

**APPROCHE UTILISÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT
DU GOUVERNEMENT EN LIGNE DANS QUELQUES ADMINISTRATIONS
(AUSTRALIE, CANADA, COLOMBIE-BRITANNIQUE, ÉTATS-UNIS, FINLANDE, FRANCE, MASSACHUSETTS,
NOUVEAU-BRUNSWICK, ONTARIO, ROYAUME-UNI ET SUÈDE)**

Rapport présenté au
Secrétariat du Conseil du trésor

par
L'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP

Avril 2004

AVANT-PROPOS

À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, L'Observatoire de l'administration publique de l'Enap a reçu comme mandat d'identifier et de décrire l'approche utilisée pour développer le gouvernement en ligne dans 11 administrations.

Le rapport est constitué de 11 fiches synthèses (une par administration) et de 11 cahiers synthèses. Un tableau synthèse comparatif reprend les principales caractéristiques des administrations étudiées.

Le rapport a été réalisé sous la supervision de M. Jacques Auger, coordonnateur à la recherche, et de Mme Dolorès Grossemy, agente de recherche.

Ont participé à cette recherche MM. Guillaume Dubé, Réjean Houle et Benoît Rigaud.

La révision linguistique du document a été effectuée par Mme Francine Sylvain et la mise en page finale du document a été réalisée par Mme Caroline Arguin.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	II
AUSTRALIE.....	1
Vue d'ensemble	1
1 Gestion administrative du modèle	1
1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental	1
1.2 Cadre législatif réglementaire encadrant le modèle	3
1.3 La structure organisationnelle	5
1.4 Fonctions et rôles du modèle	6
1.5 Mécanismes de reddition de comptes	7
2 Gestion financière du modèle	7
2.1 Financement de base du modèle	7
2.2 Financement régulier du modèle	8
2.3 Support financier	9
2.4 Projets reliés à la société civile	9
3 Gestion informationnelle	11
CANADA.....	14
Vue d'ensemble	14
1 Gestion administrative du modèle	16
1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental	16
1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	16
1.3 Structure organisationnelle.....	17
1.4 Fonctions et rôle du modèle	18
1.5 Mécanismes de reddition de comptes	19
2 Gestion financière du modèle	20
2.1 Financement de base du modèle	20
2.2 Financement alloué au développement (ministères).....	20
2.3 Support financier	24
2.4 Projets reliés à la société civile.....	24
3 Gestion informationnelle.....	25
COLOMBIE-BRITANNIQUE	42
Vue d'ensemble	42
1 Gestion administrative du modèle	43
1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental	43
1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	44
1.3 Structure organisationnelle.....	44
1.4 Fonctions et rôle du modèle	48
1.5 Mécanismes de reddition de comptes	49
2 Gestion financière du modèle	49
2.1 Financement de base du modèle	49
2.2 Financement régulier du modèle	50
2.3 Support financier	50
2.4 Projets reliés à la société civile.....	50
3 Gestion informationnelle.....	51
ÉTATS-UNIS	57
Vue d'ensemble	57
1 Gestion administrative du modèle	57
1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental	57
1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	58
1.3 Structure organisationnelle.....	59
1.4 Fonctions et rôle du modèle	62
1.5 Mécanismes de reddition de comptes	63
2 Gestion financière du modèle	63
2.1 Financement de base du modèle	63

2.2	Financement régulier du modèle	63
2.3	Support financier	64
2.4	Projets reliés à la société civile.....	65
2.5	Gestion informationnelle.....	66
FINLANDE.....		67
Vue d'ensemble		67
1 Gestion administrative du modèle		67
1.1	Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental.....	67
1.2	Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	70
1.3	Structure organisationnelle.....	70
1.4	Fonctions et rôle du modèle	71
1.5	Mécanisme de reddition de comptes.....	71
2 Gestion financière du modèle.....		72
2.1	Financement de base du modèle	72
2.2	Financement régulier du modèle	72
2.3	Support financier	72
3 Gestion informationnelle.....		73
FRANCE		78
Vue d'ensemble		78
1 Gestion administrative du modèle		78
1.1	Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental.....	78
1.2	Cadre législatif ou réglementaire du modèle	80
1.3	Structure organisationnelle.....	80
1.4	Fonctions et rôle du modèle	83
1.5	Mécanisme de reddition de comptes.....	83
2 Gestion financière du modèle.....		84
2.1	Financement de base du modèle	84
2.2	Financement régulier du modèle	85
2.3	Support financier	85
2.4	Projets reliés à la société civile.....	86
3 Gestion informationnelle.....		87
MASSACHUSETTS.....		92
Vue d'ensemble		92
1 Gestion administrative du modèle		92
1.1	Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental.....	92
1.2	Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	94
1.3	Structure organisationnelle.....	94
1.4	Fonctions et rôle du modèle	96
1.5	Mécanisme de reddition de comptes.....	96
2 Gestion financière du modèle.....		97
2.1	Financement de base du modèle	97
2.2	Financement régulier du modèle	98
2.3	Support financier	99
2.4	99	
2.5	Projets reliés à la société civile.....	99
3 Gestion informationnelle.....		100
NOUVEAU-BRUNSWICK.....		103
Vue d'ensemble		103
1 Gestion administrative du modèle		103
1.1	Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental.....	103
1.2	Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	103
1.3	Structure organisationnelle.....	104
1.4	Fonctions et rôle du modèle	105
1.5	Mécanisme de reddition de comptes.....	106
2 Gestion financière du modèle.....		106
2.1	Financement de base du modèle	106

2.2	Financement régulier du modèle	106
2.3	Support financier	109
2.4	Projets reliés à la société civile.....	109
3	Gestion informationnelle.....	109
ONTARIO.....		114
	Vue d'ensemble	114
1	Gestion administrative du modèle	115
1.1	Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental.....	115
1.2	Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	116
1.3	Structure organisationnelle.....	116
1.4	Fonctions et rôle du modèle	118
1.5	Mécanisme de reddition de comptes.....	119
2	Gestion financière du modèle	120
2.1	Financement de base du modèle	120
2.2	Financement régulier du modèle	121
2.3	Support financier	121
2.4	Projets reliés à la société civile.....	121
3	Gestion informationnelle.....	122
ROYAUME-UNI.....		128
	Vue d'ensemble	128
1	Gestion administrative du modèle	128
1.1	Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental.....	128
1.2	Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	130
1.3	Structure organisationnelle.....	131
1.4	Fonctions et rôle du modèle	134
1.5	Mécanisme de reddition de comptes.....	134
2	Gestion financière du modèle.....	136
2.1	Financement de base du modèle	136
2.2	Financement régulier du modèle	137
2.3	Support financier	137
2.4	Projets reliés à la société civile.....	138
3	Gestion informationnelle.....	138
SUÈDE.....		144
	Vue d'ensemble	144
1	Gestion administrative du modèle	145
1.1	Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental.....	145
1.2	Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle	147
1.3	Structure organisationnelle.....	148
1.4	Fonctions et rôle du modèle	148
1.5	Mécanisme de reddition de comptes.....	149
2	Gestion financière du modèle	149
2.1	Financement de base du modèle	149
2.2	Financement régulier du modèle	149
2.3	Support financier	149
2.4	Projets de société civile.....	150
3	Gestion informationnelle.....	151

AUSTRALIE

Vue d'ensemble

À l'instar du Royaume-Uni, des États-Unis et du Canada, l'Australie est l'un des leaders dans le domaine du développement du gouvernement électronique¹.

Deux éléments caractérisent le modèle australien de gouvernement électronique :

- La déconcentration des moyens en technologies de l'information vers les agences²;
- La création de plateformes gouvernementales. Chaque plateforme représente une grappe de services qui regroupe des services communs à plusieurs agences.

Le gouvernement électronique a connu une nouvelle impulsion en 2001 avec les travaux du Management Advisory Committee (MAC), un forum composé des dirigeants administratifs des agences qui délibère sur des questions relatives à la gestion de la fonction publique australienne. Les travaux du Comité se situent dans la foulée de la refonte de l'organisation institutionnelle du gouvernement électronique, notamment par l'intégration du National Office for the Information Economy (NOIE) à l'Office for Government Online en 2000. Il en est résulté une concentration des pouvoirs d'expertise.

En vue d'améliorer l'organisation des services vers une meilleure prestation de services en ligne, le MAC souhaite :

- Promouvoir la gestion horizontale à travers les champs de compétence définis par les portefeuilles ministériels;
- Réconcilier les impératifs techniques et financiers en mettant en place des standards communs;

¹ Management Advisory Committee, Australian Government Use of Information and Communication technology, a new governance and investment framework, October 2002, p. 7. Rapport disponible à :

<http://www.apsc.gov.au/mac/technology.pdf>

² Les anciens départements ministériels sont nommés « agences » depuis 1999.

- Définir une architecture et des normes permettant l'efficacité des investissements en infrastructure et l'interopérabilité des systèmes d'information;
- Établir une stratégie d'investissement commune reprenant les meilleures pratiques.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

Les organismes responsables de la stratégie du e-gouvernement

En Australie, deux organismes sont responsables de la stratégie du e-government. Il s'agit du Ministerial Council for the Information Economy et du MAC.

➤ Le Ministerial Council for the Information Economy

Le Ministerial Council for the Information Economy est une structure de coordination de l'action du gouvernement pour promouvoir l'économie de l'information. Si ces prérogatives relèvent essentiellement de la problématique du développement économique, il travaille également à l'optimisation des outils technologiques pour la modernisation des services publics.

Le support administratif du Ministerial Council for the Information Economy est assuré par le National Office for Information Economy (NOIE). Ce bureau comprend :

- Le ministre aux Communications, aux Technologies de l'information et aux Arts (président du conseil);
- Le vice-premier ministre et ministre des Transports et des Régions;
- Le ministre du Revenu (the Treasurer);
- Le ministre au Commerce;
- Le ministre des Finances et de l'Administration;

- Le ministre de la Santé et des Personnes âgées;
- Le ministre de l'Éducation, des Sciences et de la Formation;
- Le ministre de la Justice;
- Le ministre de l'Industrie, du Tourisme et des Ressources naturelles;
- Le ministre de l'Emploi, des Relations de travail et des Petites Entreprises.

➤ **Le Management Advisory Committee (MAC)**

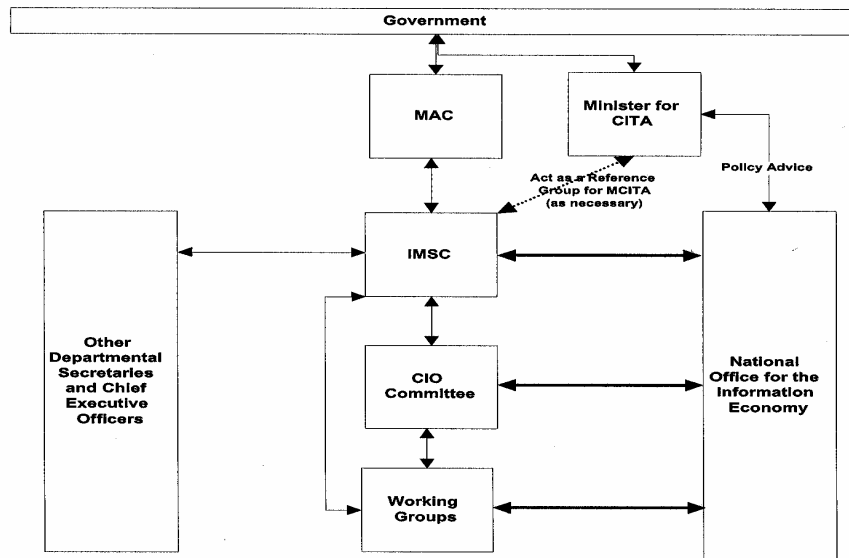
Le MAC est composé de dirigeants administratifs des agences australiennes. Son rôle est d'élaborer des stratégies dans le cadre de la réforme des services publics³. Le MAC se structure en sous-comités en fonction des problématiques mises à l'agenda. Le sous-comité responsable de la rédaction du rapport « Australian Government Use of Information and Communication Technology, a new Governance and Investment Framework » est le Information Technology Architecture and Governance (ITAG)⁴.

Le schéma suivant⁵ synthétise les interactions dans le domaine du gouvernement électronique.

³ Les autres travaux du MAC portent sur le renouvellement des effectifs et sur la gestion de la performance. Visiter <http://www.apsc.gov.au/mac/index.html>

⁴ Voir op. cit. p. 8 pour les termes de référence de ce sous-comité.

⁵ Source : MAC, op. cit., p. 16.



1.2 Cadre législatif réglementaire encadrant le modèle

Il n'existe pas de loi qui régleme le gouvernement électronique. Cela étant, deux rapports encadrent le modèle australien : « Better Services, Better Government⁶ » et « Australian Government Use of Information and Communication Technology, a new Governance and Investment Framework ». Ce cadre d'orientation est complété par des textes de loi relatifs à la gestion des projets de TI.

➤ La stratégie du e-Gouvernement dans le contexte du rapport « Better Services, Better Government »

En novembre 2002, le ministre des Communications, des Technologies de l'information et des Arts, en tant que président du Ministerial Council for the Information Economy, a publié le document de référence pour la stratégie de l'Australie en matière de gouvernement électronique. Ce rapport traduit en termes stratégiques les conclu-

sions du rapport du MAC paru en octobre 2002 (voir ci-après).

Les six objectifs de cette stratégie gouvernementale sont :

- Permettre une plus grande efficacité des moyens technologiques et un meilleur retour sur investissement;
- Assurer un accès commode et pratique aux services publics et à l'information émanant du gouvernement;
- Fournir des services répondant aux besoins des ménages, des entreprises et des associations à but non lucratif;
- Intégrer les services ayant les mêmes objectifs;
- Assurer la confiance des usagers pour encourager l'utilisation des nouvelles technologies;
- Accroître la participation du citoyen dans le processus de formulation et de décision des politiques.

⁶ NOIE, Better Services, Better Government. The Federal Government's e-government strategy, November 2002.

➤ **Le rapport du MAC « Australian Government Use of Information and Communication technology, a new governance and investment framework »**

Le rapport du MAC s'intéresse aux problématiques de la gouvernance des projets de TI et de leur financement. Il énonce deux séries de principes : ceux relatifs à la gouvernance des projets de TIC afin d'optimiser les résultats du gouvernement et ceux relatifs à l'architecture des TIC.

Dans le contexte de la délégation importante des pouvoirs de gestion aux agences, ces principes ont pour objet de promouvoir une approche fédérative.

Ces principes sont :

- Les agences continueront de gérer leur politique d'information et de communication en matière de stratégie, de développement, de mise en œuvre et d'allocation des ressources (pouvoirs de gestion des ressources financières, humaines et matérielles);
- La gestion des agences en matière de TIC sera améliorée par l'échange d'information et de connaissance entre les divers organismes gouvernementaux, particulièrement en ce qui concerne les meilleures pratiques;
- Les directives du centre et l'échange des façons de faire permettent d'optimiser les retours sur investissement. Ces investissements doivent :
 - être développés et gérés par un modèle de gouvernance coopératif en adéquation avec les priorités gouvernementales;
 - promouvoir l'interopérabilité et la réaffectation des systèmes d'information et des logiciels afin de maximiser la valeur ajoutée des programmes publics et de promouvoir des façons de faire permettant d'économiser des fonds publics tout en améliorant la

qualité des services rendus (to promote a better value for money);

- améliorer la sécurité des systèmes d'information.
- La sécurité et la protection des renseignements personnels sont essentielles au développement des processus d'affaire en ligne;
- Le financement des projets en TIC doit être conçu de manière stratégique et porter une attention particulière aux impacts économiques et aux gains de productivité qu'ils induisent;
- Les modèles de financement et d'investissement des TIC doivent s'inscrire dans une approche commune des droits de la propriété intellectuelle;
- La probité des architectures partagées doit être garantie par un processus reconnu d'assurance qualité.

Les principes relatifs à l'architecture des TIC sont au nombre de douze :

- 1- Réduire la complexité des processus d'intégration;
- 2- Promouvoir une approche holistique de l'économie de l'information;
- 3- Concevoir les systèmes afin de gérer l'évènementialité;
- 4- Identifier les sources de référence afin de faciliter le réemploi de l'information et des façons de faire;
- 5- Garantir la sécurité, la confidentialité, la protection de la vie privée et de la propriété intellectuelle;
- 6- Adopter des standards reconnus;
- 7- Déterminer le coût total de propriété;
- 8- Adopter des méthodes conventionnelles d'ingénierie;
- 9- Étendre au maximum les services et les possibilités d'accès à l'information;
- 10- Multiplier les circuits de distribution;

- 11- Rendre le gouvernement accessible en multipliant les référentiels culturels;
- 12- Construire des systèmes robustes.

Outre ces principes, de nombreux textes ont un impact sur l'acquisition, le développement et la gestion des projets de TIC. Les principaux sont :

- The Protective Security Manual;
- The Telecommunications Act;
- The Privacy Act;
- The Financial Management and Accountability Act;
- The Public Service Act;
- La politique de sous-traitance des services publics (outsourcing policy).

1.3 La structure organisationnelle

Depuis la réforme de 1999, marquée par l'adoption du Public Service Act, la gestion publique australienne privilégie la délégation des pouvoirs aux agences. Le MAC se préoccupe, dans sa publication d'octobre 2002, des conséquences de la délégation des pouvoirs de gestion aux agences, étant donné que les systèmes d'information et de communication exigent des investissements et des opérations d'entretien de plus en plus coûteuses compte tenu de la masse critique qu'ils ont atteint. En conséquence, le gouvernement a élaboré une approche fédérative (whole-of-government approach) afin de rechercher des économies d'échelle entre les programmes.

Le modèle australien se caractérise par la prédominance des agences dans la conduite des projets de TIC. Ainsi, les agences gèrent :

- La stratégie;
- Le développement, notamment la communication et le marketing;
- La mise en œuvre;
- Le support des projets de TIC.

Cette latitude d'action a pour contrepartie la responsabilisation et l'imputabilité des dirigeants des agences en fonction de l'atteinte des objectifs organisationnels (voir la section sur les mécanismes de reddition de comptes).

Comme en témoignent les énoncés des principes de gouvernance et les principes relatifs à l'architecture des projets de TIC, le gouvernement australien a mis en place des institutions de coordination afin d'obtenir des économies d'échelle entre les actions des agences. Ces institutions sont au nombre de trois : le National Office for Information Economy, l'Information Management Strategy Committee et le Chief Information Officer Committee.

➤ **Le National Office for Information Economy (NOIE)**

Depuis octobre 2000, le NOIE est une agence exécutive sous tutelle du ministère des Communications, des Technologies de l'information et des Arts.

En tant que chef de file pour le développement et la coordination des conseils au gouvernement en matière d'économie de l'information, les compétences du NOIE sont :

- De fournir des conseils stratégiques sur l'évolution de l'économie de l'information;
- De coordonner la mise en œuvre des nouvelles technologies à travers les services publics du Commonwealth;
- De promouvoir les bénéfices de l'économie de l'information;
- D'entreprendre toutes actions requises par le ministre des Communications, des Technologies de l'information et des Arts sur des sujets concernant l'économie de l'information.

➤ **L'Information Management Strategy Committee (IMSC)**

L'IMSC assure un rôle fondamental dans la coordination des initiatives des agences en matière de TI. L'IMSC est composé de 12 membres de plusieurs agences et organismes publics nommés par le MAC. L'IMSC relève du ministère des Communications, des Technologies de l'information et des Arts. Il a deux fonctions principales⁷ :

⁷ Pour une description exhaustive des compétences de l'IMSC, voir l'Annexe 1 du rapport du MAC (2002), op. cit.

- Fournir une expertise en matière de gestion informationnelle;
- Agir en tant que leader dans la transformation du gouvernement par l'intégration des nouvelles technologies.

➤ **Le Chief Information Officer Committee (CIOC)**

Le président du CIOC est le directeur du NOIE. Le CIOC est responsable devant l'IMSC. Il est composé de 14 membres nommés par l'IMSC. Les fonctions du CIOC sont principalement ⁸:

- De faire évoluer la doctrine en matière de gouvernement électronique (d'être un « thought leader »);
- De promouvoir la recherche et le développement en matière de TI;
- De veiller à l'interopérabilité des systèmes du Commonwealth;
- De développer des stratégies opérationnelles en matière de protection des données personnelles et d'authentification.

1.4 Fonctions et rôles du modèle

Le modèle de gouvernement électronique doit remplir quatre objectifs⁹ :

- Améliorer l'accès et la commodité pour les clients;
- Rendre disponible davantage d'information;
- Garantir un cadre de transaction sécuritaire et emportant la confiance des clients;
- Rendre les processus gouvernementaux plus efficaces et transparents.

Ainsi, deux rôles sont assignés au gouvernement électronique :

sur le document enregistré sur le CD-Rom « MAC Report 2002 ».

⁸ Pour une description exhaustive des compétences du CIOC, voir l'Annexe 2, *ibid.*

⁹ International Council for information technology in government administration, ICA Country Report, Australia, *Building Blocks to advanced e-Government*, 37th Conference, Tallinn, September 2003, p. 1. Disponible sur: <http://www.ica-it.org>.

- Améliorer les relations entre les services du Commonwealth et les administrés (rôle de modernisation des services publics par la mise en œuvre de la prestation électronique de services);
- Améliorer la consultation du public et développer à terme la cyberdémocratie.

➤ **Un rôle de modernisation des services publics par la mise en œuvre de la prestation électronique de services**

Dans le cadre de l'amélioration des relations entre l'administration et les administrés, le modèle de gouvernement électronique a cinq fonctions principales¹⁰:

- Transformer les processus de prestation de service en les rendant plus flexibles et dynamiques;
- Multiplier les voies de prestation et les choix donnés au client;
- Améliorer la prestation de services en diminuant les coûts (improved value for money);
- Promouvoir le « réemploi » de l'information et les économies d'échelle;
- Développer l'économie de l'information.

➤ **Améliorer la consultation du public et développer à terme la cyberdémocratie**

Les enjeux de l'e-gouvernance et de la cyberdémocratie connaissent des développements différents. Au chapitre de l'e-gouvernance, les technologies de l'information et des communications sont considérées comme un moyen d'avoir un retour du public sur les décisions et les initiatives du gouvernement. Elles sont un facteur d'amélioration de la démocratie participative. Des forums sur des sujets interministériels font aussi l'objet de projets conjoints. Deux mesures peuvent illustrées cette tendance à consulter le public via Internet¹¹ :

- La possibilité de déposer des pétitions auprès des parlementaires ou de de-

¹⁰ MAC, *op.cit.*, p. 13-14.

¹¹ ICA, *op. cit.*, p.9.

mander une enquête parlementaire en ligne;

- La mise sur pied par l’Australian Department of Foreign Affairs and Trade d’un forum en ligne où les citoyens pouvaient s’informer et réagir sur le projet d’accord de libre échange avec les États-Unis.

En ce qui concerne la cyberdémocratie, peu de développements sont à observer. Comme en témoignent les travaux sur les conditions de mise en œuvre de la cyberdémocratie menés depuis 2001 par la Commission électorale australienne, la cyberdémocratie est en phase de conception¹².

1.5 Mécanismes de reddition de comptes

➤ Les mécanismes généraux de reddition de comptes

En Australie, l’attribution des pouvoirs de gestion aux agences a été accompagnée de dispositifs de responsabilisation et de reddition de comptes contraignants. Parallèlement à la thématique de la gestion de la performance, le Financial Management and Accountability Act de 1997 exige que le dirigeant de l’agence (le Secretary ou le Chief Executive) gère les affaires de l’agence d’une façon qui promeut un usage approprié des ressources gouvernementales. Chaque dirigeant est imputable individuellement des résultats de l’organisation sous sa responsabilité. Cette imputabilité s’accompagne toutefois d’intéressements financiers déterminés individuellement dans le contrat de travail des dirigeants.

Les comptes des agences sont audités par l’Auditor-General de l’Australian National Audit Office. Il dépose annuellement un rapport au Parlement exposant l’état de conformité des comptes des agences avec les décrets relatifs à la gestion financière des agences émis par le ministère des Finances.

¹² Pour plus d’informations sur le sujet de la cyberdémocratie, lire Australian Electoral Commission, Electronic Voting and Electronic Counting of Votes, Status Report, March 2001. Disponible à : http://www.aec.gov.au/_content/what/voting/electronic_report/index.htm

➤ Les mécanismes de reddition de comptes spécifiques au gouvernement électronique

Cette obligation générale de rendre compte a été spécifiée dans son contenu par un manuel méthodologique du NOIE. Ce manuel répond aux recommandations du vérificateur général¹³ en faveur d’un meilleur usage des bonnes pratiques entre les agences et la recherche d’économies d’échelle entre leurs initiatives.

La publication de l’« e-government Benefits Study¹⁴ » propose de mesurer les coûts et les avantages des projets de TI par :

- Le développement et la mise en œuvre d’une méthodologie d’évaluation comprenant trois phases :
 - cibler les demandes du public;
 - mesurer la valeur ajoutée du programme;
 - déterminer les perspectives de retour sur l’investissement.
- Des études comparatives et d’étalonnage.

