours. La gouvernance est une des sept dimensions stratégiques de la stratégie pancanadienne et lors de la réunion de juin 2014, le groupe de travail responsable de la gouvernance a été chargé de formuler des recommandations sur la façon de mener à bonne fin la structure de gouvernance. Un certain nombre de questions sont débattues depuis un certain temps :

- Statut de l'organisation : La Table ronde devrait-elle être constituée en personne morale? Cette mesure donnerait un statut officiel qui pourrait s'avérer nécessaire pour les partenariats plus officiels ainsi que pour les activités de financement ou autres activités importantes.
- Viabilité financière : Si on veut assurer la viabilité de la Table ronde et faire en sorte qu'elle soit une force efficace dans la communauté, elle devra trouver des sources de financement stables. Un certain nombre d'options sont envisagées, comme les droits d'adhésion et les contributions des intervenants à des projets déterminés.
- Direction : Bien qu'un comité directeur officiel ait été créé, des questions demeurent concernant le modèle et quant à savoir si c'est nécessaire ou souhaitable d'apporter d'autres mises au point.
- Effectif : Un certain nombre de questions doivent être réglées dans le cadre de cette discussion :
 - Qui devrait être un membre? Nous avons vu qu'on s'entend largement sur le fait que les membres devraient provenir d'organisations clés comme le Conseil canadien de géomatique et celles représentant les arpenteurs. Qui d'autre en ferait partie?
 - Combien de membres la Table ronde souhaite-t-elle avoir? Est-ce préférable qu'elle reste petite, soit 30 à 40 membres, ou devrait-elle permettre à autant de membres que possible d'y participer? Quelle serait l'incidence de cela sur les réunions de la Table ronde? Quels aspects seraient inclus dans les tâches, droits et privilèges des membres?
 - L'adhésion devrait-elle vraiment être officialisée? Jusqu'à présent, la Table ronde n'avait pas de liste de membres officiels, et certains « membres » soutenaient qu'elle devrait plutôt prendre la forme d'un réseau. Bien que la majorité convienne qu'un comité directeur formel soit nécessaire, la réponse à cette question n'est pas aussi tranchée.

Un sommet sur la gouvernance est prévu au cours de 2015. Un nouveau comité directeur sera alors choisi et les recommandations du groupe de travail sur la gouvernance seront examinées soigneusement avant de prendre une décision à leur sujet. L'achèvement de la structure de

gouvernance devrait contribuer à accroître l'efficacité du rôle de chef de file de la Table ronde lors de la mise en œuvre de la stratégie.

6. Le gouvernement ouvert et l'histoire de la géomatique

Nous avons vu que la stratégie pancanadienne représente plus qu'une politique globale pour le secteur de la géomatique puisqu'elle sert aussi de stratégie de renforcement de la communauté. Néanmoins, c'est une chose que d'avoir une stratégie, mais c'en est une autre de mobiliser un grand nombre de personnes pour la soutenir. Pour ce faire, un genre de programme de sensibilisation est nécessaire. De fait, la Table ronde envisage de se doter d'un plan de communication et de mobilisation depuis déjà quelque temps.

Bien qu'une telle stratégie n'ait pas encore été établie, certaines mesures importantes ont déjà été prises, y compris la création d'un site Web pour la Table ronde (www.cgcart.ca), le groupe LinkedIn de la Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique, qui rassemble plus de 600 membres, et un site Twitter pour la communauté (@CanGeoRT), qui compte maintenant environ 500 abonnés.

Malgré tout, ce n'est qu'un début. Pour être viable, la Table ronde doit affirmer sa crédibilité comme organisme de leadership auprès de la communauté de la géomatique dans son ensemble qui a le profil et l'autorité morale de parler en son nom d'une façon qui inspire l'attention et le respect. Et pour y parvenir, elle doit informer la communauté de la Table ronde et de la stratégie pancanadienne, et mobiliser celle-ci. Selon le document de travail portant sur l'identité :

Il s'avère nécessaire de communiquer une histoire de la géomatique plus cohérente et captivante... [et] il faut prendre des mesures immédiates pour trouver des voies de communication plus efficaces et reconsidérer les destinataires des communications et le ou les messages à leur transmettre. [Traduction]

Dans cette optique, le point de départ d'une stratégie de mobilisation prend la forme d'une histoire simple et captivante à propos de la Table ronde, de la stratégie pancanadienne, du rôle joué par les données géospatiales dans les vies des Canadiens et des occasions qu'elle crée pour l'avenir.

Cette étude de cas est un pas dans cette direction. D'abord, elle met au point un scénario dans lequel la collaboration est le thème central, puis suggère des façons dont cette histoire pourrait être reformulée dans le langage du gouvernement ouvert. Pour conclure, permettez-nous de dire quelques derniers mots sur chaque point.

La collaboration n'est pas une idée nouvelle. Au fil des années, les gouvernements canadiens ont fait l'expérience de diverses formes de celle-ci, des approches basées dans les petites collectivités à la littératie en passant par le quasi-corporatisme de Québec Inc.¹⁰.

¹⁰ Québec Inc. a été un sobriquet donné au plan du gouvernement du *Parti Québécois* dans les années 1980 pour mettre à profit les fonds de pension dans la *Caisse de dépôt* dans le but de créer une économie indépendante pour le Québec.

La Table ronde fait passer la pratique à un autre niveau. En faisant la transition d'un organisme *consultatif* rassemblant plusieurs intervenants à un organisme d'*établissement des politiques*, les membres de la Table ronde ont franchi un seuil important qui a transformé leur relation.

Bien entendu, le projet est encore en cours d'élaboration et personne ne sait avec certitude comment il prendra fin. Alors qu'est-ce qui nous fait croire qu'il y a vraiment un modèle dont les autres peuvent tirer des leçons?

Pour certains, la Table ronde pourrait sembler n'être qu'un accident ou qu'une aventure. Un nombre suffisant d'intervenants appropriés s'est adonné à se réunir au bon moment pour concrétiser ce projet et en assurer l'avancement. Comme nous l'avons vu, la réunion qui a produit le plan en six points a été un moment crucial. Mais supposons que la réunion n'ait jamais eu lieu? Les choses se seraient-elles passées autrement?

Peut-être, mais même si c'était le cas, il est difficile de ne pas percevoir une sorte de caractère inévitable dans le cheminement vers la Table ronde. Tout a commencé avec les données ouvertes comme principe directeur. La géomatique est une des sources de données les plus importantes au sein des gouvernements fédéral et provinciaux et sa valeur est immense. En rétrospective, les gouvernements allaient rendre accessibles les ensembles de données géospatiales d'une manière ou d'une autre. La Table ronde était inéluctable.

Mais une fois entreprise, les progrès véritables au chapitre du dialogue et de la collaboration ont rapidement émergé comme des compétences essentielles pour gérer ce nouvel actif public. Cela aussi devait arriver – du moins, c'est ce qui semble être la leçon de GéoBase 2.0.

De ce point de vue, il existe une sorte de logique interne au processus, un peu comme résoudre un casse-tête. Si c'est le cas, il est assez évident qu'il y a encore une autre étape à franchir – qu'on est dans l'attente de mesures politiques qui retardent toujours. Pour la première fois dans l'histoire, un processus décisionnel fiable et fondé sur des données probantes n'est pas seulement une idée judicieuse, mais une possibilité véritable.

D'immenses quantités de données de grande qualité de toutes sortes sont publiées en ligne, lesquelles s'accompagnent d'outils analytiques pour les traiter et les utiliser. Si elles servent à bon escient, les données volumineuses pourraient transformer l'efficacité des gouvernements dans une foule de secteurs, de la santé de la population aux transports, en passant par l'analyse environnementale et la planification urbaine.

Il n'est pas exagéré de parler d'une nouvelle ère de gouvernance. Mais cette prochaine étape du projet ne peut pas être achevée en se fiant seulement à la puissance des données ouvertes. Ce principe doit être complété par le dialogue ouvert et l'information ouverte.

La véritable élaboration des politiques fondée sur des données probantes exigera l'échange d'informations ET d'idées dans tous les ordres de frontières. En retour, cela exigera de forger de nouvelles relations de travail axées sur des intérêts et une confiance partagés. En résumé, le gouvernement ouvert est un concept qui mise sur une étroite collaboration, laquelle doit être soutenue par une nouvelle infrastructure de collaboration.