Par ailleurs, chaque agence a l’obligation d’élaborer un plan d’action pour la mise en ligne de l’information qu’elle produit (Online Action Plan). Les avancées de la mise en œuvre de ce plan doivent être également mises en ligne.

2 Gestion financière du modèle¹⁵

2.1 Financement de base du modèle

Le financement de base des projets de TI relève des agences. Ce financement est octroyé à la

¹³ Voir le rapport du ANAO, [Electronic Service Delivery, including Internet Use, by Commonwealth Government Agencies](http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A25693800288F14/$file/rpt18-00.pdf) du 15 novembre 1999, disponible à [http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A25693800288F14/\\$file/rpt18-00.pdf](http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/4A256AE90015F69B4A25693800288F14/$file/rpt18-00.pdf)

¹⁴ http://www.noie.gov.au/projects/egovernment/Better_Government/egovt_benefits_study.htm

¹⁵ Les informations contenues dans cette partie ont été obtenues par des contacts avec M. Saul Schneider, Projects and Sourcing Strategies, The National Office for the Information Economy, GPO Box 390, Canberra ACT 2601, Tél: (02) 6271-1590, Fax: (02) 6271-1659, e: saul.schneider@noie.gov.au

suite d'une procédure d'évaluation du gouvernement quant à la pertinence des projets.

Tous les nouveaux programmes entraînant une augmentation des dépenses publiques de plus de 5 millions de dollars AUS nécessitent la rédaction d'un plan d'affaires qui doit être examiné par le gouvernement pour évaluation. L'ensemble des investissements inférieurs à 5 millions de dollars sont considérés dans un fonds commun par le gouvernement. Pour les investissements financés en interne d'un montant supérieur à 5 millions de dollars grâce à une dépréciation des crédits de fonctionnement permise par des améliorations dans les façons de faire dans le cadre des objectifs « Value for Money », un plan d'affaires est également exigé.

L'objectif d'un plan d'affaires est de démontrer l'amélioration, ou le maintien, des résultats ciblés dans l'énoncé des stratégies. Il contribue à légitimer les actions entreprises.

Plus spécifiquement, le plan d'affaires doit :

- Présenter de façon détaillée le plan d'acquisition en capital;
- Justifier le processus décisionnel qui a abouti aux choix des investissements proposés;
- Fournir de l'information pour situer ces investissements dans le cadre des priorités gouvernementales définies par le gouvernement;
- Mentionner les stratégies de gestion du risque prises en considération.

L'évaluation du gouvernement comprend deux étapes :

- Le classement selon leur pertinence des options d'investissement soumises;
- La mesure des coûts des investissements pour l'agence porteuse du projet ainsi que pour l'ensemble du gouvernement.

Pour les investissements conjoints entre plusieurs agences (cross-agency investments), des exigences spécifiques s'ajoutent. Les porteurs de

projets doivent mentionner les effets du projet relatifs :

- Au développement régional;
- Aux aspects juridiques et légaux;
- À ses dimensions horizontales et inter-ministérielles;
- À la coopération entre les États du Commonwealth;
- À la gestion du risque.

2.2 Financement régulier du modèle

Dans le rapport du MAC dédié au gouvernement électronique¹⁶, les dépenses annuelles dans ce domaine sont de 3,5 milliards de dollars australiens. Ses dépenses se décomposent en dépenses de fonctionnement (2,1 milliards de dollars AUS) et en acquisition d'actifs (1,4 milliard de dollars AUS).

Pour chaque agence, le Portfolio Budget Statement (PBS) est le document de référence des priorités ministérielles pour chaque année budgétaire. Il est présenté en début d'année budgétaire et expose, par secteurs et par services, l'ensemble des dépenses qu'effectuera l'agence. Les dépenses des projets de TI relevant du centre, c'est-à-dire les projets ne relevant pas des agences sectorielles, sont mentionnées dans le PBS du Department for Communications and Information Technology and the Arts.

Dans chaque agence, un Central Management Board évalue et priorise les demandes d'allocations budgétaires. Il sert de service de liaison entre l'agence sectorielle dont il relève et les services du gouvernement, notamment ceux du ministère des Finances, lors du processus budgétaire.

Selon le rapport du MAC¹⁷, le système d'allocation budgétaire connaît trois défauts majeurs :

- Les investissements se font par agence, ce qui ne facilite pas la mise en place de

¹⁶ MAC, op. cit., p. 6.

¹⁷ Ibid., p. 18.

stratégies de financement interministérielles;

- Les technologies de l'information comme domaine de dépenses ne sont pas identifiées;
- Les porteurs de projets, les dirigeants d'agences, ne sont pas suffisamment imputables de leur réussite et de leur échec; ceci explique le manque d'engagement individuel des membres du MAC pour développer des projets de prestation électronique de services.

Le rapport à venir relatif à la gestion horizontale et son financement, produit des travaux du sous-comité Budget and Resources Management du MAC, donnera des directives pour pallier ces défauts.

2.3 Support financier

Le Department for Communications and Information Technology and the Arts gère des programmes spécifiques apportant un support financier à certains projets de gouvernement électronique. Les deux principaux programmes sont :

- Le National Communications Fund. Ce fonds finance des projets dans les réseaux de la santé et de l'éducation dans les régions éloignées. Son montant annuel est de 50 millions de dollars;
- Le Building on IT Strengths. Son objectif est de renforcer la compétitivité des industries des TIC australiennes, notamment en soutenant des grappes d'innovation (clusters of innovative IT&T businesses). Mis en place en juin 1999, son montant sur cinq ans est de 158 millions de dollars.

2.4 Projet reliés à la société civile

Plusieurs projets ont été mis en place pour faciliter l'accès des TIC. Dans l'énoncé de la stratégie du gouvernement électronique que constitue la publication « Government Online, the Commonwealth Government's Strategy » d'avril 2000¹⁸, les TIC sont perçues comme des moyens particu-

lièrement efficaces pour mieux couvrir les régions éloignées.

➤ Projets à vocation régionale

S'appuyant sur le réseau des bureaux du Commonwealth en régions, notamment les Rural Transactions Centres¹⁹, plusieurs projets ont été mis en œuvre :

- Local Government Fund : appui aux gouvernements locaux afin d'améliorer les services de télécommunication dans leur communauté, d'un montant de 45 millions de dollars;
- Remote and Isolated Islands Fund : aide accordée pour les besoins en télécommunication des communautés isolées, pour 20 millions de dollars;
- Internet Access Fund : fonds pour stimuler l'utilisation d'Internet, financé à hauteur de 36 millions de dollars;
- Trials in Integrated Government Electronic Regional Services (TIGERS)²⁰ : programme qui capitalise sur les nouvelles technologies pour livrer les services gouvernementaux dans les régions;
- Building Additional Rural Networks : appui aux régions rurales pour l'introduction et l'innovation des nouvelles technologies, à hauteur de 70 millions de dollars.

➤ Projets visant à promouvoir l'éducation et la formation aux TIC

Professional IT skills

Professional IT Skills vise à fournir une main d'œuvre qualifiée aux entreprises du secteur des TIC. Le gouvernement en association avec les IT Skill Hub met en place différents projets qui comprennent :

- Des études prospectives sur plus de 6000 entreprises pour cibler les compé-

¹⁸ Voir la stratégie 3, « Enhance Government Online in regional Australia », document enregistré sur le CD-Rom joint à l'étude.

¹⁹ <http://www.regionalpartnerships.gov.au/rtc/index.aspx>

²⁰ http://www.noie.gov.au/projects/egovernment/Better_Service/tigers.htm. Le programme TIGERS a été terminé le 30 juin 2003.

tences requises dans le futur dans le secteur des TIC;

- La création d'un centre d'adolescence²¹ pour encourager la jeunesse à envisager le domaine des technologies de l'information et des communications comme une option de carrière;
- Le Information and Communications Technology Index, publié par le Department of Employment Workplace Relations and Small Business (DEWRSB), compile de l'information sur les qualifications requises et sur les tendances du marché du travail pour les travailleurs en TIC en se basant sur la publicité des emplois des cinq plus grands sites en ligne de recrutement dans le domaine des TIC.

Basic IT Skills

Dans Learning for the Knowledge society²², le plan d'action du Commonwealth pour l'enseignement et la formation aux métiers de l'économie de l'information lancé en septembre 2000, plusieurs objectifs ont été déterminés :

- Développer des stratégies et mettre en œuvre des initiatives afin que tous les citoyens puissent posséder des habiletés pour travailler dans le domaine des TIC;
- Revoir la façon de faire du commerce pour atteindre et maintenir une compétitivité nationale et internationale;
- S'assurer que le secteur de l'enseignement et de la formation soit capable de procurer à tous les élèves les chances de développer leurs habiletés à utiliser les nouvelles technologies avec confiance et créativité;
- Aider les enseignants à acquérir et à maintenir les habiletés nécessaires afin de tirer pleinement avantage des TIC;

- Fournir un accès efficace et abordable à Internet pour tous les élèves, quelque soit leur lieu de résidence;
- Permettre le développement d'un cadre politique et réglementaire visant à moderniser les TIC dans l'enseignement et la formation.

Framework for the Future

Par ce programme géré par le DCITA en collaboration avec l'industrie, la communauté de recherche et d'éducation vise à analyser les possibilités de développement des TIC.

➤ Projets à vocation économique : améliorer la compétitivité de l'industrie australienne des TIC

- Strategic Partnership for Industry Development Agreement (SPIDA): le gouvernement et ses principaux fournisseurs contractent avec des industries australiennes dans le cadre de ce programme pour soutenir leur compétitivité, notamment aux chapitres de la R&D, des exportations, des investissements, du développement des petites et moyennes entreprises, des transferts technologiques et du développement des qualifications;
- Commercialising Emerging Technologies (COMET): programme permettant de subventionner des entreprises afin de soutenir la commercialisation de leurs produits;
- Pre-Seed Fun : programme de soutien des innovations en matière de commercialisation des TIC par les universités et les agences de recherche du secteur public;
- The Information Technology Online Programme fournit d'importantes subventions aux consortiums d'entreprises, aux associations entreprises/industries et aux universités pour accélérer l'instauration du business to business et le développement du commerce électronique spécialement dans les petites et moyennes entreprises;

²¹ <http://youth.itskillshub.com.au/intro.cfm>

²² <http://www.dest.gov.au/schools/publications/2000/learning.htm>

- Incubator Program : ce programme du DCITA a été mis en œuvre en avril 2000 afin de financer l'instauration de 10 centres d'incubation à travers l'Australie. Les objectifs du programme sont :
 - améliorer le taux de commercialisation des idées, de la recherche et du développement des TIC;
 - s'assurer que les centres d'incubation deviennent à moyen terme viables en dehors de toute aide procurée par le programme.
- Building on IT Strengths (BITS) Advanced Networks Program (Programme DCITA): programme de soutien de recherches présentant un intérêt à long terme pour l'économie australienne.

3 Gestion informationnelle

Selon le rapport du MAC²³, la problématique de la gestion informationnelle des projets de TIC est de concilier la protection de l'information individuelle et le désir croissant de la communauté d'obtenir de meilleurs services et un accès plus important à l'information.

Pour ce faire, le gouvernement vise à renforcer le domaine de la certification et de la signature électronique et à assurer aux consommateurs une protection adéquate dans le commerce électronique et les autres secteurs d'activité en ligne. Sur ces questions, le NOIE a un rôle de publication des meilleures pratiques et de manuels de gestion, ainsi que de formation des gestionnaires au TIC et de promotion de la coopération entre les agences.

➤ **Les préoccupations nouvelles de la sécurité électronique en matière de défense nationale et de lutte contre la criminalité électronique**

À la suite de la publication du rapport du MAC qui a établi les termes de la stratégie gouvernementale pour le développement d'une culture de sécurité²⁴, des processus d'intégration des don-

nées²⁵ et l'identification des clients des services électroniques²⁶ (authentification), et aux événements du 11 septembre 2001, les ministres de la Défense et des Communications, de la Technologie de l'information et des Arts (CITA) ont annoncé en mai 2002 le financement du e-Security National Agenda²⁷. Les objectifs mis à cet agenda sont :

- Déterminer les besoins de protection des infrastructures primordiales. La création du Critical Infrastructure Advisory Council, sous la responsabilité du procureur général, a pour but de documenter les aspects juridiques de cette protection;
- Améliorer les capacités de réaction et de renseignements des agences;
- Publiciser les enjeux économiques de la sécurité des TIC;
- Développer les savoir-faire en matière de sécurité des TIC;
- Encourager la recherche et le développement en matière de sécurité électronique.

Par ailleurs, la loi donnant accès aux informations détenues par les entreprises et personnes privées permet à l'Australian Intelligence Organisation (Asio) l'accès aux disques et aux réseaux des sociétés privées, même étrangères si elles possèdent au moins une filiale sur le continent, afin de « retrouver, ajouter, détruire ou modifier » les données. Cette activité est à l'abri de toute poursuite. Les pouvoirs extraordinaires de l'Asio s'étendent jusqu'à examiner les données bancaires afin de mieux cerner les chaînes de blanchiment d'argent. L'Asio peut également communiquer lesdites informations à d'autres organismes étrangers si les besoins de l'enquête l'exigent.

➤ **Les lois encadrant la gestion informationnelle**

Copyright Act to the digital environment

Cette loi vise à favoriser l'utilisation du matériel "copyright" par les institutions culturelles et à

²³ MAC, op. cit., p. 7.

²⁴ Op. cit., Annexe 3.

²⁵ Op. cit., Annexe 4.

²⁶ Op. cit., Annexe 5.

²⁷ ICA, op. cit., p. 3.

fournir aux créateurs une assurance quant à leurs droits relatifs à la production de matériel culturel.

Loi sur l'audiovisuel de 1999

La Loi sur l'audiovisuel a fait l'objet d'une série d'amendements en 1999 afin d'actualiser la législation à la technologie. Ces amendements prévoient le contrôle du contenu des sites Web australiens. Les contrôles sont effectués par l'Australian Broadcasting Authority qui impose l'étiquetage des fournisseurs d'accès et d'hébergement en fonction du contenu des sites et d'exigences de protection des mineurs. L'ABA impose également aux fournisseurs de diriger leurs clients sur des « proxys » - des serveurs tampons - qui reconnaîtront les sites classifiés.

Loi sur les noms de domaine

Le droit australien exige que l'entreprise démontre qu'elle possède les droits du nom commercial ou doit être enregistrée par une autorité gouvernementale ou industrielle. Pour une entreprise étrangère, l'identification à ARBN (Australian Registered Business Number) ainsi que la reconnaissance de l'Australian Securities Commission est un prérequis. Les noms de domaine sont enregistrés par l'achat d'une licence de deux ans.

Loi sur le commerce électronique

En matière de commerce électronique, le principe consiste à traiter l'environnement électronique de la même manière que l'environnement « non électronique ». La législation australienne pour valider les signatures numériques et les transactions électroniques (Electronic Transaction Bill) confère aux signatures numériques la même valeur que les signatures papier (Electronic Transactions Bill 1999).

Year 2000 Information Disclosure Act 1999

Cette loi énonce les principes directeurs visant la divulgation de certaines informations.

Conclusion

L'Australie offre une situation hautement comparable avec celle du Canada. Outre un profil institutionnel et politique très proche, les gouvernements australien et canadien perçoivent le développement du gouvernement électronique comme une opportunité de pallier le poids des distances géographiques et de mieux desservir les régions éloignées. L'impératif de proximité dicté par la nouvelle gestion publique est en partie solutionné par ces processus de prestations en ligne ayant pour atout l'immédiateté et la non-exclusivité.

L'exemple australien fournit toutefois deux enseignements. Premièrement, dû à la forte délégation des pouvoirs de gestion aux agences, le gouvernement australien s'intéresse actuellement à un cadre commun permettant de fédérer les initiatives et de retirer de plus grandes économies d'échelle des actions menées individuellement par une agence. Cette approche dite « whole-of-government approach » n'aura pas d'incidence sur les processus d'affectation budgétaire pour les investissements en TIC, mais affectera la façon de prioriser les projets et a fortiori de terminer certains projets qui constituent des doublons. Autrement dit, la délégation des pouvoirs de gestion ne peut être totale, elle doit être coordonnée par la définition de priorités d'action. Deuxièmement, dans un contexte de forte décentralisation, la mise en place d'incitations économiques favorisant l'innovation, la créativité et la recherche de l'excellence est incontournable. Actuellement, les porteurs de projet hésitent à s'engager pleinement puisque le succès d'un projet ne leur sera pas reconnu. Sans une adéquate rétribution de la performance et une désignation claire des responsables de projet et des conditions de leur imputabilité, les meilleures politiques de développement des prestations électroniques de services publics sont vouées à atteindre des résultats mitigés.

Bibliographie

Australian Electoral Commission, *Electronic Voting and Electronic Counting of Votes, Status Report*, March 2001.

Australian National Audit Office, *Electronic Service Delivery, including Internet Use, by Commonwealth Government Agencies*, November 1999.

International Council for information technology in government administration, ICA Country Report, Australia, *Building Blocks to advanced e-Government*, 37th Conference, Tallinn, September 2003.

Management Advisory Committee, *Australian Government Use of Information and Communication technology, a new governance and investment framework*, October 2002.

National Office for the Information Economy, *Better Services, Better Government, the Federal Government's E-government strategy*, November 2002.

Sites Internet

International Council for information technology in government administration
<http://www.ica-it.org>

Information Management Strategy Committee & Chief Information Officer Committee
<http://www.imsc.gov.au/>

Management Advisory Committee
<http://www.apsc.gov.au/mac/index.html>

NOIE, e-government strategies and implementation
<http://www.noie.gov.au/projects/egovernment/index.htm>

CANADA

Vue d'ensemble

Dans son discours du Trône de 1999, le gouvernement fédéral annonçait son intention de devenir un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet. Il se fixait, alors, comme objectif « d'être connu dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent ».

Afin de mieux servir la population, le gouvernement du Canada a élaboré une stratégie nationale relative à l'utilisation et à la gestion des technologies de l'information.

La portée de la stratégie du gouvernement en direct (GED) dépasse l'offre en ligne de services et de renseignements. En effet, elle ne se résume pas à la création de sites Web ou à la numérisation de l'information. Le GED a pour objectif, d'une part, de remanier les services de façon à les rendre plus pertinents pour les citoyens, les entreprises et les clients étrangers et, d'autre part, de préparer la fonction publique fédérale au gouvernement électronique. Enfin, le GED vise à repenser les services offerts et à déterminer comment une utilisation judicieuse d'Internet et des technologies de l'information pourrait bénéficier à l'économie et à la société canadiennes. Dit autrement, le gouvernement canadien souhaite recourir aux technologies de l'information pour :

- Accroître la transparence et l'efficacité des opérations gouvernementales;
- Faire participer plus de Canadiens aux débats d'orientation et aux décisions gouvernementales.

En 2000, le gouvernement du Canada voulait être en mesure d'offrir (d'ici 2004) tous les services en direct afin d'être mieux branché avec les citoyens.

Souhaitant s'acquitter de son engagement et prenant acte de l'évolution rapide de la technologie, le gouvernement du Canada a, dans le bud-

get fédéral de 2001, insisté sur la nécessité d'une planification plus rigoureuse. L'échéancier fut remis à 2005.

L'initiative du gouvernement en direct du Canada est, d'abord et avant tout, une initiative axée sur les services. Elle vise à repenser la prestation de services d'information et de transaction du gouvernement afin de mieux répondre aux besoins des citoyens et des entreprises. Plus précisément, il s'agit d'une part de mettre à contribution les technologies de l'information et des communications pour offrir plus rapidement et de façon plus pratique et intégrée des services en toute sécurité, en privilégiant l'accès aux services par l'entremise d'un portail Internet ou d'un guichet unique. Le gouvernement, d'autre part, souhaite tirer profit des gains de productivité occasionnés par l'utilisation de la technologie afin d'améliorer l'efficacité des rouages gouvernementaux.

Pour atteindre cet objectif, le gouvernement du Canada compte sur :

- La participation et les commentaires des citoyens et des entreprises;
- Une coordination horizontale garantissant une approche axée sur l'ensemble du gouvernement fédéral;
- La collaboration avec les autres paliers de gouvernement et les secteurs privés ainsi que sans but lucratif.

La stratégie GED repose sur cinq éléments :

- 1- La prestation électronique d'une masse critique de services-clés aux clients. Les ministères et les organismes fédéraux ont recensé environ 200 services-clés pouvant se prêter à la prestation électronique;
- 2- Une infrastructure commune pour assurer les services nécessaires d'authentification et de sécurité, ainsi qu'une solide plateforme électronique permettant de relier en réseau les ministères et les organismes et d'appuyer la prestation de services intégrés;

- 3- Un ensemble de politiques et de normes relatives à la protection des renseignements personnels, la sécurité, l'authentification, la gestion de l'information et les outils d'approvisionnement;
- 4- La capacité de mesurer les attentes et les expériences des citoyens et des entreprises en matière de prestation électronique de services et de faire connaître les progrès réalisés;
- 5- Une méthode unifiée en matière de gestion des ressources humaines afin que le gouvernement puisse recruter, recycler et maintenir en poste les employés ayant les compétences nécessaires à la prestation électronique de services.

Au lieu de respecter la structure organisationnelle du gouvernement, le projet GED²⁸ veut regrouper les services et les programmes du gouvernement selon les attentes des citoyens. L'objectif des regroupements d'information et de services est de faciliter la recherche par les citoyens des programmes et des services dont ils ont besoin.

La Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)²⁹ doit :

- Assurer la saine gestion des actifs du gouvernement en matière de gestion informationnelle (GI) et de technologies de l'information (TI);
- Diriger et coordonner les initiatives du gouvernement en direct;
- Diriger et coordonner les initiatives visant l'amélioration des services;
- Exercer un leadership fonctionnel auprès des professionnels de la GI et des TI du gouvernement du Canada.

La DDPI relève du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT).

Le dirigeant principal de l'information est chargé d'établir et de mettre en œuvre une stratégie afin d'aider le gouvernement à atteindre ses objectifs

²⁸ L'initiative du GED englobe plus de 130 services de 30 ministères et organismes fédéraux.

²⁹ En anglais, il s'agit du « Chief Information Officer » ou CIO.

en matière de technologies de l'information. Son rôle consiste à :

- Fournir un leadership, une coordination et une orientation en matière d'utilisation des technologies de l'information;
- Favoriser l'élaboration de solutions globales aux questions de technologies de l'information horizontales;
- Agir à titre de stratège et de conseiller expert en matière de technologie, pour le compte des ministres du Conseil du Trésor et des hauts fonctionnaires du gouvernement fédéral.

Le Bureau du gouvernement en direct (BGED) se trouve dans la direction du dirigeant principal de l'information au Secrétariat du Conseil du Trésor. Il a été créé afin de diriger la mise en œuvre de l'initiative GED pour donner accès en direct au gouvernement fédéral. Ses activités principales consistent à :

- Élaborer le cadre de planification pour faciliter l'accès en direct aux services gouvernementaux;
- Jouer un rôle de leadership en vue du regroupement des services en fonction des clients et de l'intégration des renseignements et des services;
- Coprésider le Comité de consultation sur le Site du Canada, avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), lequel définit les exigences des utilisateurs et sert de tribune de discussion;
- Offrir un service de dépannage (au téléphone et par courrier électronique) pour répondre aux demandes de renseignement émanant des ministères sur l'initiative gouvernement en direct;
- Fournir des tribunes d'échanges d'information en tenant régulièrement des activités comme des symposiums et des ateliers;
- Suivre les progrès enregistrés à l'échelle gouvernementale par rapport aux cibles fixées et produire régulièrement des rapports sommaires;

- Coordonner la stratégie d'investissement pour le financement à court et à long terme.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

➤ Régie

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est à la tête du projet GED dans l'administration publique fédérale.

Le Sous-comité sur la gestion de l'information (SCGI) du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor se fait le champion du projet GED. Le SCGI est également responsable de l'approbation de tous les fonds du GED attribués aux organisations fédérales.

La Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)³⁰ pilote l'initiative pangouvernementale du GED qui permettra de fournir en direct, d'ici 2005, les renseignements gouvernementaux et les services les plus utilisés.

Dans le cadre de cette initiative, la DDPI facilite la prestation électronique de services en aidant les ministères à adopter une infrastructure commune de technologies de l'information et en assurent la sécurité et la confidentialité des transactions en direct par l'intermédiaire de l'Infrastructure à clés publiques (ICP).

La DDPI veut que la fonction publique fédérale demeure un choix de carrière « intéressant » pour les spécialistes des technologies de l'information et de la gestion informationnelle. À cette fin, la DDPI a conçu une stratégie de gestion des ressources humaines qui vise à accroître les occasions de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux membres de la collectivité des technologies de l'information, de la gestion informationnelle et de la prestation de services.

➤ Gestion des services en direct

Le Bureau du gouvernement en direct (BGED) travaille en étroite collaboration avec 28 ministères et organismes-clés afin d'offrir en direct tous les programmes et les services couramment sollicités.

➤ Gestion de l'information

Le Centre des ressources de la gestion de l'information (CRGI) fournit aux ministères et organismes fédéraux les renseignements et les outils de travail dont ils ont besoin pour la gestion de l'information, y compris ceux qui se rapportent aux initiatives liées au gouvernement en direct.

Le CRGI est, également, un forum de partage de connaissances et de pratiques exemplaires entre les différentes organisations.

➤ Gestion du changement

Le Bureau de gestion du changement (BGC) veille, en partenariat avec d'autres ministères et organismes fédéraux, à ce que les employés de l'État soient dotés des outils, des pratiques opérationnelles et des cadres stratégiques dont ils ont besoin pour se préparer à réaliser les objectifs relatifs au gouvernement en direct ainsi que les initiatives d'amélioration des services.

Le BGC relève à la fois de la DDPI et du Secteur du service et de l'innovation du SCT.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

Il n'existe pas de loi encadrant le développement du modèle de l'infrastructure gouvernementale canadienne.

Cela étant, le gouvernement du Canada a fixé un ensemble de règles et de cadres, il a élaboré des programmes et enfin il a désigné des acteurs pour l'aider dans le développement de ses projets.

³⁰ Voir l'Annexe B pour consulter l'organigramme de la DDPI.

Les principaux éléments encadrant le modèle canadien sont :

➤ **Le Cadre de la gestion de l'information**

Le Cadre de la gestion de l'information (CGI) fournit une source unique de conseils sur les obligations en matière de gestion de l'information (GI) et sur les meilleures pratiques favorisant la mise en oeuvre cohérente, uniforme et fiable de l'accès en direct aux renseignements et services du gouvernement. Il préconise une approche horizontale dans l'exécution des programmes et la prestation de services.

Les principaux domaines de la GI sont : l'accès à l'information, l'accessibilité, la classification et thésaurus, la conservation, le courrier électronique, la gestion des dossiers et des documents, les métadonnées, la mise en oeuvre de la GI, les publications, les portails Web, les services des bibliothèques et le XML³¹.

➤ **Le Programme d'architecture fédérée**

Le Programme d'architecture fédérée (PAF) du gouvernement du Canada a pour objet d'assurer le leadership, la coordination et les orientations générales en ce qui a trait à la planification, l'élaboration, le maintien et l'utilisation d'une architecture pour l'infrastructure de GI/TI à l'échelle de la fonction publique.

Cette architecture se compose d'un sous-ensemble de domaines d'infrastructures ministérielles qui sont communes ou partagées dans l'ensemble du gouvernement. Cette architecture appuie les objectifs de renouvellement des services gouvernementaux et de la prestation de services.

La coordination et le soutien des activités de mise en oeuvre de l'infrastructure commune appartiennent au Secrétariat de l'infrastructure à clé publique.

³¹ Le Consortium World Wide Web, ou Consortium W3C, a créé le langage XML et en assure la mise à jour. Ce langage décrit la structure et le contenu de l'information afin de la rendre plus accessible, quel que soit le logiciel utilisé pour la créer.

➤ **Le Cadre amélioré de gestion en GI/TI**

Le cadre amélioré de gestion en GI/TI (CAG) constitue un modèle intégré de gestion décrivant les processus et les pratiques essentiels à l'intention des dirigeants, des gestionnaires administratifs et des gestionnaires de projets. Il s'appuie sur un ensemble complet de principes, de pratiques exemplaires, de méthodes, d'outils, de modèles de structures, de guides et de normes.

Le CAG porte sur deux grands domaines, soit la gestion de portefeuille et la gestion de projet.

Le CAG se fonde sur quatre principes directeurs :

- Harmoniser les investissements en GI/TI aux orientations de l'organisation;
- Définir clairement les responsabilités pour la gestion des investissements en GI/TI;
- Renforcer les disciplines ministérielles en gestion de projet;
- Préciser et gérer les risques sur une base permanente.

1.3 Structure organisationnelle

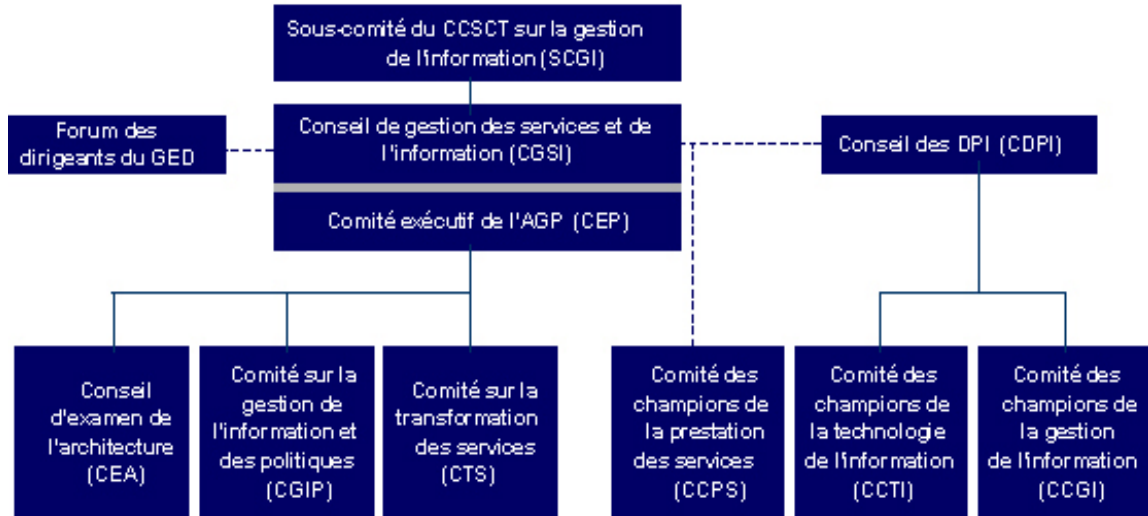
➤ **Gestion interne**

Le gouvernement en direct comporte de nombreux aspects comme les questions relatives aux technologies, la création du savoir et la prestation de services.

Prenant acte de ces différents enjeux, le Secrétariat du Conseil du Trésor a, au printemps 2002, élargi le mandat de la Direction du dirigeant principal de l'information en ajoutant la promotion de l'amélioration des services et de l'innovation pour tous les modes de prestation de services.

Afin de remplir son mandat « élargi », la DDPI a examiné la structure de ses comités interministériels, lesquels permettent au SCT d'assurer le leadership en matière de GED et d'amélioration des services.

Après consultation des membres des comités en place et des intervenants de la collectivité du GED et de la prestation de services, la DDPI a



mis en place une nouvelle structure de gouvernance à l'automne 2002.

La nouvelle structure :

- Simplifie le processus des comités;
- Rend plus efficace l'action des comités pour les ministères et les organismes centraux;
- Permet de s'assurer que les décisions sont prises au niveau le plus approprié.

Cet organigramme explique la structure de gouvernance des comités du GED et de l'amélioration des services de la DDPI³².

➤ **Besoins en matière de ressources humaines**

L'initiative GED vise une transformation des services du gouvernement du Canada pour 2005. La question des ressources humaines se pose donc avec acuité.

La mise en oeuvre du GED exige une harmonisation judicieuse des technologies et des personnes qui devront concevoir, élaborer et offrir des services électroniques. Ces personnes et leurs compétences continueront d'être nécessaires même après 2005.

Au fur et à mesure de l'élaboration de nouveaux procédés, des compétences nouvelles et plus complexes pour la main-d'œuvre sont exigées.

Le gouvernement du Canada finalise l'évaluation des besoins en ressources humaines à combler pour mener à terme le projet du GED.

Trois groupes cardinaux d'employés ont été cernés :

- Les travailleurs en technologies de l'information;
- Les travailleurs en gestion de l'information;
- Les travailleurs en prestation de services et de programmes.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

Le gouvernement du Canada entend offrir en direct ses services les plus utilisés. Il souhaite offrir à la population un mode de prestation de services de haute qualité.

Le projet GED comprend plusieurs principes directeurs afin de concrétiser cette volonté.

³² Voir en annexe les rôles et responsabilités de ces comités.

Ces principes directeurs sont :

➤ **Des services et des renseignements axés sur les besoins et les attentes des citoyens**

Le gouvernement en direct s'emploie à faire en sorte que les services gouvernementaux électroniques :

- Soient accessibles à tous, faciles à utiliser et organisés en fonction des priorités des Canadiens;
- Soient plus rapides et moins coûteux;
- Soient meilleurs et plus complets;
- Soient fournis dans un environnement sécuritaire qui protège les renseignements personnels;
- Répondent aux besoins des Canadiens.

➤ **Une approche globale du gouvernement**

L'initiative gouvernement en direct :

- Est centralisée afin de faire progresser l'ensemble du gouvernement;
- Fait appel à la collaboration des ministères et organismes, des différents gouvernements, du secteur privé et des organismes sans but lucratif;
- Opère des transformations en encourageant la restructuration, le regroupement et l'intégration des services lorsque cela est avantageux;
- Favorise l'innovation en ayant recours aux meilleures technologies et aux partenariats avec le secteur privé.

1.5 Mécanismes de reddition de comptes

➤ **Rapports annuels**

Le gouvernement du Canada s'est engagé à rendre compte aux canadiens de ses projets et des progrès réalisés dans le cadre du GED. À cette fin, les ministères et organismes ont publié, à la fin d'octobre 2001, des rapports destinés au public faisant état de leurs réalisations et de leurs projets au chapitre de la prestation de services en

direct. Ces rapports décrivent les résultats atteints dans la mise en oeuvre de l'initiative gouvernement en direct, ainsi que les travaux à venir.

Depuis 2002, le SCT produit un rapport annuel faisant état des progrès réalisés dans le cadre de l'initiative du GED. Deux rapports ont jusqu'à présent été publiés :

- Le Gouvernement en direct et les Canadiens : 2002;
- Le Gouvernement en direct et les Canadiens : 2003.

Ces rapports constituent des mécanismes de reddition de compte permettant d'établir les avancées dans la concrétisation des engagements du gouvernement du Canada.

➤ **Mesure du rendement**

Le gouvernement du Canada considère important de mesurer les progrès afin d'aller de l'avant et de montrer la valeur à long terme des investissements à l'égard du GED.

À cette fin, il a élaboré un cadre de mesure du rendement comportant 11 indicateurs pour évaluer tous les aspects du gouvernement en direct. Un outil de mesure commune a également été créé pour évaluer la satisfaction des clients à l'égard des services offerts en personne, par téléphone et par Internet.

➤ **Groupe-conseil**

Le Groupe-conseil sur le gouvernement en direct (GCGED) a été créé en septembre 2001. Il avait pour mandat de fournir à la présidente du Conseil du Trésor des avis sur un large éventail de questions liées à l'objectif fixé soit : devenir un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet.

Le GCGED se compose de représentants du grand public, du milieu des affaires et du secteur de la technologie de pointe, du monde des universités et de l'éducation, et du secteur bénévole. Il fournit des avis et des recommandations sur une vaste gamme de sujets, y compris la portée de l'initiative du GED, les priorités et le calendrier de mise en ligne des services gouvernementaux,

les mesures requises pour promouvoir l'innovation ainsi que pour favoriser l'amélioration du service et de l'accessibilité au moyen des technologies de l'information et du service électronique, de même que les possibilités et stratégies de partenariats avec d'autres ordres de gouvernement, le secteur privé et les organismes sans but lucratif en vue d'offrir conjointement des services.

Le GCGED a rédigé un rapport, *Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens : à la poursuite de la transformation des services*. Le rapport illustre les avancées dans l'optique du gouvernement en ligne et de l'amélioration des services en général.

Pour clore sur cet aspect, il est important de noter que le gouvernement du Canada considère l'information comme faisant partie intégrante de la prestation des services gouvernementaux. L'information constitue la pierre angulaire de la reddition de comptes du gouvernement. Elle doit être gérée comme une ressource opérationnelle, et ce dès le début du cycle de planification des activités et tout au long du processus.

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Le financement du projet gouvernement en direct provient d'un organisme central, le SCT, et celui-ci affecte les sommes approuvées qui sont allouées par l'entremise du sous-comité sur la gestion de l'information (SCGI) du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) selon certaines composantes : l'infrastructure commune protégée, les passerelles et portails agencés par sujets ou auditoires, la prestation de services en direct et les politiques et normes³³. Ces composantes représentent les éléments retenus qui servent à bâtir le gouvernement en direct afin d'offrir aux Canadiens un gouvernement en ligne.

³³ D'ailleurs, il est possible de voir la répartition du financement globale de 880 millions de dollars en consultant l'Annexe D.

2.2 Financement alloué au développement (ministères)

Le financement du projet gouvernement en direct s'est fait par l'entremise de divers projets de financement dans le cadre des projets GED :

- Le financement des projets phares en 2000;
- Le financement supplémentaire, appelé Fonds de Stratégie d'investissement, en 2001 et en 2002³⁴.

Le gouvernement a effectué des investissements stratégiques pour lancer le projet Gouvernement en direct. Le budget fédéral de 2000 prévoyait l'affectation d'un montant de 160 millions de dollars pour deux ans, pour la conception et le lancement du projet GED.

Le GED a été financé par le biais de trois vagues successives d'investissement, soit :

- 2000-2001;
- 2001-2002;
- 2002-2006.

➤ Projet GED 2000-2001

Le tiers de ce montant a été réservé au financement de projets propres à :

- Favoriser l'intégration interministérielle des services;
- Résoudre les questions de politique horizontale;
- Trouver de nouvelles avenues permettant au gouvernement de respecter l'objectif de 2005.

Afin de lancer les activités de transformation et d'intégration des services dans le cadre du gouvernement en direct, les ministères et organismes fédéraux ont été invités, à proposer des projets. La sélection finale des propositions, au montant de 60 millions de dollars, était approuvée par le

³⁴ Les Fonds de Stratégie d'investissement I et II seront abordés ultérieurement.

Comité de sous-ministres (SCGI)³⁵ responsable du GED.

pour développer et améliorer ses trois portails (le Site du Canada, Publiservice, et 1 800 O-Canada), les fonds suivants :

Les projets phares 2000-2001

Le recours à des projets phares constitue une initiative importante qui a permis, d'accélérer la transformation de services-clés en vue de les offrir en direct.

- 1 650 000 \$ pour 2000-2001;
- 1 575 000 \$ pour 2001-2002.

Les ministères et les organismes ont déposé des propositions de financement à l'automne 2000 et à l'été 2001 (environ 80 au total).

Les critères de sélection favorisaient les programmes pouvant :

- Donner un élan tangible à l'initiative du GED;
- Avoir des retombées significatives pour les clients ainsi que les partenaires;
- Traiter de questions horizontales de politique et de technologie;
- Permettre à d'autres projets de services en direct de tirer des leçons profitables.

Ce premier exercice à caractère concurrentiel comprenait une évaluation par des pairs, et la sélection tenait compte du rang obtenu en fonction des critères de sélection, de questions liées à la capacité et de l'apport des projets dans la progression du programme gouvernemental.

Près de 60 millions de dollars, ont été octroyés pour les propositions de projets. Ces projets comprennent des initiatives relatives aux portails et aux groupements, des initiatives de transformation des services et des projets pilotes favorisant la collaboration intergouvernementale, une meilleure coordination des modes de prestation de services par téléphone et par Internet, sans oublier la mise à l'essai de techniques innovatrices ou d'ententes de partenariat.

Par exemple, dans le cadre des projets phares (2000-2001), Communications Canada³⁶ a reçu,

³⁵ Le financement du projet GED est approuvé par le sous-comité sur la gestion de l'information (SCGI) du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT).

³⁶ Communications Canada relevait alors de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

➤ **Projet GED 2001-2002**

C'est l'administration centrale qui est le principal bailleur de fonds pour le projet GED. Un financement supplémentaire de 120 millions de dollars a été prévu pour l'exercice 2001-2002.

Ces fonds appuient l'accélération de la prestation des services en direct du gouvernement canadien aux différents acteurs (citoyens, aux entreprises et aux autres clients).

Fonds de Stratégie d'investissement I (2001-2002)

En mars 2001, les ministères et les organismes ont, de nouveau, été invités à soumettre des propositions pour soutenir des initiatives dans trois domaines³⁷ :

- Services transactionnels-clés;
- Groupes thématiques/Services d'information;
- Projets pilotes.

Des propositions ont alors été reçues pour 121 projets. À la suite de recommandations du comité de sous-ministres (SCGI) responsable du GED, 55 propositions ont été approuvées pour un montant total de 60 millions de dollars.

Plus précisément, la procédure d'approbation des projets de technologies de l'information des ministères et organismes peut être stylisée comme suit :

La politique d'approbation des projets du Secrétariat du Conseil du Trésor exige que toute demande d'approbation soit étayée d'une documentation qui présente la portée du projet y compris le cadre de gestion qui s'y rattache. Toutes les demandes de présentation sont examinées en deux temps, afin de déterminer s'ils représentent une réponse efficace et efficiente aux besoins opérationnels du gouvernement en direct.

Les ministères présentent leur projet au Conseil du Trésor en vue d'obtenir une approbation préliminaire de projet (APP). En accordant l'APP, les

ministres du Conseil du Trésor conviennent qu'un besoin a été identifié.

L'APP accorde en outre l'autorisation d'affecter des ressources à la définition de l'option de projet sélectionnée. L'octroi de l'APP prendra la forme d'une lettre de décision. Toute dérogation par rapport à ce qui a été approuvé doit être discutée sans délai avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de déterminer s'il y a lieu de demander une autorisation modifiée au Conseil du Trésor. Le ministère doit rendre compte au Conseil du Trésor du respect des éléments de base établis pour le projet et des autres instructions données dans la lettre de décision. Avant d'amorcer la phase de mise en œuvre du projet, les ministères doivent obtenir une approbation effective du projet (AEP).

Dans le cadre de cette demande, les ministères doivent identifier les objectifs qui sont poursuivis par le projet. Une fois approuvés, ces objectifs constitueront les éléments de base qui aideront le Conseil du Trésor à exercer un contrôle. Les demandes d'approbation doivent en outre respecter les impératifs énoncés à l'Annexe D de la politique d'approbation des projets, à l'effet de démontrer que les orientations stratégiques du gouvernement en matière de technologies de l'information ont été prises en considération dans l'élaboration du projet. Une fois que la réalisation d'un projet de technologies de l'information a été approuvée par le Conseil du Trésor, sa gestion doit nécessairement être réalisée en fonction du cadre amélioré pour la gestion de projets de technologies de l'information. L'objectif ultime de ce cadre est de s'assurer que la gestion des projets de technologies de l'information soit uniforme et de qualité partout au gouvernement.

Ainsi, par exemple, Communications Canada a, dans le cadre de ce projet, obtenu les fonds suivants :

- 816 000 \$ pour mettre sur pied des services de soutien à la navigation et de soutien technique des utilisateurs pour le Site du Canada et les points d'accès;
- 2 200 000 \$ pour permettre aux Canadiens de rechercher en direct des publications gratuites ou à vendre du gouver-

³⁷ Voir l'Annexe A pour obtenir plus de précisions sur ces types d'investissement.

nement du Canada sur le site des Publications du gouvernement du Canada.

En somme, 280 millions de dollars issus de l'administration centrale et répartis sur deux ans ont été investis dans le projet gouvernement en direct. Cette somme se répartit comme suit :

- Jusqu'à 130 millions de dollars pour accélérer la prestation de services en direct (financement de projets GED menés par les ministères);
- Jusqu'à 135 millions de dollars pour établir l'infrastructure nécessaire à la prestation de services en direct (canal protégé, infrastructure à clés publiques, annuaires);
- Jusqu'à 15 millions de dollars pour continuer à mettre en place le cadre des politiques et des normes (protection des renseignements personnels, sécurité, gestion de l'information, amélioration des services, ressources humaines).

➤ **Projets GED pour 2002-2006**

Dans le Budget de décembre 2001, 600 millions de dollars supplémentaires ont été engagés pour les exercices 2002 à 2006, afin de poursuivre et élargir le travail réalisé dans le cadre du GED, c'est-à-dire pour mettre en oeuvre les plans de création d'une infrastructure commune protégée et pour assurer la transformation des pratiques opérationnelles et en matière de services.

De ce montant supplémentaire de 600 millions de dollars, des affectations provisoires ont été accordées aux projets suivants :

- Passerelles et regroupements par sujet/services d'information : 66 millions de dollars sur une période de quatre ans.
- Projets de prestation de services : un total de 164 millions de dollars sur une période de quatre ans pour certains investissements ciblés touchant la transformation des services. Ce montant comprend 1,8 millions de dollars pour la réalisation d'analyses de rentabilisation en vue d'étudier les possibilités d'une plus vaste intégration des services.

Fonds de Stratégie d'investissement II (2002-2003)

Afin de s'assurer que les services les plus sollicités soient offerts en direct pour 2005, le SCGI a affecté les fonds du projet GED pour cet exercice financier. Il n'a pas été demandé aux ministères de présenter des propositions.

Le financement était, principalement, réservé :

- Aux projets lancés dans le cadre de la campagne de Financement des projets phares;
- Aux projets qui établissaient des liens entre les services pour assurer l'adaptabilité, l'efficacité et la qualité des services;
- Au financement d'outils et de services de présentation uniforme en vue d'aider le plus grand nombre de ministères.

En définitive, des fonds de 880 millions de dollars ont été alloués, jusqu'en 2006, pour offrir en direct les services les plus utilisés, ainsi que pour établir les politiques et l'infrastructure nécessaires à la sécurité et la protection des renseignements personnels des utilisateurs.

➤ **Autres mécanismes de financement du gouvernement en ligne**

Le projet GED représente le mécanisme de financement du gouvernement en ligne. C'est grâce à cette initiative qu'il a été possible de mettre sur pied les projets phares et par la suite les fonds stratégiques d'investissement I et II qui ont permis d'appuyer l'élaboration des services en ligne par les différents ministères et organismes.

Néanmoins, comme mentionné plus haut, les ministères et organismes peuvent utiliser leur propre budget pour développer des applications en ligne. Cela étant, peu de M/O se sont aventurés dans cette voie sans l'aide financière du projet GED, compte tenu des sommes à investir.

2.3 Support financier

Aucun support financier

2.4 Projets reliés à la société civile

Plusieurs initiatives connexes au gouvernement du Canada ont été recensées et peuvent être présentées comme suit :

➤ **Le programme Canada Branché**

Le programme « Un Canada branché » expose la vision et le plan que le gouvernement fédéral suit pour faire du Canada le pays le plus branché du monde. Il se compose des programmes suivants :

- Le programme « Le Canada en ligne » permet à tous les Canadiens, y compris ceux des collectivités rurales et éloignées, d'accéder à une inforoute comptant parmi les meilleures du monde;
- Le programme « Collectivités ingénieuses » représente une démarche intégrée pour aider des collectivités entières à se brancher à Internet et relier les administrations locales, les écoles, les entreprises, les citoyens ainsi que les services sociaux et les services de santé;
- Avec le programme « Le contenu canadien en ligne », le gouvernement accroît le contenu canadien accessible en direct. Il s'agit d'un contenu qui traduit les valeurs, les réalisations et les aspirations du pays;
- Le « Commerce électronique » transforme la façon de faire des affaires au Canada. Afin de développer le commerce électronique, le gouvernement du Canada définit un cadre légal et réglementaire pour favoriser le recours aux transactions électroniques et faire du Canada un endroit propice au développement du commerce des biens et services par voie électronique;
- À l'aide du programme « Les gouvernements canadiens en ligne », le gouvernement du Canada vise à donner à la population un accès aux renseignements et aux services en ligne du gouvernement canadien;
- Grâce au programme « Le Canada branché au reste du monde », le gouvernement du Canada veut faire connaître le

pays comme étant une économie de pointe, attrayante pour les investisseurs étrangers, et faire du Canada un pivot de l'économie mondiale du savoir.

➤ **L'initiative Service Canada**

« Service Canada » (SC) est une initiative qui vise à améliorer la prestation des services gouvernementaux par l'entremise d'un guichet unique. Cette initiative aide les Canadiens à obtenir les services dont ils ont besoin de façon rapide et pratique, que ce soit en personne, par Internet ou par téléphone. En fait, SC est un réseau de 223 bureaux de services en personne offrant l'accès avec guichet unique à l'information sur les programmes (environ 1 000) du gouvernement du Canada

➤ **Programme d'accès communautaire**

Considérant que certains Canadiens ne peuvent se permettre d'avoir un ordinateur ou l'accès à Internet, le gouvernement du Canada soutient, dans le cadre du Programme d'accès communautaire (PAC), des terminaux qui permettent d'avoir accès à Internet gratuitement ou à peu de frais dans les sites du PAC aménagés en milieu urbain, rural et dans des régions éloignées, de même que dans les bibliothèques. C'est Industrie Canada qui est responsable du PAC.

3 Gestion informationnelle

➤ **Confidentialité et authentification**

Le gouvernement du Canada s'est engagé à faire en sorte que ses services électroniques soient conçus de façon à offrir un niveau de protection de la confidentialité similaire à celui exigé pour les transactions sur papier avec le gouvernement ou même à un niveau supérieur.