Dans l'affirmative, la Table ronde et la stratégie pancanadienne pourraient être le premier aperçu d'une toute nouvelle période dans la mouvance du gouvernement ouvert dont les avantages dépasseront largement la communauté de la géomatique.

De nos jours, beaucoup de secteurs souffrent de l'absence d'une vision d'ensemble ou d'un cadre pour appuyer la planification à long terme et assurer une stabilité. De fait, la fragmentation et l'instabilité ont atteint des niveaux critiques. Si la stabilité est rétablie, l'établissement de politiques doit accéder à un niveau plus élevé et plus global.

L'enseignement tiré de la géomatique est que ce parcours a une trajectoire. Celle-ci commence par un dialogue avec la communauté qui schématise les enjeux, puis qui détermine les intérêts communs importants et qui forge enfin une vision commune associée à des objectifs partagés pour la réaliser.

Comme en témoigne cette étude, les données ouvertes, l'information ouverte et le dialogue ouvert doivent être intégrés dans un seul processus intégré et bien aligné. Si c'est le cas, la Table ronde pourrait fort bien être un présage, voire un prototype, des choses à venir. Et ce serait une excellente nouvelle pour chacun de nous.

Annexe : Vision, mission et principes directeurs de la Table ronde de la communauté canadienne de la géomatique

- **Vision** : Au Canada, la géomatique sera un secteur prospère de classe mondiale qui fournit des données, des produits d'information, des technologies, une expertise en géomatique et des services connexes fiables à l'appui de la réussite économique du Canada dans les affaires de localisation.
- **Mission** : Le secteur contribue de façon notable et très précieuse à l'économie, à la société et à l'environnement du Canada en fournissant des données et des produits d'information géospatiale, des technologies, une expertise et des services connexes qui permettent de répondre aux besoins prioritaires de nature économique, environnementale ou sociétale.
- **Principes directeurs**
 1. **Secteur prospère et dynamique** – Un secteur de la géomatique productif et compétitif, en mesure de fournir des solutions élaborées au Canada qui profitent de façon importante à l'économie canadienne, avec des gouvernements remplissant un rôle de facilitateur pour que le secteur privé puisse prospérer dans un cadre stratégique et législatif habilitant et stable, ainsi que de nouveaux modèles de partenariats pour améliorer la compétitivité de l'industrie sur la scène nationale et internationale.
 2. **Accès aux données de base ouvertes** – Engagement à soutenir le réseau des IDS du Canada au moyen de principes relatifs aux données ouvertes ainsi que de protocoles d'accès et de découvertes standard et interexploitables, le tout appuyé par des cadres législatif et stratégique interopérables.
 3. **Collaboration** – Collaboration entre les membres du secteur de la géomatique en vue de l'élaboration, du déploiement et de la tenue à jour de la stratégie ainsi que du Plan d'action et de mise en œuvre, en reconnaissant et en respectant l'autonomie, le rôle et la responsabilité de tous les organismes ainsi que de toutes les organisations et les personnes.
 4. **Participation ouverte** – Communication ouverte et activités sur mesure pour faire participer la communauté (sectorielle, publique et politique) à l'évolution de la Stratégie pancanadienne de géomatique et du plan de mise en œuvre.
 5. **Renforcement des capacités par l'éducation et la recherche** – Renforcement des capacités géospatiales au moyen d'un cadre d'éducation et de recherche souple, adaptatif et réceptif, fondé sur les principes de l'apprentissage permanent et

contribuant de ce fait à l'économie canadienne, en plus d'enrichir la culture et la société canadiennes.

- 6. Approche à l'échelle nationale de la gouvernance et du leadership** – Gouvernance inclusive accompagnée d'un leadership solide et partagé qui reconnaît et respecte les rôles et les responsabilités des organisations, et fournit de la clarté et une orientation au secteur.
- 7. Engagement envers l'excellence** – Engagement envers une qualité du plus haut niveau en tout temps dans les domaines de l'éducation, de la formation, des normes professionnelles, de l'accréditation et de l'éthique.