Pour le gouvernement du Canada, la réussite de l'initiative GED dépend de la confiance des canadiens envers le système. Ils souhaitent que l'information personnelle qu'ils transmettent lors de consultation de sites Web ou de communication avec le gouvernement du Canada en direct soit protégée.

Le gouvernement s'emploie donc à favoriser un climat de confiance auprès du public. Il définit actuellement des possibilités d'authentification électroniques destinées à protéger la confidentialité pour s'assurer que tous les renseignements personnels sont recueillis et protégés en conformité avec la Loi sur la protection des renseignements personnels du Canada et les politiques à l'appui.

Le gouvernement souhaite en outre clarifier les règlements concernant la protection de la confidentialité notamment en ce qui a trait au consentement dans les transactions en ligne, à la personnalisation des sites Web et aux fichiers « témoins »³⁸.

➤ **Cadres stratégiques et normatifs**

Comme mentionné plus haut, le gouvernement du Canada souhaite susciter la confiance envers les services électroniques. Pour ce faire, il polarise son attention sur les questions de gestion de l'information, de confidentialité et de sécurité.

Dans cette optique, il a mis en place :

- Une Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP)³⁹ afin de garantir que la protection de la vie privée fasse partie intégrante de la conception ou de la restructuration des services.
- Une refonte de la Politique gouvernementale en matière de sécurité⁴⁰. Les

³⁸ Le gouvernement du Canada a publié des lignes directrices à l'intention des ministères et organismes sur l'utilisation des témoins - petits fichiers textes placés dans un ordinateur d'un visiteur par un site Web, dans le but de mémoriser de l'information. Ces lignes directrices permettent de veiller à ce que les témoins soient utilisés uniquement lorsque c'est nécessaire, qu'ils ne recueillent que peu ou pas de renseignements personnels et que les visiteurs aient le choix d'accéder au contenu des sites fédéraux sans que l'on utilise des témoins.

³⁹ Grâce à la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP)*, les ministères et organismes peuvent s'assurer de régler tôt les questions de confidentialité et de faire en sorte que les services soient offerts en direct seulement lorsqu'ils sont assortis d'une bonne protection de la vie privée.

⁴⁰ Cette politique contient des normes de sécurité des TI. Elle exhorte les ministères et organismes à satisfaire aux exigences sécuritaires de base et à gérer de façon continue et dynamique les risques pour la sécurité. Elle leur demande également d'être en mesure de détecter les attaques possi-

normes sur la sécurité de la technologie de l'information sont en train d'être mises à jour.

- Une refonte de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale.

Outre ces révisions des politiques en vue de répondre davantage aux exigences protection des données, d'autres initiatives en vue d'établir une communication protégée comme des services liés à l'infrastructure à clés publiques (ICP), dont l'objectif est de protéger les renseignements personnels ou de nature délicate et les communications en offrant des garanties d'identité (authentification), d'intégrité des données et des transactions et de vérifiabilité se concrétisent.

Le gouvernement du Canada actualise ses politiques de certification. Ces dernières avaient été élaborées pour les besoins internes du gouvernement. Dans le cadre de la PES aux citoyens et aux entreprises, les politiques de certification devront, entre autres, établir les normes de fonctionnement des autorités de certification.

Le gouvernement du Canada a également établi des normes relatives aux métadonnées afin de faciliter l'accès à l'information du gouvernement, ainsi que la gestion et la mise à jour régulière des informations.

Lorsqu'elles sont utilisées dans le contexte des initiatives de regroupement qui consistent à agencer les renseignements et les services en direct par sujets plutôt que par ministères, les métadonnées référencent l'information par sujets, sans égard aux responsabilités propres aux divers ministères. C'est le Secrétariat du Conseil du Trésor qui a mis sur pied le Cadre des métadonnées du gouvernement du Canada.

bles contre les systèmes et les réseaux, d'y réagir et de s'en remettre.

➤ **L'infrastructure commune et la voie de communication protégée⁴¹**

Le gouvernement du Canada met en place une infrastructure commune qui devrait permettre aux Canadiens de faire des transactions électroniques en toute sécurité.

Cette infrastructure vise, entre autres, à offrir un certain nombre de services portant sur l'authentification, la connectivité/réseautage et le courtage de services, pour que les internautes aient automatiquement accès à l'information électronique pertinente, peu importe de quels ministères ou programmes elle relève.

En juin 2001, les services d'un consortium d'entreprises du secteur privé ont été retenus. Un contrat concurrentiel d'une valeur de 57 millions de dollars a été accordé à Bell Nexxia Inc. pour la conception et la mise en place d'une voie de communication protégée pour le printemps 2002. Il s'agit d'une plateforme électronique qui offre une approche équilibrée et multidimensionnelle comprenant un ensemble de solutions en matière de sécurité, y compris des dispositifs rigoureux de contrôle d'accès, des pare-feu et le cryptage.

Elle comprend aussi les services d'annuaires électroniques, d'autorisation, d'authentification et de détection d'intrusion. Ces services sont nécessaires pour assurer la confidentialité, la sécurité et l'intégrité des interactions en direct avec les citoyens et les entreprises.

Dernièrement, le gouvernement du Canada a lancé un service d'authentification connu sous le nom de « e-Pass » (laissez-passer électronique). Ce service offre, en ligne, le même niveau de fiabilité que les enveloppes scellées ou les documents officiels dans un environnement traditionnel.

Le laissez-passer électronique permet aux ministères et aux organismes de confirmer que les in-

⁴¹ La « Voie de communication protégée » permettra l'identification et l'authentification des internautes à qui le gouvernement du Canada offre des services. Elle fournira également des services de réseaux à large bande, ainsi que des services d'annuaires et de messagerie sécurisée.

ternantes sont bien les personnes qu'elles prétendent être, tout en garantissant aux utilisateurs que l'organisme gouvernemental avec lequel elles veulent traiter est le bon.

Les internautes peuvent envoyer des renseignements personnels par Internet, tout en ayant conscience que seuls leurs destinataires légitimes les recevront.

➤ **Faciliter la navigation sur les sites Web du gouvernement**

La dernière mesure mise en place pour assurer une sécurité accrue des services gouvernementaux en ligne consiste à la Normalisation des sites Internet (NSI). Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé les normes du Conseil du Trésor relatives à la normalisation des sites Internet en mai 2000. Ces normes ont été élaborées pour assurer que tous les sites Internet du gouvernement du Canada fournissant des informations et services aux Canadiens présentent une image de marque cohérente et dispensent un ensemble commun d'outils de navigation. Les normes ayant trait à la NSI comportent des exigences quant aux éléments suivants : accessibilité, image de marque, avis en matière de confidentialité, langues officielles, métadonnées, modalités de collaboration, courriel et configuration des noms de domaines.

La NSI permet de garantir un accès équitable au contenu des sites Web fédéraux. De plus, selon les normes et lignes directrices relatives à la NSI les ministères et organismes doivent poster des avis sur la protection des renseignements personnels sur leurs sites Web, de manière à ce que les citoyens et les clients sachent quels renseignements personnels peuvent être recueillis et comment ils seront utilisés.

Conclusion

Comme il est possible de le constater, pour passer au cybergouvernement, il ne suffit pas d'adopter de nouveaux logiciels; il faut aussi revoir en profondeur la structure et les mécanismes de mise en oeuvre des processus opérationnels de l'organisation.

Le gouvernement du Canada a transformé sa façon d'offrir des services en lançant l'initiative gouvernement en direct. Mais le GED ne se limite pas à la mise en direct des services. Son objectif fondamental est d'utiliser les technologies de l'information et des communications pour offrir aux Canadiens des services plus rapides, plus pratiques et mieux adaptés à leurs besoins.

L'initiative GED a permis d'améliorer la prestation des services fédéraux les plus souvent utilisés en les rendant accessibles en direct. La popularité de ces services, la satisfaction manifeste des utilisateurs et le leadership reconnu du Canada en matière de cybergouvernement⁴² confirment le bien-fondé de l'approche du gouvernement à l'égard de la prestation des services en direct.

Au-delà de ces réalisations, le gouvernement doit veiller à ce que les fonctionnaires participent pleinement au processus de transformation des services. Le message principal est que le gouvernement doit s'engager à adopter une approche axée sur les citoyens et à transformer en toute priorité ses activités actuelles en un réseau intégré de prestation multimodale de services multiples fondé sur le découplage des programmes, des ministères et des ordres de gouvernement. De plus, le gouvernement fédéral doit être guidé par une vision convaincante. L'administration centrale devra, quant à elle, maintenir ses investissements pour favoriser et accélérer le rythme de la transformation, ainsi que pour financer la mise en place d'une infrastructure commune.

Le gouvernement du Canada a décidé, plus que jamais, de mettre l'emphase sur l'intégration et l'amélioration des services grâce à l'initiative du gouvernement en direct. Seule, cette intégration facilitera la réalisation d'une initiative véritablement axée sur les citoyens.

⁴² En 2003, Accenture, une société mondiale indépendante d'experts-conseils qui s'intéresse entre autres aux questions de gouvernement électronique a classé le Canada au premier rang à l'échelle mondiale pour la troisième année consécutive, en grande partie en raison de ses activités en matière de transformation des services pour passer à la prestation des services en direct, en raison principalement de cette approche qui vise « l'ensemble du gouvernement ».

Ensemble, ces services en direct profiteront à divers groupes de Canadiens, par exemple : entrepreneurs, propriétaires de grandes entreprises, enfants, personnes âgées, jeunes, parents, chercheurs d'emplois, voyageurs, chercheurs, étudiants, personnes handicapées et collectivités rurales. Ils seront disponibles au moment choisi par les internautes. Ils leur feront économiser temps et argent, tout en simplifiant les procédures. Les services fourniront aussi une information améliorée et plus complète, permettant ainsi aux utilisateurs de prendre des décisions mieux éclairées.

Bibliographie

COMMUNICATION CANADA (Page consultée le 4 janvier 2004). Le projet du gouvernement en direct, [en ligne], www.communication.gc.ca/gol_ged/ged_survol.html

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 29 décembre 2003). Le site Internet du gouvernement du Canada, [en ligne], www.canada.gc.ca

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 29 décembre 2003). Le site Internet du projet gouvernement en direct, [en ligne], www.ged-gol.gc.ca

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 29 décembre 2003). Rapport annuel du gouvernement en direct 2002, [en ligne], www.ged-gol.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_f.asp

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 29 décembre 2003). Rapport annuel du gouvernement en direct 2003, [en ligne], www.tbs-sct.gc.ca/report/gol-ged/2003/gol-ged_f.asp

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 29 décembre 2003). Rapport final du Groupe-conseil sur le gouvernement en direct, [en ligne], www.ged-gol.gc.ca/pnl-grp/reports/final/final00_f.asp

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 29 décembre 2003). Le site Internet du Programme Un Canada branché, [en ligne], www.connect.gc.ca/fr/100-f.asp

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 4 janvier 2004). Le site Internet de Service Canada, [en ligne], www.servicecanada.gc.ca

GOVERNEMENT DU CANADA (Page consultée le 30 décembre 2003). Le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [en ligne], www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp

INDUSTRIES CANADA (Page consultée le 30 décembre 2003). Le site Internet du Programme Les collectivités ingénieuses, [en ligne], <http://collectivitesingenieuses.ic.gc.ca>

INDUSTRIES CANADA (Page consultée le 30 décembre 2003). Le site Internet de Partenariat technologique Canada, [en ligne], <http://tpc-ptc.ic.gc.ca/fr/index.html>

MINISTÈRE DE LA JUSTICE Canada (Page consultée le 30 décembre 2003). Liste de vérification des questions juridiques concernant le gouvernement en direct, [en ligne], <http://canada.justice.gc.ca/fr/ps/ec/gol.html>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 4 janvier 2004). Guide d'Internet du gouvernement du Canada, [en ligne], www.cio-dpi.gc.ca/ig-gi/index_f.asp

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 4 janvier 2004). La gestion des grands projets publics de TI, [en ligne], www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/largeitproj/lrg-public-it-grnd-ti09_f.asp

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 30 décembre 2003). Gouvernement en direct : Servir les Canadiens dans un monde numérique, Présentation au déjeuner de l'ACI, Bilan fédéral annuel de la DPI, 2002, [en ligne], www.cio-dpi.gc.ca/cio-dpi/pres/cips/paperpr_f.asp

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 30 décembre 2003). Cadre juridique et stratégique du gouvernement du Canada pour l'initiative Gouvernement en direct, [en ligne], www.cio-dpi.gc.ca/pki-icp/gocpki/frame/frame00_f.asp

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 29 décembre 2003). Le site Internet de la Direction du dirigeant principal de l'information, [en ligne], www.cio-dpi.gc.ca

Annexe A

Définitions des types d'investissements

1. Services transactionnels-clés

Un service transactionnel clé est un service à volume élevé fréquemment utilisé par des clients de l'extérieur, qui s'adresse aux Canadiens, aux entreprises canadiennes ou aux non-Canadiens. Ce service comporte une certaine forme de transaction. Il pourrait s'agir de la transmission de documents réglementaires; d'une demande de licence, de permis ou de certificat ou de la délivrance de ces documents; de prestations de soutien du revenu; d'un paiement ou d'un règlement d'un prêt, d'une subvention ou d'une contribution, etc. Le fait de demander et de recevoir un produit d'information tel un rapport ne constitue pas un service transactionnel clé.

L'ampleur du service devrait être définie en termes généraux, de la demande initiale de renseignements ou de services à la prise de décision, au paiement et au règlement (s'il y a lieu), et à l'accès aux comptes des clients ou à leur mise à jour. Les ministères doivent évaluer dans quelle mesure chaque étape d'une transaction complète devrait être effectuée par voie électronique et comment cela peut se faire le plus efficacement en direct. Les propositions devraient être axées sur les facettes les plus essentielles de la prestation de services, qui profitent le plus au client et au ministère.

Pour que les propositions soient admissibles, les demandeurs doivent établir leur capacité de mettre l'initiative en oeuvre, la faisabilité de l'approche proposée, ainsi qu'une stratégie qui leur permettra de continuer d'offrir les services en direct après l'étape de l'élaboration, sans recourir au financement du GED. Les demandeurs devront également montrer que le service proposé comporte beaucoup de transactions et vise un grand nombre de clients qui sont disposés à effectuer des transactions en direct et qui en tireront profit. De plus, les propositions seront cotées suivant les possibilités qu'elles offrent aux chapitres des avantages horizontaux, des produits livrables rapidement, de l'amélioration de la productivité ou des économies.

Lorsque des transactions de bout en bout visent plusieurs ministères ou organismes, les demandeurs doivent s'assurer d'établir un dialogue entre les partis intéressés (p. ex. les questions de paiements et de règlements doivent faire l'objet de discussions avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) et montrer, dans la demande, qu'ils ont effectivement été consultés.

2. Groupes thématiques / Services d'information

a) Groupes thématiques

Un groupe thématique est un ensemble de renseignements et de services connexes, qui fait abstraction des limites organisationnelles, tout en étant logique pour les citoyens et les clients.

Un document pangouvernemental intitulé Plan des regroupements a été préparé en s'inspirant de groupes de discussion de citoyens et de consultations avec les ministères et organismes. Chaque regroupement décrit dans le document susmentionné représente un ensemble de services axés sur le client (ou groupe thématique) comportant de l'information et des services offerts par de nombreuses organisations gouvernementales. Ce ne sont pas tous les groupes thématiques de chaque passerelle qui constituent nécessairement des sites Internet complets et intégrés. Les ministères et organismes sont donc invités à présenter des propositions de partenariat pour aider à compléter ou à enrichir les groupes thématiques liés aux passerelles des Canadiens, des entreprises canadiennes ou des non-Canadiens. Les propositions seront cotées en fonction de la qualité de leur portée, de leur incidence

sur les clients, de leurs produits livrables rapidement et de leurs avantages pour les partenaires et le GED dans son ensemble.

b) Services d'information

Services d'information permet à un client donné d'obtenir des renseignements personnalisés par l'intermédiaire de bases de données intégrées et interactives qui vont au-delà des frontières organisationnelles. Il existe une distinction importante entre l'information sur un service quelconque et l'information en tant que service. La première fournit une description d'un programme ou d'un service. Ce genre d'information faisait l'objet du Volet un et n'est pas visé par la présente lettre d'appel. Ce type d'investissements vise des propositions de partenariat dont les produits d'information permettront de stratifier les renseignements et d'acquérir de nouvelles connaissances au moyen de bases de données intégrées et interactives.

Pour être admissibles, les propositions doivent prévoir des partenariats actifs entre ministères et organismes fédéraux en vue d'organiser, d'intégrer et de donner un accès direct convivial aux sites d'information ou de mettre au point des bases de données interactives qui vont au-delà des frontières organisationnelles et qui aident à compléter ou à enrichir les groupes thématiques des passerelles des Canadiens, des entreprises canadiennes et des non-Canadiens. Les demandeurs doivent également montrer comment ils comptent répondre aux besoins exprimés par les clients, créer de nouvelles connaissances, éliminer les chevauchements ou les lacunes au niveau du contenu de l'information, et produire des avantages horizontaux et des produits livrables rapidement.

3. Projets pilotes

Ce type d'investissements s'adresse aux projets pilotes qui visent uniquement à mettre à l'essai un concept novateur, et non à prévoir la mise en oeuvre complète d'un programme ou d'un service. Le financement du GED correspondra aux investissements (en espèces ou en nature) des ministères (fédéraux et/ou intergouvernementaux) et/ou des partenariats entre le secteur public et l'entreprise privée, jusqu'à concurrence de 50 % et de 500 000 \$ par projet. Trois genres de projets pilotes peuvent être envisagés :

a) Intergouvernementaux

Les projets pilotes reposant sur des ententes de partenariat avec d'autres compétences gouvernementales (provinces/territoires, municipalités, ou scène internationale) aux fins d'améliorer la prestation externe de services aux clients de l'extérieur.

b) Intermodes de prestation

Les projets pilotes qui visent à explorer diverses manières d'améliorer l'interaction entre les modes de prestation de services par téléphone et par Internet au sein d'organisations ou entre elles.

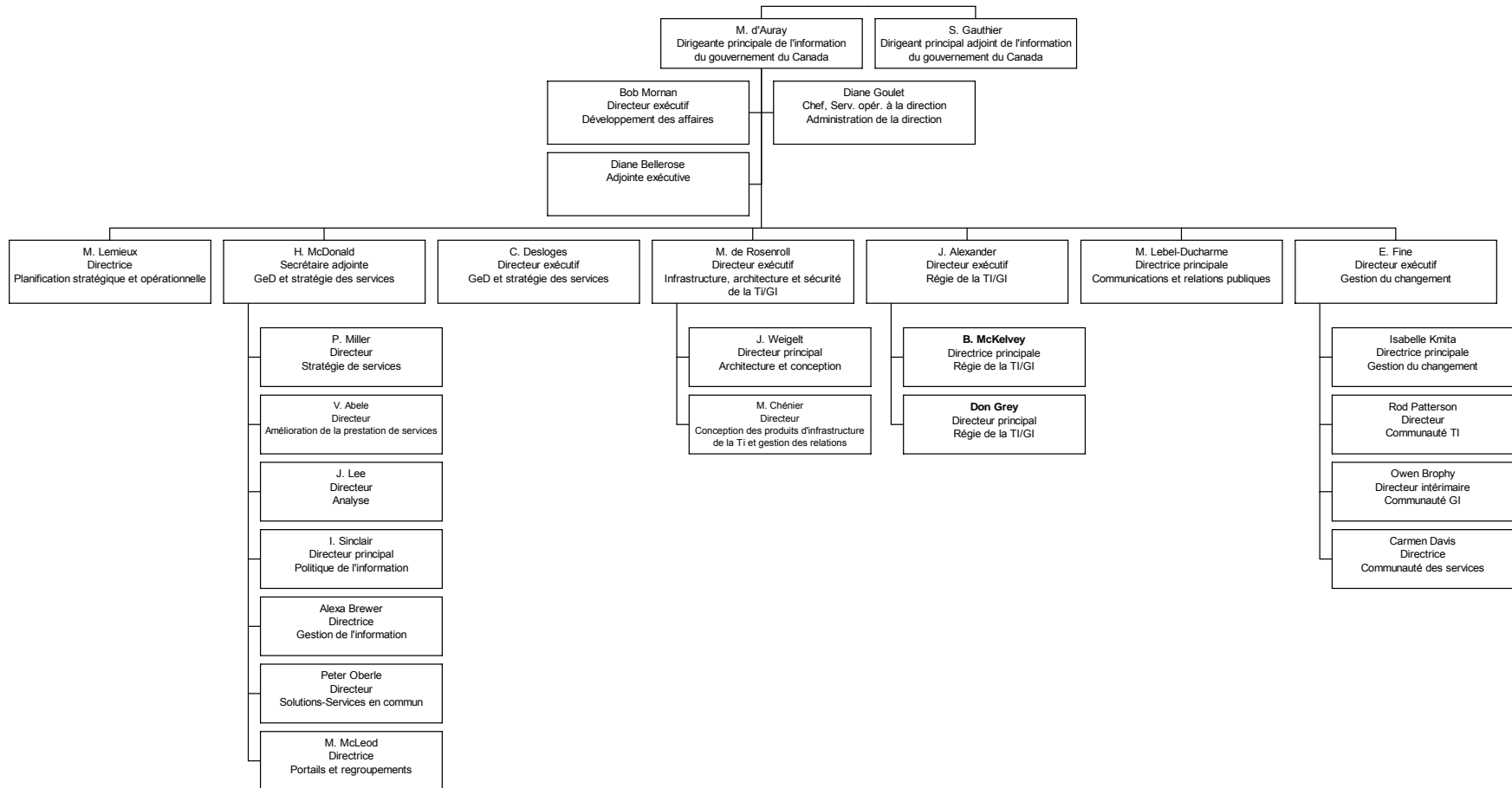
c) Innovateurs

Des projets pilotes qui contribuent à transformer la façon dont le gouvernement du Canada offre ses services en direct, en mettant à l'essai de nouvelles applications pour la prestation de services à des clients de l'extérieur et/ou des partenariats innovateurs entre le secteur public et l'entreprise privée.

Pour que les propositions soient prises en considération, les demandeurs doivent montrer leur capacité de mettre en oeuvre une telle initiative, le caractère innovateur de la proposition, et ses avantages possibles pour les clients externes.

Annexe B

Organigramme de la Direction du dirigeant principal de l'information



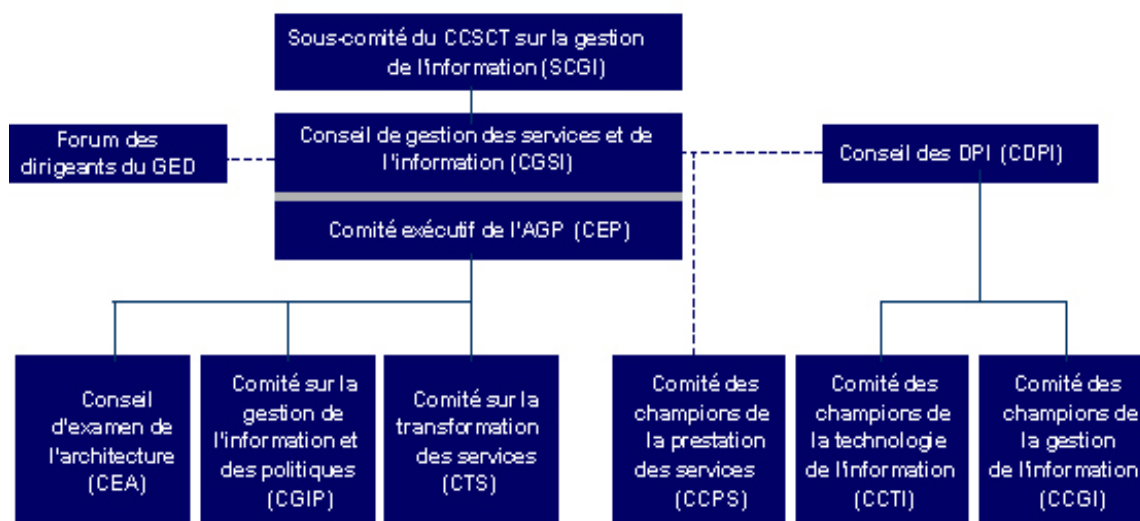
Annexe C

Explication de la structure de gouvernance des comités du GED et de l'Amélioration des services de la DDPI (GAS).

Le gouvernement en direct comporte de nombreux aspects, qui comprennent non seulement les questions relatives aux technologies, mais aussi la création du savoir et la prestation de services. Compte tenu de cette gamme étendue d'enjeux, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élargi le mandat de la Direction du dirigeant principal de l'information au printemps 2002, en y ajoutant la promotion de l'amélioration des services et de l'innovation pour tous les modes de prestation de services.

Afin d'appuyer ce mandat élargi, la DDPI a examiné sa structure de comités interministériels qui permet au SCT d'assurer le leadership voulu pour ce qui concerne le GED et l'amélioration des services. Après avoir consulté les membres des comités en place et les intervenants de la collectivité du GED et de la prestation de services, la DDPI a mis en oeuvre une nouvelle structure de gouvernance à l'automne 2002. La nouvelle structure simplifie le processus des comités, le rend plus efficace, tant pour les ministères que les organismes centraux, et permet de s'assurer que les décisions sont prises aux niveaux les plus appropriés.

Organigramme du GAS (Gouvernance de l'amélioration des services)



Comités

Le sous-comité du CCSCT sur la gestion de l'information (SCGI) permet aux sous-ministres et aux administrateurs généraux de donner leurs points de vue sur la gestion de l'information et les technologies connexes au gouvernement. Il est présidé par Robert Wright (secrétaire associé du Cabinet, sous-ministre auprès du vice-premier ministre et coordonnateur de la sécurité et du renseignement, BCP) et se réunit tous les mois.

Le Conseil de gestion des services et de l'information (CGSI) assure l'intégration des travaux du GED et de l'Amélioration des services dans trois grands secteurs : transformation des services, technologie, ainsi que gestion de l'information et politiques. Il est présidé par le DPI du gouvernement du Canada et se réunit tous les mois. Le CGSI relève du SCGI et fournit le leadership au Conseil d'examen de l'archi-

teature (CEA), au Comité sur la gestion de l'information et les politiques (CGIP) et au Comité sur la transformation des services (CTS). Le CGSI obtient également une orientation stratégique du Forum des dirigeants du GED, du Conseil des DPI (CDPI) et du Comité des champions de la prestation des services (CCPS).

Le Conseil d'examen de l'architecture (CEA) assure le leadership en se penchant sur les questions touchant l'architecture, les technologies de l'information et la sécurité de la TI, avec le soutien de l'autorité de gestion de la Voie de communication protégée. Il est présidé par l'architecte en chef, DDPI/SCT, et se réunit tous les mois. Il relève du CGSI.

Le Comité sur la gestion de l'information et les politiques (CGIP) accélère, formule, gère et favorise la création, la mise à jour et l'homogénéité des cadres des politiques et des normes stratégiques, des directives et autres outils dans le domaine de la gestion de l'information et des politiques de l'information. Il est présidé par la Secrétaire adjointe du GED, DDPI/SCT, et un représentant ministériel, et se réunit tous les mois. Le CGIP relève du CGSI.

Le Comité sur la transformation des services (CTS) élabore des stratégies visant à promouvoir la revue des services, formule une vision de la prestation des services interréseaux et favorise les possibilités de transformation et d'intégration des services selon le point de vue des clients. Il est présidé par la Secrétaire adjointe du GED, DDPI/SCT, et se réunit tous les mois. Le CGIP relève du CGSI.

Le Forum des dirigeants du GED offre un mécanisme de consultation et de discussion sur l'orientation globale et la mise en oeuvre efficace de la stratégie du GED et l'élaboration d'une vision à long terme. Le Forum est dirigé par la DDPI et un ministère hôte et se réunit tous les trimestres. Le Forum des dirigeants du GED fournit une orientation stratégique au SGCI et au CGSI.

Le Conseil des dirigeants principaux de l'information (CDPI) sert de tribune pangouvernementale pour la consultation et la mise en commun des renseignements sur les questions liées à la gestion et à l'utilisation efficaces de l'information et de la technologie à l'appui de la prestation des programmes et services du gouvernement. Le CDPI est dirigé par le DPI du gouvernement du Canada et se réunit tous les deux mois. Le CDPI fournit une orientation stratégique au CGSI et un leadership au Comité des champions de la technologie de l'information (CCTI) et au Comité des champions de la gestion de l'information (CCGI). Il obtient également des recommandations du Comité des champions de la prestation des services (CCPS).

Le Comité des champions de la technologie de l'information (CCTI) offre une orientation pour l'élaboration des capacités des RH et l'amélioration des services par l'entremise des communautés de pratiques au sein de la collectivité de la TI. Il est coprésidé par le directeur exécutif du Bureau de la gestion du changement (BGC), DDPI/SCT, et un représentant ministériel, et se réunit tous les mois. Le CCTI relève du CDPI.

Le Comité des champions de la gestion de l'information (CCGI) offre une orientation pour l'élaboration des capacités des RH et l'amélioration des services par l'entremise des communautés de pratique au sein de la collectivité de la GI. Il est coprésidé par le directeur exécutif du Bureau de la gestion du changement (BGC), DDPI/SCT, et un représentant ministériel, et se réunit tous les mois. Le CCGI relève du CDPI.

Le Comité des champions de la prestation des services (CCPS) offre une orientation pour l'élaboration des capacités des RH et l'amélioration des services par l'entremise des communautés de pratiques au sein de la collectivité de la prestation des services. Il est coprésidé par le directeur exécutif du Bureau

de la gestion du changement (BGC), DDPI/SCT, et un représentant ministériel, et se réunit tous les mois. Le CCPS fournit une orientation stratégique au CGIS et au CDPI.

Au nom de l'Autorité de gestion des politiques (AGP), le comité exécutif de l'AGP est responsable devant le Secrétaire du Conseil du Trésor pour ce qui est de l'orientation et de la gestion de l'infrastructure à clés publiques (ICP) du gouvernement du Canada et de l'établissement des orientations stratégiques globales de l'ICP du gouvernement du Canada. Le comité exécutif de l'AGP se réunit au besoin, et ses activités complètent ou appuient les rôles du SCGI, CDPI, et CGSI.

Annexe D**Financement central de l'initiative du gouvernement en direct**

Affectation approuvée des fonds centraux par composantes :

(en date d'avril 2003)

	En milliers de dollars						
	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	Total
Infrastructure commune protégée	32 490	107 299	115 731	92 012	62 000	62 000	471 532
Passerelles et portails agencés par sujets ou auditoires	5 341	23 945	16 400	19 600	15 000	15 000	95 286
Prestation de services en direct	8 672	89 216	48 235	86 062	15 000	15 000	262 185
Politiques et normes	5 063	3 934	13 000	13 000	8 000	8 000	50 997
Total	51 566	224 394	193 366	210 674	100 000	100 000	880 000

Affectation approuvée des fonds centraux par ministères, organismes et composantes :

(en date d'avril 2003)

	En milliers de dollars						
	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	Total
Affaires étrangères et Commerce international							
Passerelles et portails	402	2 932	2 370				5 704
Prestation de services en direct	29	2 603	900	4 000	5 100		12 632
Affaires indiennes et du Nord Canada							
Passerelles et portails			300				300
Prestation de services en direct		3 300	1 763				5 063

CANADA

Analyse de rentabilité			200				200
Agence des douanes et du revenu du Canada							
Prestation de services en direct	3 345	15 330	14 829	14 802			48 306
Analyse de rentabilité			200				200
Agriculture et Agroalimentaire Canada							
Passerelles et portails		612	400				1 012
Prestation de services en direct		4 327					4 327
Anciens combattants Canada							
Passerelles et portails	152	1 818	800				2 770
Prestation de services en direct		2 000	1 750	1 750	1 750	1 750	9 000
Analyse de rentabilité			400				400
Citoyenneté et Immigration Canada							
Passerelles et portails		1 155	400				1 555
Prestation de services en direct	161	278	1 100				1 539
Analyse de rentabilité			230				230
Communication Canada							
Passerelles et portails			2 970				2 970
Prestation de services en direct			1 000	1 000	100		2 100
Cour fédérale du Canada							
Prestation de services en direct	50	150					200

Cour suprême du Canada							
Prestation de services en direct		375					375
Défense nationale/Centre de la sécurité des télécommunications							
Infrastructure commune protégée	5 565	10 335	10 050	6 350			32 300
Développement des ressources humaines Canada							
Passerelles et portails	328	7 203	3 650				11 181
Prestation de services en direct	1 551	24 991	15 000				41 542
Développement économique Canada pour les régions du Québec							
Prestation de services en direct		25					25
Environnement Canada							
Passerelles et portails		1 000	20				1 020
Gendarmerie royale du Canada							
Prestation de services en direct	225	338					563
Industrie Canada							
Passerelles et portails	782	2 007	2 800				5 589
Prestation de services en direct	625	5 879					6 504
Analyse de rentabilité			200				200
Instituts de recherche en san-							

té du Canada							
Passerelles et portails		132					132
Prestation de services en direct		220					220
Justice Canada							
Passerelles et portails		660	65				725
Prestation de services en direct		700	2 571	197			3 468
Parcs Canada							
Prestation de services en direct		850					850
Patrimoine canadien							
Passerelles et portails		400	40				440
Prestation de services en direct	90	2 081	200				2 371
Ressources naturelles Canada							
Prestation de services en direct		300					300
Analyse de rentabilité			200				200
Santé Canada							
Passerelles et portails		1 672	500				2 172
Prestation de services en direct	790	5 829	3 115	3 315	3 760		16 809
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada							
Infrastructure commune protégée	11 284	32 394	11 851	8 500	8 500	8 500	81 029
Passerelles et portails			870				870
Politiques et normes	5 063	3 934	13 000	13 000	8 000	8 000	50 997
Solliciteur général Canada							

CANADA

Passerelles et portails		200	15				215
Prestation de services en direct		301					301
Statistique Canada							
Passerelles et portails	55	554					609
Prestation de services en direct		2 603	1 600	1 800	1 000	500	7 503
Transports Canada							
Prestation de services en direct		300					300
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada							
Infrastructure commune protégée	15 641	64 570	93 830	72 752			246 793
Passerelles et portails	3 622	3 600	1 200	1 600			10 022
Prestation de services en direct	1 806	16 436	2 977	4 898	500		26 617
Fonds à transférer aux ministères et organismes pour les composantes du GED, après l'approbation définitive							
Infrastructure commune protégée				4 410	53 500	53 500	111 410
Passerelles et portails				18 000	15 000	15 000	48 000
Prestation de services en direct				54 300	2 790	12 750	69 840
Total	51 566	224 394	193 366	210 674	100 000	100 000	880 000

COLOMBIE-BRITANNIQUE

Vue d'ensemble

En élaborant l'Accord sur l'autoroute électronique en 1995, le gouvernement de la Colombie-Britannique s'engageait à :

- Assurer un accès universel et abordable aux réseaux de communication et aux services de l'information;
- Accroître et encourager la croissance de l'industrie des nouvelles technologies de l'information de la Colombie-Britannique;
- Augmenter l'efficacité et l'efficience du secteur public de la province.

Des statistiques montrent que l'implantation des technologies de l'information s'est réalisée à un rythme plus accéléré dans le secteur public, comparativement au secteur privé. Ainsi, alors que seulement 53 % des compagnies du secteur privé sont en ligne, 95 % des institutions publiques le sont.

La Colombie-Britannique dispose d'un taux de connectivité supérieur au reste du pays. En 2000, plus de 62 % de la population avait accès à Internet, ce qui représente environ 15 % de plus que la province de Québec et 5 % de plus que la moyenne nationale.

La stratégie pour le gouvernement en ligne en Colombie-Britannique fut développée en avril 2000 et baptisée InfoSmart. Cette dernière propose plus qu'un simple changement dans les façons de faire du gouvernement. Il s'agit, en effet, d'une toute nouvelle approche pour servir le public (citoyens et clients). Le gouvernement de la Colombie-Britannique souhaite que « les citoyens puissent rejoindre leur gouvernement d'une manière qui rencontre leurs intérêts personnels 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. »

Les principes-clés de la stratégie InfoSmart sont les suivants :

- Une approche de services centrée sur le client-citoyen;
- Le partage de l'information à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement;

- La protection des données personnelles;
- La stimulation du secteur des hautes technologies;
- L'utilisation des services communs à l'ensemble du gouvernement.

Depuis sa création en juin 2001, le Ministry of Management Services (MMS) a subi d'importants changements. Ainsi, à l'origine, le MMS avait comme mandat de fournir des services de support dans l'appareil gouvernemental par la mise en place de services communs. L'objectif visé était d'éviter les dédoublements et de permettre ainsi des économies de fonctionnement.

En février 2003, le rôle du MMS fut élargi. Désormais, le MMS comprend le CIO Chief Information Office (CIO), des agents gouvernementaux et le portail entreprise. Enfin, le MMS a comme responsabilités d'encourager l'innovation et d'explorer toutes les nouvelles options en matière de prestation électronique de services (PES).

Selon le MMS, la technologie, le leadership, le travail en équipe, la flexibilité et la simplicité sont cardinaux afin d'améliorer l'approche gouvernementale en matière de PES. Depuis 2003, le MMS a franchi un nouveau pas stratégique : du modèle de PES traditionnel, il a adopté un modèle axé sur le client/citoyen avec plus de valeur ajoutée.

Avec le Plan de service 2004-2005 – 2006-2007, de nouvelles initiatives relatives aux technologies de l'information ont été ajoutées aux responsabilités du MMS.

Il s'agit :

- D'accroître les possibilités d'accès par les biais d'Internet aux programmes et services gouvernementaux pour les citoyens et les entreprises;
- De travailler avec le secteur privé afin de développer de nouvelles initiatives en matière de PES;

- D'augmenter l'accès haute vitesse à Internet pour les citoyens de la Colombie-Britannique;
- De développer pour les ministères un cadre de travail afin de mieux prendre en considération les besoins des citoyens;
- D'améliorer la collaboration entre les ministères et organismes afin d'offrir des services davantage coordonnés et efficaces.

Les clients du MMS sont :

- Les ministères provinciaux;
- Les corporations de la Couronne;
- Les agences fédérales et provinciales;
- Les écoles et les universités;
- Les centres régionaux de santé;
- Les municipalités;
- Le public en général.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

➤ Le Ministry of Management Services

En Colombie-Britannique, la gestion de l'information et des technologies de l'information appartient au Ministry of Management Services (MMS). En février 2004, le Chief Information Office (CIO) a été intégré au Ministry of Management Services afin de faciliter la mise en place du gouvernement en ligne et la prestation électronique de services⁴³.

Le Ministry of Management Services (MMS) doit veiller à ce que les citoyens aient accès à leur gouvernement quand ils le veulent et comme ils le veulent. Les citoyens peuvent communiquer directement avec le gouvernement via des agents gouvernementaux : portails Internet, boîtes de

réponse interactives, centres d'appels et autres options. L'objectif visé est d'accroître l'efficacité de la prestation électronique de services par l'utilisation de techniques intégrées et axées sur les citoyens.

À l'intérieur du gouvernement, le Ministry of Management Services est responsable de l'information et des programmes suivants :

- Records Management;
- BC Bids;
- Corporate Privacy and Information Access;
- BC Statistics;
- BC Online;
- Le site Web du Waste Buster;
- BC Connects - BC Internet Services;
- Enquiry BC;
- Les services de librairie gouvernementale sur l'ITI.

Avant janvier 2004, le Ministry of Management Services travaillait à la création d'une nouvelle agence baptisée BC Shared Services Agency (Agence des Services communs). Cette agence devait avoir comme fonctions principales :

- De fournir des services financiers et administratifs;
- D'acquérir et d'offrir des ITI,
- De fournir des services communs d'ITI et des services de paie pour tous les ministères clients et, dans une perspective plus large, à l'ensemble du secteur public.

Le Plan d'action 2004-2005 – 2006-2007 ne mentionne plus l'existence de cette agence des services en commun.

La vision du MMS dans le domaine de l'information et des technologies de l'information est d'accroître la qualité des services en ligne pour répondre aux besoins quotidiens des citoyens de la Colombie-Britannique.

⁴³ Ministry of Management Services, communiqué de presse.
http://www2.news.gov.bc.ca/nrm_news_releases/2003MSE/R0002-000156.htm

Plus précisément, le Ministry of Management Services a comme objectif d'encourager l'innovation afin de rendre plus efficaces et plus rentables les services offerts aux citoyens et clients. Son mandat est de faire converger l'ensemble des ministères vers la PES.

➤ **Le Bureau du Chief Information Officer**

Dans le modèle de la Colombie-Britannique, le CIO (directeur principal de l'information) a les responsabilités suivantes :

- Gérer l'information et les technologies de l'information;
- Développer des stratégies, des politiques, des standards et des directives communes en matière d'ITI;
- Mettre en place des architectures d'entreprises privées en matière d'ITI;
- Fournir le leadership nécessaire au développement des initiatives de gouvernement en ligne et offrir les services en ligne;
- Assurer le contrôle de l'ensemble des investissements du gouvernement incluant les décisions d'acquisition;
- Élaborer des stratégies pour combler le vide (bridge the digital divide) et ainsi fournir les outils nécessaires au développement de l'économie numérique;
- Gérer et faire la promotion des projets d'information et des technologies de l'information.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

En Colombie-Britannique, aucune loi n'encadre le modèle de gouvernement en ligne.

1.3 Structure organisationnelle

Deux structures organisationnelles seront analysées, soit celle du Ministry of Management Services et celle du Chief Information Office.

➤ **Structure organisationnelle du Ministry of Management Services**

En Colombie-Britannique, à la différence d'autres administrations, la gestion de l'information et des technologies de l'information n'appartient pas à une corporation, à une agence ou à toute autre forme d'organisation, elle relève du Ministry of Management Services.

Comme mentionné précédemment, le Ministry of Management Services fut créé principalement pour fournir des services de support dans l'appareil gouvernemental par la mise en place d'un modèle de « services communs ». L'objectif visé était d'éviter les doublons et ainsi permettre des économies de fonctionnement.

En vue d'atteindre les objectifs relatifs à sa mission et de fournir un service de qualité aux citoyens de la Colombie-Britannique, le Ministry of Management Services a établi cinq centres d'activité.

Avant janvier 2004, ces cinq centres d'activité étaient :

- Governance and Integration;
- Result Management Office;
- Service and Channel Integration;
- BC Shared Services Agency;
- Executive and Support Services.

Depuis janvier 2004, les centres d'activité sont⁴⁴:

- Service Delivery to Citizens and Businesses : Service BC;
- Service Delivery to Public Sector;
- Service Transformation;
- Governance;
- Executive and Support Services.

● **Service Delivery to Citizens and Businesses : Service BC**

Cette division du MMS a pour mission de s'assurer que tous les citoyens, les entreprises et le secteur public ont un accès convenable, continu et de haute qualité aux services gouvernementaux.

⁴⁴ Voir graphique Annexe A.

Service BC s'occupe de l'organisation de la PES et permet aux citoyens et clients de pouvoir choisir entre Internet, le téléphone ou autres moyens pour communiquer avec le gouvernement. Autrement dit, plutôt que de traiter individuellement avec chaque ministère, les citoyens peuvent accéder aux services et à l'information à travers un point d'entrée unique.

Le MMS, par le biais de Service BC, a comme objectifs :

- D'améliorer la PES et d'augmenter la facilité d'accès aux services gouvernementaux (ex : changement d'adresse, permis de gaz et électricité);
- D'augmenter les services disponibles dans 58 communautés grâce aux bureaux gouvernementaux.

Pour l'année fiscale 2004-2005, Service BC devait se financer à partir de la vente de produits (5 523 millions de dollars) et les crédits votés étaient de 23 196 millions. Les employés à temps plein étaient au nombre de 313.

● **Service Delivery to the Public Sector**

Cette division du MMS a pour mission de veiller à réduire les coûts de la gestion interne des services ministériels.

Cette division comprend :

- Une infrastructure commune;
- Le service des activités courantes;
- BC Stats.

Afin d'atteindre son objectif de réduction des coûts, le ministère a mis en place un modèle de services partagés (Shared Services).

L'approche Shared Services comprend 4 étapes :

- Renforcer et consolider le financement nécessaire pour offrir des services en ligne;
- Modifier les politiques et standardiser les procédures;
- Utiliser les TI pour être plus efficace;
- Continuer dans la voie de l'innovation.

Shared Services consulte continuellement les citoyens et les clients pour connaître les services dont ils ont besoin ou pour les améliorer.

Cette division du MMS a comme objectifs :

- D'assurer une valeur ajoutée pour le citoyen;
- De fournir et d'améliorer l'accès à Internet haute vitesse pour les citoyens de la Colombie-Britannique;
- D'élaborer un modèle de PES régional (Regional Service Delivery).

Pour l'année fiscale 2004-2005, le financement à partir de la vente de produits pour Solutions BC était estimé à 309 941 millions de dollars et les crédits votés étaient de 17 542 millions. Les employés à temps plein étaient au nombre de 7 243.

● **Service Transformation**

Le centre d'activité Service Transformation (ST) du MMS a pour mission de faciliter l'accès des citoyens et clients aux programmes et services de l'État. Il comprend trois éléments.

Le Result Management Office (RMO)

Il a pour mission de s'assurer que les projets-clés du gouvernement en ligne et autres projets d'ITI soient livrés à temps selon les budgets prévus et en conformité avec les résultats attendus.

Le portail d'entreprise est un important projet géré par le RMO. Le portail offre de nouvelles perspectives d'accès aux services pour les clients d'une façon qui convient à leurs besoins.

La mise en place du portail entreprise a été un réel succès. Ce dernier a été complété par le lancement en septembre 2003 du portail public et du portail employés.

Le budget pour l'année fiscale 2003-2004 était de six millions de dollars. Les coûts de fonctionnement pour les années suivantes sont compris dans le fonds pour les initiatives pour le gouvernement électronique (e-Government Initiatives Fund), dont le budget était de 5,4 millions de dollars.

The Alternative Delivery Project Secretariat

Il travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives conjointement avec le secteur privé. L'objectif visé est d'augmenter la participation du privé dans les initiatives liées à la prestation électronique de services. Le Secrétariat s'assure que les méthodes les plus appropriées pour le développement de partenariats public-privé sont utilisées. Il a comme objectifs de s'assurer que les profits augmentent et que les coûts diminuent pour le gouvernement.

The Service Delivery Initiative

Il travaille avec les ministères et autres paliers de gouvernement à chercher des solutions qui permettraient d'offrir au public les conditions d'accès qui leur conviennent le mieux. Par exemple, un nombre de ministères qui ont des activités dans un même endroit pourraient choisir un seul bureau pour offrir de façon plus appropriée les services aux citoyens. Cette approche du « One Government » permet de s'assurer que les services sont développés et organisés autour des besoins des citoyens et clients.

Actuellement, 42 Cross-Ministry Work Teams sont actives dans 57 communautés à travers la Colombie-Britannique.

● **Governance**

Le centre d'activité Governance du MMS s'occupe de l'ensemble de la gestion de l'information, des politiques relatives aux technologies de l'information, du cadre stratégique à l'intérieur duquel les organismes gouvernementaux puisent leur information et mettent en œuvre le gouvernement en ligne et la prestation de services.

Plus précisément, le centre d'activité Governance comprend deux bureaux principaux.

Le Bureau du CIO

D'une façon générale, le Bureau du CIO est responsable pour l'ensemble du gouvernement :

- De la gestion de l'information;

- Du développement et de la planification des stratégies relatives au TI;
- De l'identification des occasions opportune pour transformer l'offre de service gouvernementaux par le biais des TI.

Le Bureau responsable des stratégies gouvernementales, des politiques et des lois (Government Information Strategies, Policy and Legislation Branch)

Le Bureau comprend :

La Corporate Privacy and Information Access Branch

Elle est responsable de l'administration des lois suivantes :

- Le Freedom of Information and Protection of Privacy Act;
- Le Electronic Transaction Act;
- Le Document Disposal Act;
- Le Personal Information Protection Act;
- Et de toutes les directives, standards et politiques relatives à ces lois.

Le Corporate Records Management

Il protège l'héritage documentaire de la Colombie-Britannique.

Le Government's Authentication Project Office

Il est responsable du développement des structures d'authentification.

La Corporate IT and Management Library

Elle facilite le transfert de connaissances et aide les employés à être plus performants dans leur travail.

Enfin, le centre d'activité Governance a comme objectifs :

- De surveiller la mise en œuvre des stratégies relatives à la PES;
- De s'assurer que la stratégie e-BC est alignée avec les projets en matière de PES;

- D'améliorer l'opportunité, l'accès, les coûts et la qualité des services en ligne;
- De développer un cadre d'authentification pour permettre au gouvernement de vérifier l'identité et l'information transmises lors de l'utilisation de programmes ou services électroniques;
- De mettre en œuvre la législation relative à la vie privée, les politiques et autres lignes directives.

Pour l'année fiscale 2004-2005, cette branche d'activité devait récupérer 4 343 millions de dollars de profit à partir de la vente de produits et les crédits votés étaient de 4 604 millions. Le nombre d'employés à temps plein était de 49.

● Executive and Support Services

Cette branche d'activité du Ministry of Management Services a pour mission de fournir aux ministères les services en commun, le leadership pour l'acquisition des technologies de l'information ainsi que les ressources humaines nécessaires.

Le MMS travaille en collaboration avec l'Executive and Support Services afin de s'assurer que :

- Les employés ont les outils pour s'adapter et tirer profit des changements;
- Le ministère recrute du personnel compétent, capable et flexible;
- Les actions des employés sont alignées avec les buts du gouvernement.

Pour l'exercice financier 2004-2005, cette branche d'activité devait récupérer 1 000 millions de dollars de profit à partir de la vente de produits et les crédits votés étaient de 5 554 millions. Le nombre d'employés à temps plein était de 19.

➤ Chief Information Office

Le Chief Information Office est divisé en trois branches :

La branche Government Enterprise Architecture (GEA)

La branche Government Enterprise Architecture (GEA) a un mandat qui couvre l'ensemble du gouvernement et qui est d'identifier dans le cadre des pratiques gouvernementales, grâce aux ITI, les occasions d'affaires pour le gouvernement. Cette division est responsable de la définition de l'architecture commune d'ITI nécessaire à une prestation de services gouvernementaux efficiente et efficace. Ses responsabilités spécifiques sont de :

1. Développer des stratégies de gouvernement en ligne en matière de :
 - Services en ligne pour la mise en place de stratégies de portail, de support aux communautés d'intérêts, de prestation de services multicanaux⁴⁵, de services intergouvernementaux et d'intégration avec des partenaires d'affaires électroniques, etc.;
 - Démocratie en ligne, qui comprend l'inscription par courriel, les forums de discussion, le vote en ligne, etc.;
 - Société en ligne.
2. Fournir des plans de gestion de l'information et d'infrastructure de ITI ainsi que des propositions de standards dans les secteurs suivants :
 - Architecture de l'information;
 - Architecture des applications;
 - Architecture de l'infrastructure;
 - Architecture du réseau et des dispositifs de sécurité.
3. Offrir un support administratif au Conseil consultatif sur la gestion de l'information (ACIM).
 - Le GEA est responsable de la gestion des opérations des comités exécutifs de l'ACIM, du conseil général de l'ACIM et de ses sous-comités (c.-à.-d. Forum des architectes des technologies). Il poursuit

⁴⁵ Multi-Channel Service Delivery

sa mission en coordonnant les réunions mensuelles des différentes divisions de l'ACIM et en maintenant les documentations électroniques ou physiques des opérations de celle-ci.

La branche e-Government Initiatives (e-GI)

La branche e-Government Initiatives (e-GI) est responsable de développer le cadre stratégique de la Colombie-Britannique pour améliorer la prestation des services pour usage public des technologies de l'information.

Les priorités de la division Initiatives stratégiques sont de :

- Promouvoir et devenir le champion des projets, orientations et priorités du gouvernement en ligne, et ce, en collaboration avec les industries et les groupes d'intérêts;
- Assister les ministères dans le développement de leur plan d'action qui précise les projets et les cibles nécessaires au développement et à la mise en place des initiatives stratégiques du gouvernement en ligne;
- Opérer une revue stratégique des plans d'action pour déceler des services communs, des politiques, normes ou directives qui permettraient l'avancement des projets de gouvernement en ligne;
- Surveiller et préparer des rapports au sujet des projets de gouvernement en ligne;
- Établir des BC Connects et voir à leur développement;
- Administrer le e-Gouvernement Funds⁴⁶.

La branche des politiques et des standards communs

La branche des politiques et des standards communs est responsable du développement et de la coordination des stratégies intergouvernementales, des politiques et des standards relativement

⁴⁶ Fonds pour les initiatives de gouvernement en ligne. Ils sont passés de 2,3 millions en 2001 à 5 millions en 2003. La liste des projets-clés retenus pour l'attribution d'aide financière figure à l'Annexe B.

à la gestion de l'information et des technologies de l'information. Les responsabilités principales de cette branche sont de :

- Préparer les plans stratégiques et les projets de lois pour le CIO;
- Établir et administrer le cadre de gestion des ITI;
- Collaborer avec les ministères et organismes publics pour établir et réviser les standards, politiques et directives existants en matière d'ITI;
- Revoir les projets d'ITI incluant les soumissions faites au Conseil du trésor par les ministères et les Information Resource Management Plans (IRMPs) des ministères;
- Donner des conseils aux ministères et aux organisations gouvernementales concernant les lois et directives d'ITI;
- Fournir de l'expertise aux ministères et organismes publics incluant la Purchasing Commission dans le développement et l'évaluation des offres et requêtes de produits et services;
- Faire de la recherche et cerner les « best practices » pour permettre et recommander des stratégies concernant les initiatives d'ITI.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

Le gouvernement de la Colombie-Britannique encourage fortement le développement des technologies de l'information et la diffusion de celles-ci. Cet engouement pour les TI et pour les technologies de diffusion de l'information puise sa raison d'être de plusieurs constats :

- Les citoyens clients continuent de demander davantage de transparence, de responsabilité et de qualité dans les services à un moindre coût;
- Le public s'attend à davantage d'efficacité interne de la part du gouvernement. Cet objectif ne peut être atteint qu'en rationalisant les dépenses d'administration et de finance par la mise en place d'une infrastructure informa-

tionnelle commune pour tous les ministères;

- Le secteur privé de la Colombie-Britannique est désireux de devenir un partenaire privilégié dans la prestation de services;
- L'importance d'un développement sans précédent de l'économie basée sur les technologies de l'information qui nécessite l'implication du gouvernement pour conserver un leadership et des voies innovatrices de prestation de services;
- Même si les citoyens de la Colombie-Britannique bénéficient d'un niveau de connectivité supérieur à la plupart des régions du monde, ils ne disposent pas de services en ligne à valeur ajoutée;
- Les citoyens désirent être davantage connectés au gouvernement;
- Le public s'attend à ce que le gouvernement intègre ses services dans le cadre d'une approche de multiples canaux d'accès (électronique, en personne, téléphone, etc.).

Le Ministry of Management Services dispose donc de plusieurs moyens pour transformer ses services. En voici quelques-uns :

- Augmenter la prestation de services pour accroître la commodité et les occasions de services à la clientèle;
- Accroître la crédibilité du gouvernement puisqu'il est plus facile pour le public de tenir les ministres imputables des résultats;
- Augmenter l'intérêt de ceux qui utilisent couramment les technologies de l'information dans leur vie quotidienne;
- Favoriser le développement économique et faire en sorte que la Colombie-Britannique devienne un endroit plus attrayant pour les entreprises associées aux TI;
- Devenir un gouvernement plus connecté pour les communautés qui n'ont actuellement pas accès à Internet haute vitesse;

- Devenir un gouvernement plus collaboratif puisque des outils électroniques standardisés sont mis en place pour intégrer le gouvernement.

1.5 Mécanismes de reddition de comptes

La reddition de comptes s'effectue principalement par la présentation des rapports annuels de gestion élaborés par le Ministry of Management Services et faisant état de ses réalisations au cours de l'exercice financier. Les résultats sont comparés aux objectifs de façon à présenter et commenter l'écart qui existe entre les deux. Le ministre présente le rapport annuel devant l'Assemblée législative.

Afin d'évaluer sa performance, le Ministry of Management Services a défini cinq buts dérivés de sa mission et contenus dans l'orientation générale du gouvernement. Ces buts sont les suivants :

- Les contribuables vont bénéficier de la manière dont le gouvernement va mener ses opérations à l'interne;
- Les citoyens de la Colombie-Britannique auront accès au gouvernement quand ils le voudront et comme ils le voudraient;
- Le processus d'acquisition du gouvernement sera équitable, ouvert et compétitif;
- Le public aura confiance au gouvernement quant à sa manière de gérer l'information;
- Être une organisation performante.

Toutes ces visées sont évaluables par des indicateurs chiffrés dans le rapport annuel de gestion du Ministry of Management Services.

2 Gestion financière du modèle

L'étude de la gestion financière du modèle de la Colombie-Britannique sera réalisée à partir des données fiscales de l'année 2002-2003.

2.1 Financement de base du modèle

Le Ministry of Management Services dispose d'un budget de fonctionnement de base de 46 094 000 \$ avec un équivalent de 1 139 em-

ployés à temps complet. Pour l'exercice 2002-2003, ce montant est divisé entre les cinq postes budgétaires :

Governance and Integration	4 589 000 \$
Results Management Office	
Service and Channel Integration	29 139 000 \$
BC Shared Services	7 940 000 \$
Executive and Support Services	4 206 000 \$

En plus de ces dépenses, le Ministry of Management Services puise des fonds dans le fonds consolidé pour des dépenses en capital :

Governance and Integration	30 000 \$
Results Management Office	100 000 \$
Service and Channel Integration	1 296 000 \$
BC Shared Services	55 876 000 \$
Executive and Support Services	6 000 \$

2.2 Financement régulier du modèle

Outre le budget provenant du fonds consolidé, le Ministry of Management Services s'autofinance par la vente de services à différents organismes clients : les ministères provinciaux, les corporations de la Couronne, les agences fédérales et provinciales, les écoles et les universités, les centres régionaux de santé, les municipalités et le grand public en général.

Selon les différentes divisions du Ministry of Management Services, les services offerts varient beaucoup. En voici quelques-uns :

- Le traitement de la paie, qui s'occupe de 31 000 paies, ce qui rapporte environ 22 millions de dollars;
- La production de T4;
- L'acquisition de biens et de services pour les ministères, les presses de la Couronne, BC Bid et la propriété intellectuelle, ce qui rapporte 92 millions de dollars;
- La comptabilité pour les sociétés, incluant les dépenses de voyages via iExpense, un système de paiement central et plus, ce qui rapporte 18 millions de dollars;

- La messagerie électronique, la sécurité des réseaux informatiques et autres services communs d'ITI qui financent le Ministry of Management Services à plus de 208 millions de dollars;
- BC Connects qui fournit plus de 560 services en ligne;
- Enquiry BC qui répond à plus d'un million de demandes avec un taux de satisfaction supérieur à 95 %;
- Les archives de la Colombie-Britannique.

Les Services en commun s'autofinance à près de 96 %. Ainsi, ces dépenses de fonctionnement pour 2002-2003 ont été de 305 millions de dollars et il a reçu 297 millions de dollars par ses clients en frais de service. Ses dépenses nettes de fonctionnement totalisent donc 7,9 millions de dollars.

Il en va de même pour le Bureau de gestion des résultats dont la totalité des dépenses de fonctionnement est remboursée par ses clients, ce qui explique que ces dépenses ne s'élèvent qu'à 1 000 \$: il dépense 3,5 millions de dollars et on lui en rembourse 3,49 millions.

2.3 Support financier

Les ministères disposent d'un fonds central baptisé « e-Government Funds ». Celui-ci était de 2,3 millions de dollars pour l'exercice financier 2001-2002 et de 3,5 millions pour 2002-2003. Il est de 5 millions pour 2003-2004. Ce fonds est administré par le Chief Information Officer dont le mandat est de faciliter l'implantation des ITI et du gouvernement en ligne, et d'encourager financièrement les projets d'ITI.

2.4 Projets reliés à la société civile

En 1999, les gouvernements du Canada et de la Colombie-Britannique ont conclu un accord sur l'installation de liaisons Internet et sur la modernisation des services de télécommunication dans les écoles de 92 localités rurales et éloignées du Nord de la province. Cet accord a été conclu dans le cadre du Programme d'accès communautaire (PAC), de l'Université du Nord de la Colombie-Britannique.

Industrie Canada a fourni 608 000 \$ à la province de la Colombie-Britannique par l'intermédiaire du

Provincial Learning Network (PLNet) pour l'installation ou la modernisation d'équipements.

Cette contribution a facilité la mise sur pied de 71 nouveaux centres publics d'accès à Internet (PAC) et la connectivité en duplex aux collectivités éloignées munies de services de télécommunications limités.

À la suite de cet accord, le gouvernement de la Colombie-Britannique a annoncé un investissement de 123 millions de dollars en six ans pour relier les 1 700 écoles publiques et les 22 établissements postsecondaires de la province au PLNet, réseau de télécommunication qui donne accès à Internet, à des aides didactiques et à des moyens ultramodernes de téléapprentissage tels que les vidéoconférences.

L'investissement du gouvernement de la Colombie-Britannique dans PLNet permet d'offrir, à prix abordable, un accès Internet à tous les étudiants et d'abaisser les obstacles géographiques et économiques.

3 Gestion informationnelle

En Colombie-Britannique, deux lois encadrent la gestion de l'information : le Document Disposal Act et le Freedom of Information and Protection of Privacy Act⁴⁷. La Loi sur l'information et la protection de la vie privée a fait l'objet d'une révision. Des amendements ont été introduits pour accroître la protection de la vie privée, l'ouverture et la confiance du public.

La loi de la Colombie-Britannique sur l'information et la protection de la vie privée reprend les grands principes contenus dans la loi fédérale à savoir :

- Les organismes doivent obtenir le consentement d'une personne avant de recueillir, d'utiliser ou de communiquer des renseignements personnels à son sujet;
- Les organismes doivent protéger les renseignements personnels en adoptant des

mesures de sécurité appropriées selon le degré de sensibilité des renseignements;

- Les particuliers peuvent avoir accès aux renseignements personnels à leur sujet détenus par un organisme et les faire corriger au besoin.

Plus précisément, la Loi de la Colombie-Britannique :

- Définit la notion « renseignements personnels » de façon large, mais elle exclut le nom, le titre et l'information relative aux contacts d'affaires;
- Régit la cueillette, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels;
- Autorise la divulgation sans consentement préalable dans le cas d'une enquête menée par la Commission des valeurs mobilières de la Colombie-Britannique ou un organisme reconnu par la Commission;
- Introduit la notion du caractère raisonnable;
- Limite l'utilisation, la divulgation et la conservation : Les renseignements personnels ne peuvent pas être utilisés ou divulgués à des fins autres que celles pour lesquelles ils ont été obtenus, sauf en cas de consentement éclairé de la part de la personne ou selon ce que prévoit la loi. Les renseignements personnels ne doivent être conservés que pendant la période nécessaire pour satisfaire ces fins.

La Colombie-Britannique dispose, en outre, d'un système de standards en matière d'information et de technologies de l'information (ITI) qui est explicité dans deux documents : le B.C Government Information Technology Standards and Guideline⁴⁸ et le B.C Government Internet Standards⁴⁹.

La standardisation fait référence au besoin d'uniformisation dans l'application des technolo-

⁴⁷ Loi sur l'information et la protection de la vie privée

⁴⁸ [B.C. Government Information Technology Standards and Guidelines](#) (Page visitée le 3 février 2004)

⁴⁹ ⁴⁹ [B.C. Government Internet Standards](#) (page visitée le 3 février 2004) (Page visitée le 3 février 2004)

gies de l'information au sein du gouvernement. Cela comprend notamment la standardisation d'une infrastructure commune du système de messagerie électronique, la création d'une infrastructure standard de réseau, la standardisation de l'informatique de bureaux⁵⁰ et la création d'un modèle standard de prestation de services.

Il existe également des standards en matière de gestion de l'information au sein du gouvernement de la Colombie-Britannique, communément appelés Information Management (IM) Standards. Ils contiennent une disposition qui s'intitule standards sur la messagerie et l'envoi postal⁵¹.

Plusieurs secteurs du gouvernement obtiennent, maintiennent et valident des adresses de messagerie et de livraison pour mener à terme leur mission. C'est notamment le cas pour la division du revenu du ministère des Finances pour les taxes et les impôts, le ministère de la Santé pour les factures de MSP ainsi que pour les agences telles que ICBC⁵² concernant l'adresse des conducteurs automobiles ou autres. Ces standards, relatifs à la forme et à la disposition de l'information, ont pour but d'assurer la pertinence et la contribution de l'information à l'ensemble de l'appareil gouvernemental et ainsi procéder à des économies d'échelle grâce à l'emploi adéquat de l'information et des technologies de l'information.

⁵⁰ Traduction du mot anglais Desktop.

⁵¹ http://www.cio.gov.bc.ca/rpts/Address_Standard.pdf

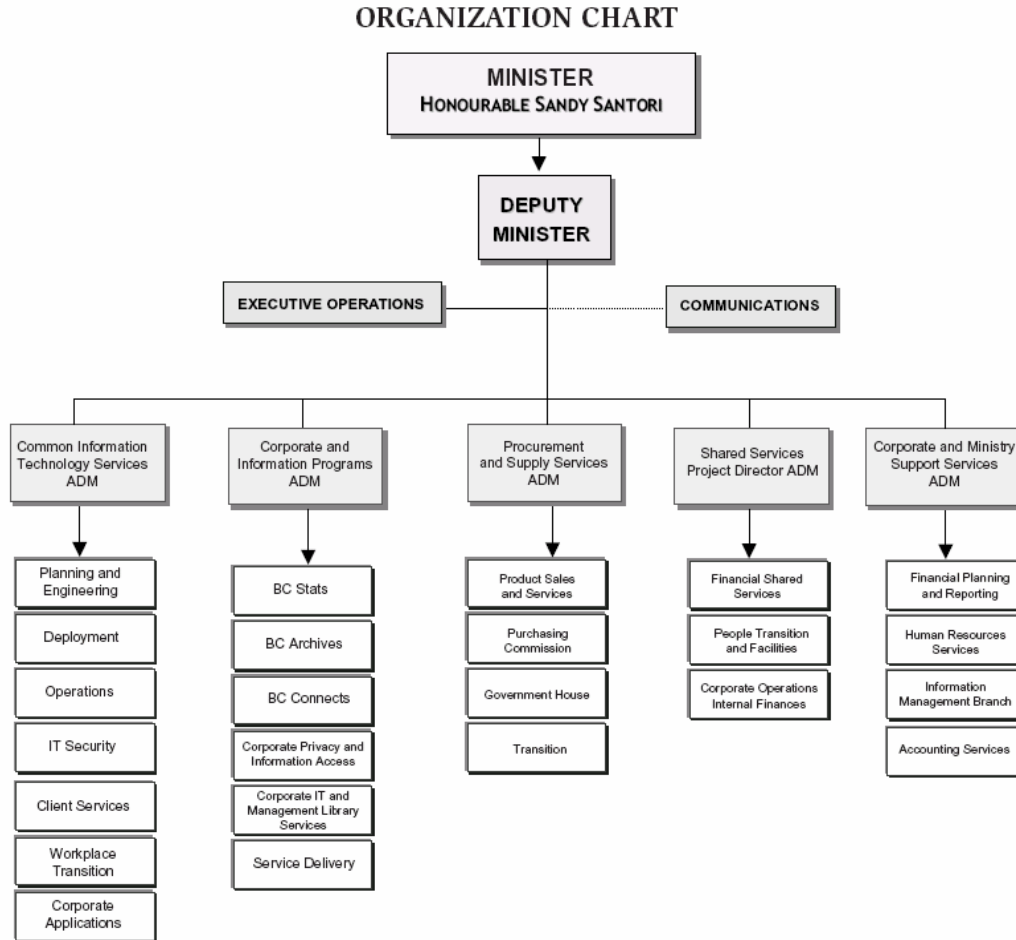
⁵² L'équivalent de la S.A.A.Q. au Québec.

Bibliographie

Gouvernement de la Colombie-Britannique. Budget 2004, Service Plan 2004/2005 – 2006/2007, le gouvernement.

Annexe A

Organigramme du Ministry of Management Services



N.B. : Désormais les fonctions Common IT Services et Procurement and Supply Services relèvent du Shared Services. Le ministère a également procédé à la création de deux nouveaux secteurs : Le Bureau de la gestion des résultats ainsi que Governance and Integration. Ceux-ci ne figurent pas dans l’organigramme mais remplacent les deux secteurs qui ont été fusionnés au Shared Services.

Annexe B

Financement des divers champs d'action du Ministry of Management Services

SHARED SERVICES. Ses dépenses de fonctionnement s'élèvent à 305 millions de dollars mais 297 millions de dollars lui sont payés par la facturation aux organismes clients. Ses dépenses nettes de fonctionnement sont donc de 8 millions de dollars. Le fonds consolidé lui verse 56 millions de dollars pour des dépenses en capital. L'équivalent de 1 362 000 personnes y travaillent à temps plein.

GOVERNANCE AND INTEGRATION. Il a des dépenses de fonctionnement de 4 589 000 \$ pour l'année financière 2003-2004 et il puise 30 000 \$ dans le fonds consolidé. L'équivalent de 22 employés à temps plein y travaillent.

BUREAU DES RÉSULTATS. Pour l'année 2002-2003, ses dépenses de fonctionnement sont de 3 500 000 \$ et lui sont remboursées en totalité en facturant aux ministères tandis que les fonds consolidés lui versent 1 000 \$ par année en dépenses de capital. L'équivalent de cinq employés à temps plein y travaillent.

SERVICE CHANNEL INTEGRATION. Parmi les 35 530 000 \$ qu'elle dépense en fonctionnement, environ 6 millions lui sont retournés par la facturation aux clients. De plus, les fonds consolidés lui versent 1 296 000 \$ en dépenses de capital. L'équivalent de 389 personnes y travaillent à temps plein.

EXECUTIVE AND SUPPORT SERVICES. Il a des dépenses de 4 506 000 dont 300 000 \$ lui sont remboursés par le biais de facturation aux clients. De plus, le fonds consolidé lui verse 6 000 \$. L'équivalent est de 38 employés à temps plein.

Annexe C

Principales divisions du Ministry of Management Services

Avant janvier 2004	Après janvier 2004
<p>Service and Channel Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agents gouvernementaux; • BC Connects; • BC Stats. 	<p>Service Delivery to citizens and Businesses : Service BC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agents gouvernementaux; • BC Connects.
<p>BC Shared Services Agency</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure commune; • Finances et gestion; • Salaires; • Service d'achat et d'approvisionnement. 	<p>Service Delivery to the Public Sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure commune; • Service des activités courantes : <ul style="list-style-type: none"> - Finances et gestion; - Salaires; - Service d'achat et d'approvisionnement; • BC Stats.
<p>Results Management Office</p> <ul style="list-style-type: none"> • Livraison des projets d'ITI 	<p>Service Transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureau de la gestion des résultats; • Initiatives en PES; • Alternative Service Delivery.
<p>Governance and Support Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIO; • Stratégies, politique, lois; • Projet en PES; • Alternative Delivery Service. 	<p>Governance</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIO; • Stratégies, politiques, lois.
<p>Executive and Support Services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service de direction; • Ressources humaines; • Gestion de l'information; • Services financiers et administratifs. 	<p>Executive and Support Services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service de direction; • Ressources humaines; • Gestion de l'information; • Services financiers administratifs; • Planification budgétaire et performance.

ÉTATS-UNIS

Vue d'ensemble

Les bilans mitigés des grands projets de TI dans l'administration fédérale américaine⁵³ sont à l'origine d'une série de mesures ayant pour objectif de mieux surveiller l'évolution de ces projets et de répondre d'une façon optimale aux attentes du public. Quatre problèmes majeurs ont été mis en exergue par le plan stratégique du e-gouvernement de février 2002⁵⁴ :

- La valeur des programmes de TI est mesurée en fonction de leur réponse aux besoins des agences et non pas à ceux des citoyens;
- L'effet de levier des nouvelles technologies n'est pas optimisé. Les TI ont été utilisées dans des processus de prestations de services déjà existants et non pour soutenir des façons de faire plus efficaces;
- Les agences ont créé des îlots de technologie (Islands of Automation) qui répondent à des besoins propres à leurs services. Par conséquent, les citoyens doivent rechercher parmi de nombreux ministères et départements pour obtenir un service;
- L'implantation des TI fait face à de fortes résistances au changement. L'obsolescence du processus budgétaire, qui promeut la compétition entre les agences plutôt que leur coopération pour l'atteinte d'objectifs transversaux, et les cultures organisationnelles spécifiques à chaque agence sont les principaux obstacles au partage de l'information.

⁵³ OECD, Management of large IT projects: USA Case Study, 22nd annual meeting of Senior Budget Officials, May 2001, p. 1: « Despite the best efforts of the federal government, most policy makers are troubled by the high failure rate of large IT projects. It is difficult to understand how many of these projects can go on for years, returning no useful product, finally having to be scrapped. »

⁵⁴ OMB. "e-Government Strategy, implementing the President's Management Agenda for e-Government", February 27, 2002, p. 5. Document sur le CD-Rom.

Promulgué le 17 décembre 2002, l'e-Government Act souhaite améliorer l'approche client, le marketing des projets de TI, mais aussi le contrôle des dépenses.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

➤ L'importance du développement du gouvernement électronique pour la modernisation des services publics fédéraux

Le développement du gouvernement électronique est l'un des cinq dossiers-clés du President's Management Agenda and Performance Plan (PMA). Publié le 24 août 2001, le PMA est le programme de modernisation de l'administration fédérale pour le mandat présidentiel en cours. Les quatre autres dossiers, où l'intégration des TI a aussi une place importante, sont:

- La modernisation de la gestion des ressources humaines, où il est prévu de mettre en place des systèmes d'information pour les départs à la retraite et pour le perfectionnement;
- La mise en place de méthodes d'acquisition des ressources matérielles plus concurrentielles par l'usage de pratiques commerciales inspirées du secteur privé (e-Business, e-Contract);
- L'amélioration de la performance financière des administrations fédérales par la réingénierie du processus comptable suite à la mise en place d'un système intégré qui permet à l'Office of Management and Budget (OMB) et au Secrétariat du Trésor de mieux superviser l'évolution des dépenses des agences;
- L'instauration d'une gestion budgétaire plus performante grâce à une information plus actualisée sur l'exécution du budget.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un impact direct sur l'ensemble de la modernisation du gouvernement fédéral. Dans cette perspective, le President's Management Agenda de 2001 a mis en place une structure ad hoc, l'e-Government and Information Technology Task Force. Cette structure travaille avec l'OMB et le President's Management Council⁵⁵ pour l'identification de projets de TI porteurs d'amélioration substantielle de la productivité des administrations fédérales.

Pour coordonner le développement du gouvernement électronique et lutter contre le travail en silo des agences, le président a créé un comité au sein du President's Management Council, l'e-Government Committee of the President's Management Council. Ce comité de coordination entre les initiatives des agences est présidé par un haut fonctionnaire nommé par le directeur de l'OMB. Selon le President's Management Agenda, la coopération entre représentants des agences a pour objectif de :

- Créer des points d'accès aux services gouvernementaux pratiques pour les citoyens;
- Réduire la paperasse pour les entreprises en créant des services de partage de l'information. La réutilisation des informations contribue à l'amélioration de la productivité des entreprises;
- Promouvoir l'échange d'information entre les échelons de gouvernement infranationaux (les États fédérés, les comtés, les gouvernements autochtones) et les gouvernements étrangers;
- Automatiser les processus de travail internes afin de réduire les coûts et de promouvoir les meilleures pratiques.

➤ **La décentralisation de la gestion du modèle vers les agences**

La faiblesse des projets relevant des administrations centrales

Les administrations centrales, l'OMB et le General Services Administration, ont pour mission de coordonner les initiatives des agences pour éviter les doubles emplois, rechercher les économies d'échelle et simplifier l'accès des citoyens aux services gouvernementaux. Cette coordination passe par un contrôle des investissements en TI sous l'autorité de l'OMB.

Les responsabilités des agences

Selon l'e-Government Act, les agences doivent :

- Mettre en place la stratégie établie par l'OMB et suivre les directives du General Services Administration;
- Déposer chaque année à l'OMB un rapport sur la performance de leurs initiatives de TI;
- Prendre en considération les usagers n'ayant pas accès à l'Internet dans la mise en oeuvre des projets en ligne et lutter pour pallier les effets de « la fracture numérique » (digital divide);
- S'assurer de l'interopérabilité des systèmes conformément aux exigences du Government Paperwork Elimination Act;
- Mettre en oeuvre les politiques de ressources humaines établies par l'Office of Personnel Management comme le Programme d'échanges d'experts entre l'administration fédérale et le secteur privé.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

L'e-Government Act

Il s'agit du texte de référence dans l'organisation du gouvernement électronique.

⁵⁵ Ce conseil, créé par l'administration Bush, regroupe des chefs d'administration (Deputy Secretary ou Deputy Administrator) afin de développer une dimension interministérielle pour l'atteinte des objectifs fixés par le President's Management Agenda.

Cette loi prévoit :

- L'établissement de l'Office of Electronic Government and Information Technology au sein de l'OMB;
- L'approbation de plusieurs initiatives (notamment e-Rulemaking, Geospatial One-Stop, e-Records Management, e-Authentication) et le soutien au développement du portail gouvernemental « first.gov »;
- Le développement de la collaboration avec les autres échelons de gouvernement, le public et le secteur privé pour améliorer la prestation électronique de services publics;
- La création d'un fonds de 345 millions de dollars US sur 3 ans, le e-Gov Fund;
- L'accroissement des responsabilités des agences quant à l'atteinte de résultats.

Ce texte est complété par plusieurs autres.

➤ **Clinger-Cohen Act (1996)**

L'objectif de cette loi était d'améliorer la productivité, l'efficacité et l'efficience des programmes fédéraux par des processus d'acquisition, d'utilisation et de mise à disposition des ressources technologiques. L'Executive Order 1301, qui met en œuvre les dispositions de la loi, entraîne également l'obligation pour tous les départements et les principales agences de créer un poste de Chief Information Officer (CIO).

➤ **Government Paperwork Elimination Act (1998)**

Cette loi développe des procédures pour l'usage interne et l'acceptation des signatures électroniques par les agences de l'exécutif.

➤ **Government Performance and Results Act (1993)**

Le GPRA a mis en œuvre un nouveau paradigme dans l'administration fédérale : la gestion par la performance. Les agences fédérales sont imputables des résultats des programmes qu'elles gèrent. Pour ce faire, elles doivent clari-

fier leur mission, établir des objectifs à leurs programmes, mesurer et rendre publics les bilans des programmes.

➤ **Les circulaires de l'OMB**

Trois circulaires de l'OMB encadrent la gestion financière des projets de TI :

- A-11 « Preparing and Submitting Budget Estimates » regroupe l'ensemble de la législation encadrant les propositions de financement formulées par les agences;
- A-109 « Major Systems Acquisition ». » Ces acquisitions indispensables à l'accomplissement de la mission de l'agence font l'objet d'une supervision spécifique de la part de la direction de l'agence;
- A-130 « Management of Federal Information Resources » met en œuvre des politiques de gestion de l'information. Cette circulaire prévoit l'avis conforme du directeur de l'OMB avant la nomination des CIOs par les dirigeants d'agence.

1.3 Structure organisationnelle

➤ **Une centralisation des fonctions stratégiques du gouvernement électronique par la Maison Blanche**

Le leadership de l'Office of Management and Budget (OMB)

L'OMB est un service qui a pour mission d'assister le président dans la préparation du budget fédéral et de veiller à son exécution par les agences. Lors de l'exécution du budget, l'OMB a pour rôle :

- D'améliorer la gestion administrative;
- De développer des mécanismes de mesures de la performance;
- De coordonner les efforts des agences afin de simplifier les relations entre l'administration et les administrés et de diminuer les coûts de fonctionnement des services publics.

En soutenant la formulation par le président des plans de dépenses, l'OMB évalue l'efficacité des programmes, des politiques et des procédures des agences, analyse les demandes de financement émanant des agences et fixe les priorités de dépenses. Ce service s'assure également que les rapports des agences, règlements et les propositions de loi débattues au Congrès sont en adéquation avec les priorités votées dans le budget. Par ailleurs, il supervise et coordonne les acquisitions de l'administration, la gestion financière, l'information et les politiques réglementaires.

La loi de 2002 sur le gouvernement électronique, l'e-Government Act, a désigné l'OMB comme l'institution chef de file. La centralisation par l'OMB du pouvoir de décision des montants de dépenses proposés à l'approbation du Congrès est le principal facteur de coordination du modèle du gouvernement électronique. Malgré la création du President's Management Council par le président Bush, ce pouvoir de proposition budgétaire pallie partiellement l'absence de participation des agences dans la définition de la stratégie du gouvernement électronique.

L'Office of Electronic Government and Information Technology (OEGIT)

L'OEGIT est un service de l'OMB spécialisé dans le développement du gouvernement électronique créé par l'e-Government Act et opérationnel depuis avril 2003, l'OEGIT n'a pas de pouvoir direct sur la gestion du modèle. L'administrateur de l'OEGIT est nommé par le président. En tant que poste créé par la Loi, il est soumis à la supervision des services du Congrès. L'administrateur de l'OEGIT agit en tant qu'expert-conseil pour la formulation de la doctrine gouvernementale en ce qui concerne la sécurité électronique, l'architecture des systèmes, la planification financière et la privatisation des projets de TI.

La création par la Loi de l'OEGIT a pour objectif d'institutionnaliser un service ad hoc d'assistance au directeur de l'OMB spécialisé dans ce domaine, l'e-Government and Information Technology Task Force. Cette institutionna-

lisation donne une visibilité accrue à l'OMB dans ce domaine d'action.

Le President's Information Technology Advisory Committee (PITAC)

Le PITAC est un comité fédéral consultatif qui fournit une expertise et des conseils impartiaux au président, au Congrès et aux agences fédérales sur les sujets relatifs aux nouvelles technologies.

Le rôle des forums fédéraux interagences

Les forums fédéraux interagences sont le Chief Information Officers Council, l'Information Technology Resources Board, le Chief Financial Officers Council et le Federal Acquisition Council.

Le Chief Information Officers Council (CIOC)⁵⁶

Le Chief Information Officers Council a été établi par l'Executive Order 13011, Federal Information Technology, du 16 juillet 1996. Il est le principal forum pour la coordination du design, de l'échange d'information et de connaissance entre les agences fédérales. Le CIOC :

- Élabore des recommandations pour la gestion des TI;
- Cible les occasions d'échange d'information;
- Évalue et rend compte des besoins en ressources humaines spécialisées dans les TI.

Le CIOC est présidé par le directeur adjoint de l'OMB; le vice-président du Conseil est élu par les membres du CIOC.

L'Information Technology Resources Board (ITRB)⁵⁷

L'ITRB est un regroupement de professionnels des TI, de gestionnaires de projet et d'experts en acquisition ayant une expérience spécifique dans la gestion des systèmes d'information. L'ITRB effectue l'évaluation des systèmes d'information essentiels à l'accomplissement de

⁵⁶ <http://www.cio.gov/>

⁵⁷ <http://itr.gov/>

la mission des agences et fait des recommandations dans une perspective d'amélioration continue.

Deux autres forums consultatifs ont un rôle moindre dans la gestion du modèle :

- Le Chief Financial Officers Council : (CFOC)⁵⁸, qui regroupe les CFO des agences et les hauts fonctionnaires de l'OMB et du département du Trésor;
- Le Federal Acquisition Council (FAC)⁵⁹ est un organisme interministériel qui conseille les dirigeants des agences dans l'acquisition de biens en adéquation avec la mission de leur agence.

➤ **Une distinction nette entre l'opérationnel et le stratégique dans les administrations centrales**

Les administrations centrales, l'OMB et le GSA, n'ont pas pour unique mission de coordonner et d'élaborer des stratégies mises en œuvre par les agences. Le General Service Administration, en tant qu'administration en charge de la gestion des ressources matérielles du gouvernement fédéral, supervise, par l'intermédiaire de son service nommé « e-Gov Program Management Office », cinq programmes à vocation interministérielle :

- e-Authentication, dont l'objectif est d'établir des normes pour prouver l'identité des parties à une transaction Internet;
- e-Travel qui vise à rationaliser les coûts de déplacement des agents fédéraux;
- Federal Asset Sales dont la mission est de créer un environnement sécuritaire pour les transactions du gouvernement;
- Integrated Acquisition Environment qui recherche une optimisation de l'acquisition d'actifs par la mise en place d'un mécanisme de réaffectation;
- USA Services, un programme qui centralise les sources d'information pour

répondre le plus efficacement possible aux demandes des citoyens.

Ces programmes sont financés par l'e-Government Fund.

➤ **L'organisation de la gestion des TI dans les agences et les relations des agences avec l'OMB**

Les responsabilités des dirigeants des agences

Selon l'Executive Order 13011 de 1996, les dirigeants d'agence doivent :

- Utiliser les TI avec efficacité pour mieux satisfaire aux exigences de leur mission et mieux servir le public;
- Optimiser l'utilisation des ressources en adoptant une approche planifiée. La planification dans le domaine des TI motive plusieurs exigences :
 - Évaluer le caractère approprié de ces investissements au regard de la mission de leurs agences, de la possibilité de contracter avec le secteur privé ou de laisser une autre agence gérer ces nouveaux systèmes, avant de procéder à de nouveaux investissements dans les systèmes d'information;
 - Établir des critères de performance en conformité avec les plans de performance que les agences doivent publier depuis le Government Performance and Results Act de 1993;
 - Établir des processus et des structures de gestion pour chaque projet afin de contrôler et d'évaluer son efficacité, et si nécessaire y mettre fin;
 - Soutenir une formation appropriée du personnel;
 - Rechercher des conseils en participant aux activités des forums inter-agences mentionnés ci-dessus.
- Recruter des CIOs ayant de l'expérience et des habiletés de direction et les impliquer dans les décisions d'importance pour le développement des TI des agences;

⁵⁸ <http://www.cfoc.gov/>

⁵⁹ <http://fac.gov/>

- S'assurer que les politiques de leur agence en matière de sécurité de l'information sont adéquates;
- Modifier la structure des systèmes d'information afin de créer des projets de moindre taille, si nécessaire, et après avis de l'OMB et en conformité avec le Federal Acquisition Regulation. L'objectif est de promouvoir la flexibilité et l'interopérabilité des systèmes en rendant les porteurs de projets plus imputables aux exigences de la mission, à l'évolution des technologies et aux conditions du marché;
- Contracter avec d'autres agences pour l'acquisition de nouvelles technologies dans le respect de la loi, et avec l'aval du directeur de l'OMB dans le respect de la loi, et avec l'aval du directeur de l'OMB.

➤ **Les responsabilités des CIO**

Les Chief Information Officers ont pour responsabilité de conseiller le dirigeant de l'agence dont ils relèvent sur le design, le développement et la mise en œuvre des systèmes d'information. Plus particulièrement, ils doivent :

- Participer au processus d'évaluation des besoins de financement des systèmes d'information;
- Superviser et évaluer les performances des systèmes sur la base de critères éprouvés;
- Conseiller le dirigeant de l'agence pour modifier ou mettre fin à certains projets si nécessaire.

➤ **Les pouvoirs de l'OMB sur la gestion des TI dans les agences**

Le directeur de l'OMB doit :

- Évaluer les pratiques de gestion des ressources informationnelles des agences et évaluer, dans le cadre du processus budgétaire, les risques et résultats des grands projets d'investissement;

- Signaler aux agences si la gestion de leur système d'information nécessite une assistance extérieure;
- Fournir des directives sur la mise en œuvre de l'Executive Order 13011.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

La vision du modèle fédéral de gouvernement électronique se fonde sur trois principes⁶⁰. Le modèle doit :

- Être centré sur les demandes des citoyens, et non sur celles de la bureaucratie;
- Être orienté sur les résultats (thématique de la gestion par résultats);
- Adopter un mode de gestion s'inspirant du fonctionnement de l'économie de marché, notamment dans ses relations avec les prestataires de services et dans la promotion de l'innovation.

La fonction principale du modèle de gouvernement électronique énoncée dans le plan stratégique « e-Government Strategy »⁶¹ est de réduire les chevauchements et les doubles emplois entre les initiatives des agences pour faciliter la prestation de services au citoyen, l'habilitier à se servir lui-même et pour réduire les coûts.

Le développement des prestations électroniques de services publics participe donc à deux objectifs de la nouvelle gestion publique :

- Accroître l'imputabilité du gouvernement plus imputable et rendre ses pratiques plus transparentes;
- Améliorer l'efficacité des services publics en rendant un meilleur service pour des coûts moindres.

⁶⁰ OMB, *ibid.*, 2002, p. 3.

⁶¹ OMB, 2002, *ibid.*, p. 6.

1.5 Mécanismes de reddition de comptes

➤ Le mécanisme général de reddition de comptes

Le mécanisme de reddition de comptes général a été établi par le Government Performance and Results Act (1993). La phase de la reddition de comptes conclut le cycle de gestion des programmes où elle succède aux phases de planification et d'exécution.

La phase de reddition de comptes est concrétisée par la publication par chaque département et chaque agence d'un rapport annuel sur la performance des programmes. Le rapport doit contenir de l'information sur la performance atteinte et sur les perspectives d'amélioration requises pour satisfaire aux objectifs assignés dans le plan stratégique de l'organisme, objectifs qui doivent être en adéquation avec le President's Management Agenda. Le processus général de reddition de comptes constitue donc un exercice de comparaison entre la performance prévue et la performance atteinte.

➤ Le mécanisme spécifique aux TI

Le General Accounting Office, équivalent pour le gouvernement fédéral américain du Bureau du vérificateur général au Québec, peut être saisi par un membre du Congrès pour mener un examen d'un projet de TI. Il peut mener son examen à n'importe quelle phase de celui-ci, qu'il s'agisse de la proposition du projet, de sa demande de financement auprès de l'OMB, de sa mise en œuvre et même après la terminaison du projet. Les agences peuvent commenter les conclusions de ces examens avant qu'elles ne soient rendues publiques. Le GAO peut également remettre des rapports confidentiels.

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Aucune information spécifique n'a été trouvée sur l'existence d'un financement associé au développement de base du gouvernement électronique dans les dernières années. Cependant, les nouveaux organismes tels le e-Government and TI Task Force et le e-Government Committee sont directement rattachés au président et

gérés conjointement avec l'OMB. On peut en déduire que le financement de ces organismes de contrôle et de coordination vient des crédits votés par le Congrès.

2.2 Financement régulier du modèle

➤ Une décentralisation totale du financement régulier

Le financement régulier du modèle procède d'une décentralisation totale. Les dépenses relevant du central, plus précisément sur le plan opérationnel du GSA, ne représentent pour l'année budgétaire 2003 (FY 2003) que 0,003 % de l'ensemble des dépenses des administrations fédérales pour les TI⁶².

➤ La création de nouveaux projets de TI encadrée par des directives

Les décisions créant de nouvelles mesures de gouvernement électronique sont encadrées par un ensemble de directives émanant de l'OMB, du GAO⁶³ et du GSA. La directive « Evaluating Information Technology Investments »⁶⁴ de l'OMB définit le cycle de vie des projets autour de trois phases :

- La sélection des projets sur la base de l'évaluation des risques, des perspectives de retour sur investissement et de la conformité avec la mission. Les porteurs de projet doivent être capables de répondre à la question : « Comment savez-vous que vous avez sélectionné le meilleur projet? »;
- Le contrôle par le suivi des dépenses et l'établissement d'un échéancier de performance. La question posée lors de cette phase est : « Quelles mesures vous permettent d'assurer que le projet rencontrera les bénéfices prévus? »;
- L'évaluation. La question est alors : « Grâce à votre expertise, pouvez-vous

⁶² 20 millions de dollars ont été affectés au fonds e-Government Fund et IT Fund pour FY 2003 sur un total de 59 milliards de dollars.

⁶³ GAO Guide, «Assessing Risks and Returns : A Guide for Evaluating Federal Agencies' IT Investment Decision-making», February 1997. Disponible sur le CD-Rom

⁶⁴ OMB, Memorandum M-97-02.

dire si les mesures ont atteint les objectifs prévus? ».

Le respect de ces trois phases facilite l'octroi de crédits budgétaires car ce questionnement est requis annuellement lors des propositions de financement faites par les agences à l'OMB. L'objectif est de mettre fin aux programmes sans plus-value, c'est-à-dire sans intérêt pour le public. Les agences font face à l'impératif de convaincre l'OMB du bien-fondé de leur demande de financement puisque l'OMB détermine seul le niveau des financements compris dans le budget du président envoyé pour approbation au Congrès.

La phase de sélection des projets et de détermination par l'OMB des sommes demandées lors du processus budgétaire est encadrée par la directive « Exhibit 300 »⁶⁵. Cette directive établit une procédure permettant aux agences de déterminer si leurs actifs (capital assets) sont compatibles avec les besoins de leur mission. Les propositions d'investissement sont classées par ordre de préférence selon différents critères tels que :

- Le montant de l'investissement;
- Sa complexité et les risques technologiques afférents;
- Les bénéfices anticipés;
- L'alignement avec les priorités établies dans le President's Management Agenda.

Le pouvoir du Congrès sur les extrants du processus budgétaire

Les décisions finales concernant le financement des agences et départements sont faites lors du processus nommé « Fiscal Year Appropriations ». Ce processus est clos une fois que le président a signé chacune des 13 lois d'appropriation⁶⁶ adoptées par le Congrès.

⁶⁵ Section 300, partie 7 de la circulaire A-11 de l'OMB.

⁶⁶ Les 13 lois d'appropriation sont les suivantes : 1- la loi d'appropriation pour l'Agriculture; 2- le commerce et la justice; 3- la Défense; 4- le District de Columbia; 5- l'eau et l'énergie; 6- les opérations à l'étranger; 7- Homeland Security; 8- l'intérieur; 9- le travail, le Département Health and Human Services, Education; 10- la branche législa-

Le rôle des comités d'appropriations des deux chambres est central dans ce processus. Ils peuvent modifier les plafonds de financement établis dans la proposition de budget du président, supprimer des programmes ou en créer sans que cela ait été demandé par le président.

Du fait de la possibilité de réviser l'ensemble des dépenses d'investissement chaque année lors du processus budgétaire, les projets de TI, qui sont dans leur grande majorité des projets qui s'étendent sur plusieurs années, peuvent être redéfinis, voire terminés par le Congrès.

➤ **Le tableau des dépenses de TI par département**

Le tableau figurant en annexe « Clinger Cohen Act Report on Federal Information technology Investments » illustre les grandes disparités entre les départements en matière de dépenses de TI.

2.3 Support financier

Deux fonds, le e-Government Fund et le IT Fund, financent des projets à vocation interministérielle et visent des zones grises où le manque de coordination entre les agences entraîne des coûts d'inefficience.

➤ **L'e-Government Fund**

L'e-Government Fund est géré par l'administrateur du GSA et plus spécifiquement en son sein par l'e-Gov Program Management Office. 345 millions de dollars sont alloués à ce fonds pour la période allant de l'année budgétaire 2003 à l'année budgétaire 2006. Contrairement à la planification prévue des dépenses de 45 millions de dollars pour FY 2003, seulement 5 millions ont été alloués à ce fonds pour cette période. Le montant d'allocation planifié pour la dernière année d'exercice du fonds est toutefois de 145 millions de dollars. Comme mentionné plus haut, ces sommes sont de quantités négligeables vis-à-vis de celles allouées aux agences et départements.

tive; 11- les constructions militaires; 12- les transports et le trésor; 13- les anciens combattants et le Département Housing and Urban Development.

Les étapes à suivre pour obtenir le financement d'un projet par ce fonds sont :

- 1- La soumission de la demande de financement où les porteurs de projet doivent décrire les projets, présenter un plan de dépenses et justifier la demande au regard des critères d'acceptation de financement édictés par l'OMB⁶⁷. Ces critères sont :
 - La mesure doit servir une clientèle clairement définie;
 - La mesure doit cibler un service précis;
 - La mesure doit assurer une sécurité appropriée des renseignements privés;
 - La mesure doit être de nature interministérielle, c'est-à-dire qu'elle soutient l'action de plus d'une agence et que sa réalisation nécessite le recours aux services de plus d'une agence;
 - Les objectifs de performance de la mesure correspondent à l'accomplissement de la mission de plusieurs agences;
 - La mesure peut également soutenir une participation accrue des citoyens dans les affaires publiques;
 - La mesure peut être financée par le secteur privé ou par d'autres échelons de gouvernement.
- 2- L'approbation du financement par le directeur de l'OMB;
- 3- L'approbation des comités d'appropriation des deux chambres, le Comité aux affaires gouvernementales du Sénat, le Comité à la réforme du gouvernement de la Chambre des Représentants et d'autres comités compétents selon le sujet de la mesure.

Les mesures du e-Gouvernement Fund peuvent recevoir un financement complémentaire par les agences. Dans ce cas, les conditions de l'engagement financier des agences doivent

⁶⁷ OMB, Memorandum for the CIOs, Procedures for requesting Funds from the e-Government Fund, May, 12, 2003.

faire l'objet d'un accord par un de leurs hauts dirigeants.

La procédure d'acceptation des demandes de financement est donc particulièrement complexe et contraignante. Elle peut facilement résulter sur une situation de blocage comme le faible montant de dépenses approuvées pour 2003 laisse l'envisager.

➤ L'IT Fund

Il s'agit d'un fonds de réaffectation des ressources des agences vers les organismes centraux du gouvernement au vu de financer des projets de coordination. La réaffectation des ressources est promue par les conseils fédéraux interagences (le CIOC, CFOC et le Federal Acquisition Council) dont le rôle est de « passer le chapeau »⁶⁸. Pour FY 2003, 15 millions de dollars ont été réaffectés des agences vers le GSA et l'OMB.

2.4 Projets reliés à la société civile

Parmi les 24 initiatives coordonnées par le GSA pour la mise en oeuvre du President's Management Agenda, les cinq initiatives reliées à la société civile sont celles qui répondent au sigle « G2C » pour « Government to Citizens ». Elles ont pour objectif commun de construire des points de contact faciles à trouver et à utiliser, garantissant une haute qualité de service, pour les citoyens désireux d'obtenir n'importe quel service public⁶⁹.

Plus précisément, ces cinq initiatives sont :

- Recreation One Stop, dont l'objet est de centraliser les services utiles pour les activités de plein air;
- Eligibility Assistance Online, qui a pour mission d'informer les demandeurs d'aide sociale;

⁶⁸ Selon l'expression de l'OMB dans l'étude de cas remise à la 37^e conférence de l'International Council for information technology in government administration. ICA Country Report, United States, *Building Blocks to advanced e-Government*, 37th Conference, Tallinn, September 2003. p.3.

⁶⁹ OMB, e-Government Strategy, p. 4.

- Online Access for Loans, qui fournit de l'information sur les emprunts;
- USA Services, qui regroupe un ensemble de services donnant accès à des sources d'information gouvernementale;
- EZ Tax Filing, qui permet de remplir une déclaration fiscale en ligne et de recevoir les retours de taxes⁷⁰.

2.5 Gestion informationnelle

La Freedom of Information Act

La Freedom of Information Act (FOIA) a été adoptée par le Congrès des États-Unis en 1966 et a été remaniée à plusieurs reprises en 1974, 1976 et 1986. En 1996, la loi a été modifiée par l'adoption de la Electronic Freedom of Information Act (EFOIA) portant sur les documents électroniques. Au titre de cette loi, toutes les institutions fédérales doivent rendre publics dans une salle de lecture électronique certains documents publiés après le 1^{er} novembre 1996, y compris toutes les opinions finales rendues dans l'adjudication de contentieux administratifs, les énoncés des politiques des institutions et les manuels administratifs qui ont une incidence sur le public.

La protection des données personnelles par le biais de l'autorégulation

À l'inverse de l'Europe qui a opté pour la réglementation en matière de protection des données personnelles (Directive du 24 octobre 1995), les États-Unis, par contre, sont pour l'autorégulation (code de bonne conduite). Plus précisément dans les chartes, le client américain doit être notamment avisé du choix entre voir ses données personnelles cédées à des tiers (opt in) ou non (opt out). Certains sondages ont démontré que 80 % des entreprises américaines ne respectent pas les prescriptions de ces codes.

Le citoyen américain prend de plus en plus conscience des risques d'Internet sur sa vie privée. De puissantes associations de défense des consom-

mateurs, telle l'Electronic Privacy Information Center, harcèlent les entreprises douteuses soit en les poursuivant en justice, soit en leur discernant le triste célèbre prix du Big Brother Award.

La réglementation européenne interdit la cession de données ou l'interconnexion entre des bases de données de l'Europe et celles de pays n'offrant pas des garanties au moins égales à celles de l'Union européenne. La réglementation européenne fait perdre aux entreprises américaines un créneau rentable du e-commerce. Les discussions entre les deux systèmes (juridique à l'européenne et d'autorégulation à l'américaine) ont débouché sur un accord signé le 1^{er} novembre 2000, baptisé Safe Harbour. Ce système instaure le harcèlement des entreprises contrevenantes. (Constitution d'un fichier central de ces entreprises, sanctions administratives, pécuniaires et judiciaires). Les entreprises américaines sont contraintes d'instaurer une prévention à l'interne par la création d'audits des Privacy Data confiés à des Chief Privacy Officers.

Le e-Government Act (2002)

Cette loi a pour objet de fournir un leadership aux efforts du gouvernement fédéral pour le développement et la promotion de services électroniques gouvernementaux par la création d'un Office of Electronic Government.

⁷⁰ Pour plus de détails, voir le descriptif des projets à l'Annexe D du plan stratégique de l'OMB pour le gouvernement électronique, OMB, e-Government Strategy, p. 26-27.

FINLANDE

Vue d'ensemble

L'administration finlandaise a commencé à exploiter les technologies de l'information et de la communication (TIC) dès la fin des années 1990 pour relancer son économie et réformer son administration publique.

Bien que pionnière en matière de technologies de l'information et des communications, coude à coude avec les États-Unis et Singapour, l'administration finlandaise éprouve cependant des difficultés en matière d'administration électronique dont la principale semble être le manque de coordination dans l'application de la stratégie nationale relative à l'administration électronique entre le niveau central, les ministères et les agences.

En janvier 1995, le gouvernement finlandais, par le biais du ministère des Finances, présentait sa stratégie « National Information Society Strategy » ainsi que les nombreuses mesures qu'il entendait entreprendre pour le développement de la société de l'information. Cette stratégie, préparée avec le National Information Society Forum, est le résultat d'une collaboration entre la société civile et les décideurs du secteur privé et du secteur public.

Pour faire suite au dépôt de la stratégie nationale, chaque ministère était appelé à présenter son plan d'action en lien avec la vision du gouvernement finlandais. Afin de coordonner les différentes actions ministérielles, un comité national pour la société de l'information fut créé en mai 1996. Ce comité s'appuyait sur le National Information Society Forum, constitué de 51 experts répartis en quatre groupes de travail :

- Les aspects fondamentaux de la société de l'information;
- L'économie en réseau et la structure du travail;
- La démocratie;
- La vie quotidienne.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

En Finlande, le fonctionnement du modèle de gouvernement en ligne fait intervenir plusieurs acteurs dont les principaux sont :

- Le ministère des Finances : élaboration des stratégies et coordination horizontale de l'administration électronique;
- Le Information Society Advisory Board : évaluation des politiques et stratégies élaborées par le ministère des Finances;
- Les ministères, agences et organismes publics : adoption du plan d'action.

➤ Le ministère des Finances

Dans le modèle finlandais, la gestion de l'information et des technologies de l'information (ITI) relève du ministère des Finances. À l'instar de plusieurs administrations, le ministère des Finances finlandais fournit un cadre macroéconomique ainsi que des politiques fiscales pour le gouvernement en plus de présenter le budget annuel et d'offrir de l'expérience dans le domaine des taxes. Outre ce rôle conventionnel, il incombe au ministère des Finances finlandais d'élaborer les politiques stratégiques relatives aux marchés financiers, d'établir les politiques de personnel pour l'État employeur et de veiller au développement général du gouvernement en s'assurant de la compétitivité du secteur public dans la prestation des services.

Le ministère est un lieu d'expertise dont les principales activités sont basées sur de la recherche dans le but d'adapter l'administration publique aux évolutions constantes.

Le ministère des Finances est chargé de l'élaboration des politiques et de la coordination horizontale l'administration électronique.

D'autres ministères jouent un rôle au niveau central en ce qui concerne le gouvernement électronique, il s'agit du ministère de la Justice et du ministère de l'Intérieur. Ainsi, il revient au ministère de l'Intérieur de veiller à la coordination verticale et de s'assurer de la diffusion des normes et des bonnes pratiques à l'échelon régional et local. Quant au ministère de la Justice, il définit le cadre réglementaire général.

Plus précisément, au sein du ministère des Finances, le département de la Gestion Publique est responsable de la gestion des politiques au niveau central et il assume les fonctions d'expert en développement administratif. Il supporte les travaux relatifs aux réformes administratives inter-agences et encourage la mise en place de services en ligne de qualité.

Le département veille au développement de la société de l'information. À cette fin, il lui incombe de :

- Soutenir la gestion de l'information au sein du gouvernement;
- Mettre en place l'infrastructure de gestion de l'information nécessaire pour les transactions électroniques dans le secteur public;
- Veiller à la coordination des mesures de sécurité de l'information dans le gouvernement central.

Bien que chaque agence et ministère soit responsable de la gestion de l'information et de l'élaboration de son plan d'action, le département de la Gestion Publique veille à la coopération entre les agences et les ministères.

Ses fonctions sont les suivantes :

- Développer et entretenir les services de technologies de l'information, les bases de données et les processus de données;
- Assurer le développement de systèmes d'information compatibles;
- Veiller à ce que les systèmes d'information soient faciles d'accès;

- Développer un cadre relative à la sécurité de l'information;
- Influencer le développement des procédures gouvernementales ainsi que les méthodes de travail grâce aux TI;
- Analyser les développements technologiques.

➤ **Le Information Society Advisory Board (ISAB)**

Ce comité fut constitué par le gouvernement en mai 1996. Il est présidé par le ministre de l'Administration assisté du ministre de l'Éducation. Le ministère des Finances est chargé du secrétariat.

Ce comité est composé de membres provenant des secteurs public et municipal ainsi que de leaders de firmes privées du secteur des TIC.

Le ISAB a été mis sur pied afin d'aider le gouvernement à formuler et à évaluer les politiques et stratégies relatives à la société de l'information.

Le ISAB rend compte des développements des ministères et agences en matière de TI au ministère des Finances. Il peut, en outre, formuler des suggestions en rapport avec les développements et émettre des suggestions. En 2001, il a publié un rapport « Public Service in the New Millennium ⁷¹ », il s'agit d'un programme d'action afin de promouvoir le gouvernement en ligne pour les années 2002-2003.

➤ **Les ministères**

La situation avant 2002

Il appartenait aux ministères finlandais d'élaborer leur propre plan d'action en matière de TI. Aucune des politiques ou stratégies développées par le ministère des Finances et le Information Society Advisory Board était de nature obligatoire. Les politiques stratégiques n'avaient qu'une fonction facultative et les ministères et agences ne sont pas obligés de s'y conformer. Chaque

⁷¹ Information Society Advisory Board. "Public Service in the New Millenium" Programme d'action afin de promouvoir le gouvernement en ligne 2002-2003. Sommaire du rapport par le ISAB, Helsinki, 31 Décembre 2001

ministère, et conséquemment chaque agence, disposait d'une pleine et entière latitude en matière d'adoption ou non d'un plan d'action. Cette liberté était la conséquence des réformes administratives entreprises depuis le début des années 1990. Ces réformes avaient entraîné des changements importants : obligation de rendre compte, flexibilité à l'échelon des organismes publics, diminution du contrôle et des tâches de coordination dans les ministères.

Schématiquement, les principales actions entreprises par les ministères sont les suivantes :

Finances	Carte à puce du citoyen Finnish Electronic Citizen Card.
Transport et Télécommunications	Plan de développement du réseau pour la période 1995-1998
Éducation et Culture	Plan pour l'éducation et la recherche 1995-99 Plan pour la culture 1996-2000
Santé et Affaires sociales	Stratégie pour rendre « transparente » la chaîne des services de santé et responsabiliser les municipalités
Commerce et Industrie	Tekes Multimedia Programme

À la lumière de ce tableau, il est loisible de constater que les actions entreprises en vue de concrétiser la vision gouvernementale en matière de TI sont faibles. Cette faiblesse, ou plutôt ce manque de coordination entre le niveau central,

les ministères et les agences, peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

Ainsi, tout d'abord, si l'élaboration de la stratégie relative à l'administration électronique est le résultat d'une bonne coopération entre la société civile et les décideurs des secteurs privé et public, le gouvernement finlandais a manqué de leadership dans la communication de sa vision aux ministères et agences. Il en a résulté un manque de mobilisation de la part des ministères et agences, des incertitudes sur le rôle dévolu aux organismes publics et aux mesures qu'ils devaient prendre pour faire avancer le programme d'action global.

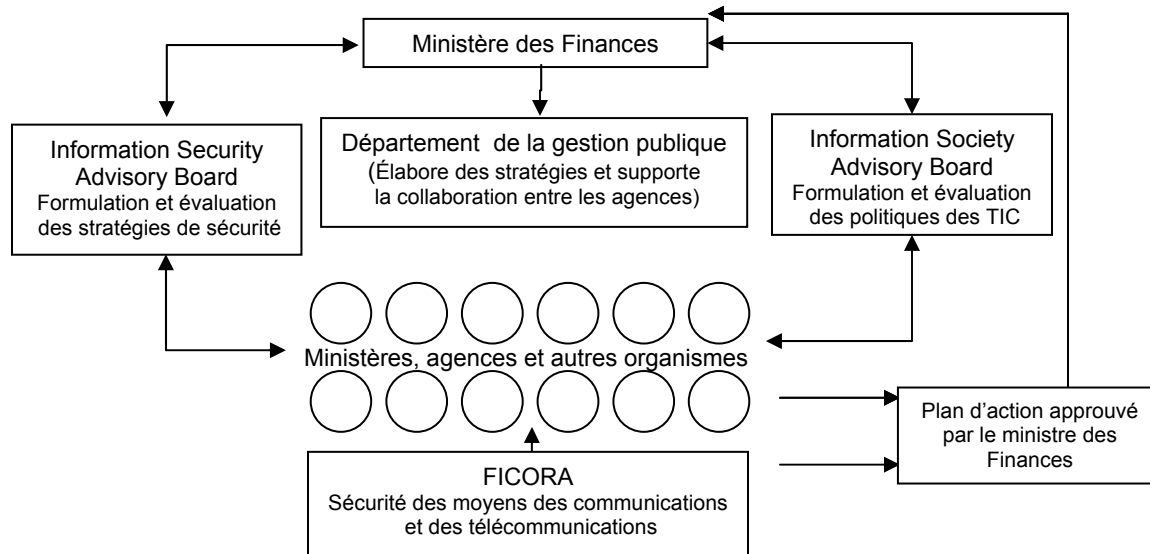
Ensuite, le gouvernement finlandais n'a pas défini clairement les responsabilités incombant à chacun en ce qui concerne la mise en œuvre de l'administration électronique. Par conséquent, certains organismes ne sont pas parvenus à transformer la vision du gouvernement en objectifs et plans d'action.

Enfin, étant donné que le gouvernement n'a pas défini d'objectifs nationaux quantifiables pour la réalisation des buts et finalités de l'administration électronique, cela rend plus difficile l'instauration de points de repères internes permettant aux organismes et ministères d'évaluer leurs propres progrès par rapport aux autres organismes.

La situation depuis 2002

Désormais, les ministères et agences doivent soumettre leurs plans d'actions au ministère des Finances. Cela étant, il est encore trop tôt pour se prononcer sur les changements issus de cette obligation

Fonctionnement du modèle finlandais



1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

En Finlande, aucune loi n'encadre le modèle du gouvernement en ligne. Cependant, pour favoriser l'utilisation des technologies de l'information dans tous les secteurs et encourager la société de l'information, certaines modifications législatives furent réalisées.

Avec l'intégration européenne et la libéralisation du marché des télécommunications, le gouvernement finlandais envisage d'adopter de nouvelles dispositions législatives afin d'encourager la libéralisation et la dérégulation des marchés.

L'objectif est que le secteur des télécommunications soit régulé par la loi de la libre concurrence et par la demande du consommateur. En ce sens, certaines lois ont d'ores et déjà été modifiées :

- La Loi sur le marché des télécommunications (1997);
- La Loi sur le marché des communications (2000 et 2001);
- La Loi sur le marché des communications (2003).

L'objectif visé par ces modifications législatives est d'encourager l'innovation, d'améliorer l'efficacité des communications, la qualité des services et de réduire les prix.

1.3 Structure organisationnelle

Le modèle finlandais n'a pas institué de Chief Information Officer. La structure du modèle est simple et décentralisée. Comme mentionné plus haut, le ministère des Finances a comme rôle principal d'élaborer des politiques et de promouvoir la coordination horizontale au sein du gouvernement.

Le ministère des Finances s'efforce de faciliter la coopération entre les différents paliers de gouvernement dans le développement du gouvernement en ligne et des services électroniques dans le secteur public. Ce dernier est divisé en 9 départements⁷² :

- Département du budget;
- Département économique;
- Département des marchés financiers;

⁷² Finlande, Ministère des Finances (Page consultée le 15 mars 2004) Site du ministère des Finances, (en ligne), <http://www.financeministry.fi/tiedostot/pdf/en/9341.pdf>

- Département des taxes;
- Département du personnel/État employeur;
- Département de la gestion publique;
- Unité de gestion;
- Unité d'information;
- Secrétariat pour les affaires européennes.

C'est essentiellement le département de la gestion publique qui est impliqué dans la gestion des technologies de l'information. Le département est divisé en trois unités⁷³ :

- Politique de gouvernance et unité des services publics;
- Gestion de l'information;
- Unité de coopération avec les candidats de l'Union européenne et les régions avoisinantes.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

Selon le Fonds national pour la recherche et le développement (SITRA) dans son rapport « Qualité de vie, savoir-faire et compétitivité⁷⁴ », le développement de la société d'information finlandaise a pour objectifs :

- D'accroître le bien-être des citoyens et offrir des emplois à revenus;
- D'offrir des possibilités égales d'accès à l'information;
- D'améliorer les conditions des entreprises, la compétitivité des activités et la qualité de la vie au travail;
- D'accroître les possibilités d'interaction et de coopération de tous;
- De renforcer la démocratie et les possibilités de participation des citoyens aux débats sociétaux;

⁷³ Finlande, ministère des Finances (Page consultée le 15 mars 2004) Site du ministère des Finances, (en ligne)

<http://www.financeministry.fi/tiedostot/pdf/en/9341.pdf>

⁷⁴ Qualité de vie, savoir-faire et compétitivité (Page consultée le 16 mars 2004)

SITRA, Finnish National Funds for Research and Development (en ligne)

<http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta//français/qualite2.html>

- D'améliorer la sécurité et la protection des données personnelles;
- De développer les services en ligne et accroître l'interaction internationale;
- D'encourager l'implantation d'entreprises innovantes en Finlande;
- De réduire les inégalités régionales;
- De soutenir les objectifs de développement durable.

La vision du gouvernement finlandais en matière de TI est « que la société finlandaise développe et applique de manière exemplaire, diversifiée et durable les potentialités de la société de l'information pour l'amélioration de la qualité de vie, du savoir-faire, de la compétitivité internationale du pays et de l'interactivité »⁷⁵.

Pour clore, le modèle finlandais semble davantage mettre l'emphase sur la qualité et la pertinence des services, ainsi que sur l'accès à ceux-ci que sur le nombre de services en ligne. Ce choix peut s'expliquer par la nature des objectifs que l'administration finlandaise souhaite atteindre par le biais de l'utilisation des TI comme, par exemple, réduire le coût de la collecte de données, améliorer la qualité des services et accroître l'accès à ceux-ci.

1.5 Mécanisme de reddition de comptes

Avant 2001, le modèle finlandais ne prévoyait aucune obligation en matière de planification de l'administration électronique. En outre, aucune orientation n'était offerte pour les ministères et agences désireux de s'engager dans la voie de la prestation électronique de services.

Désormais, il appartient au ministère des Finances de veiller à ce que les projets de technologies de l'information et des communications des ministères soient pertinents. Les ministères et agences doivent dorénavant proposer et présenter leur plan d'actions au ministère des Finances.

⁷⁵ Qualité de vie, savoir-faire et compétitivité (Page consultée le 15 mars 2004)

SITRA, Finnish National Funds for Research and Development (en ligne)

<http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta//français/qualite2.html>

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Le financement et la gestion des projets d'ITI relèvent de la responsabilité des agences étant donné que selon le modèle finlandais, ce sont les unités qui bénéficient des services des technologies de l'information qui doivent en assurer le développement. Des unités internes aux agences sont responsables de l'analyse des systèmes, du développement des applications et finalement de la formation des usagers. Au sein des agences, ces unités de technologies de l'information travaillent comme des consultants internes et sont responsables des technologies.

Les projets majeurs en matière d'ITI sont normalement supervisés par un comité guide et des groupes de travail. En principe, leurs membres proviennent normalement de l'agence. Cela étant, ils peuvent également être détachés d'organismes externes s'il s'agit d'un projet qui se réalise en collaboration avec d'autres organisations.

Lors de la mise sur pied des systèmes de technologies de l'information au cours des années 2001 à 2003, certaines ressources financières ont été puisées dans le Fonds pour le Futur. Ce fonds était uniquement offert pour financer les projets interministériels majeurs comme le portail national des citoyens www.suomi.fi ainsi que le portail pour les affaires www.yrityssuomi.fi. L'ampleur du financement accordé par le Fonds n'est toutefois pas mentionnée dans les sources consultées.

2.2 Financement régulier du modèle

Tous les ministères et les agences, à l'exception des agences avec des budgets autofinancés puisent dans leurs budgets d'opération afin d'assurer le financement et la maintenance des projets de technologies de l'information. Les agences à budgets autofinancés disposent d'une plus grande flexibilité puisqu'elles peuvent utiliser une partie de leurs profits pour financer leurs projets d'investissements d'ITI.

Il est possible pour une agence de se voir attribuer temporairement un budget additionnel dans l'hypothèse où des investissements importants en technologies de l'information sont effectués. Le

nombre de ces cas d'exception doit cependant se limiter à 10 par année pour l'ensemble des organismes.

Contrairement à d'autres pays, les agences finlandaises ne peuvent pas emprunter pour procéder à des investissements en technologies de l'information et des communications. Cette situation a amené certaines agences à louer l'équipement nécessaire pour implanter leur nouveau système. Généralement, les agences essaient de conserver un budget pour les technologies de l'information constant, implantant graduellement leur système.

2.3 Support financier

Il n'existe pas de programme qui finance les projets particuliers des agences ou les ministères. Toutefois, comme mentionné plus haut, le Fonds pour le Futur constitue une alternative pour les organismes qui s'impliquent dans des projets interministériels. L'ampleur et le nombre de subventions ne sont pas mentionnés dans les sources consultées.

Coopération provinciale

Vers la fin de l'année 1996, l'Alliance de la Finlande de l'Ouest formée de cinq provinces a lancé le projet Paraddis dans le but de créer une stratégie commune pour la société de l'information ainsi qu'un plan d'action pour les provinces de la région. Selon les chiffres disponibles dans les rapports intérimaires, les acteurs centraux ont eu des bénéfices principalement par l'établissement de réseaux et en mettant en commun leurs ressources. De plus, il semble qu'il y ait eu de la valeur ajoutée dans les flux de communication des membres du projet Paraddis.

Ces présomptions furent confirmées dans les évaluations subséquentes. Les points forts du projet Paraddis sont l'élargissement de la perspective des acteurs participants, la construction d'une vision commune en plus d'une extension de la coopération et la création d'un réseau d'experts en TI. Un des principaux bénéfices fut la création de contacts entre les personnes travaillant au développement de la société de l'information. Même si l'élaboration d'une stratégie de société de l'information commune soit un

extrant tangible, le projet Paraddis a été par-dessus tout un processus d'apprentissage et un exemple pour les initiatives futures de collaborations interprovinciales. Les participants ont toutefois dénoté des problèmes d'ouverture et d'implication de certaines provinces.

En plus du projet Paraddis, le réseau Hubnet a été introduit dans la région de la Finlande de l'Ouest. Il s'agit de l'ajout de deux sous-régions au réseau actuel. L'objectif était d'accroître la rapidité du développement de la société de l'information en région rurale.

Le Learning Upper North Karelia et le projet OSKU

En relation avec la société de l'information, le Learning Upper North Karelia est un des projets sous-régionaux les plus connus. Il a été mis en œuvre de 1998 à 2000 par le Nurmes Learning Center.

Ce projet a permis :

- La constitution d'un intranet basé sur les informations locales;
- Le développement des règles d'usage pour le réseau;
- La formation pour les usagers;
- La formation des personnes sans emploi de la région pour devenir des formateurs de profanes et pour aider les personnes qui entraînaient les usagers des réseaux dans leur domicile.

En outre, 30 kiosques furent ouverts dans différentes villes afin d'offrir l'accès aux réseaux pour ceux qui n'avaient pas l'équipement nécessaire.

Le Learning Upper North Karelia project incluait à la base six municipalités. Aujourd'hui, plusieurs autres projets sont mis en place sur la base de ce programme. SITRA est en train de lancer un projet semblable : Learning Remote Communities (OSKU) project.

Ce projet vise la création d'un réseau local de citoyens qui sera établi dans chaque localité et zone résidentielle (communautés résidentielles virtuelles). Dans ces réseaux, les individus parti-

cipants pourront mettre à contribution l'information dont ils disposent, qu'elle soit à caractère informationnelle, culturelle ou autre.

3 Gestion informationnelle

Selon le gouvernement finlandais, la sécurité de l'information est un prérequis essentiel pour l'atteinte d'un service efficace. Ainsi, au niveau du gouvernement, ce prérequis recouvre plusieurs sous-secteurs⁷⁶ :

- Sécurité de l'information administrative;
- Sécurité personnelle;
- Sécurité physique;
- Sécurité des communications;
- Sécurité des logiciels;
- Sécurité des bases de données et de leur utilisation.

Le 25 octobre 2002, le Conseil d'État, en collaboration avec le ministère des Finances, a créé le Information Security Advisory Board d'élaborer une nouvelle stratégie concernant la sécurité de l'information. Le dirigeant de ce comité est également le directeur général de la Finnish Communications Regulations Authority (FICORA).

La FICORA⁷⁷ est une autorité administrative générale pour les questions relatives aux communications et aux services de la société de l'information. Cette autorité a le statut d'agence et elle relève du ministère des Transports et des Communications. La fonction spécifique de cette instance est de veiller au bon fonctionnement des marchés des communications afin que les consommateurs aient accès à des services fiables et de qualité. FICORA a également la responsabilité de la protection de la vie privée et du contenu des informations lors des communications électroniques. Le but est de promouvoir l'offre de contenu et de service via les réseaux de communication pour le bénéfice de tous dans la société de l'information.

⁷⁶ Finlande. Ministère des Finances (Page consultée le 22 mars 2004) MoF; Information Security, [en ligne], <http://www.financeministry.fi/vm/liston/page.jsp?r=2685&l=en>

⁷⁷ Ficora, Rapport annuel 2002

En ce qui a trait à la sécurité des transactions électroniques, la Finlande a été une pionnière avec l'implantation des cartes d'identification électroniques (EID) ainsi que PKI (Public Key Infrastructure) en décembre 1999. Le Centre du registre finlandais de la population est responsable de la certification lors de l'émission des cartes, sous la supervision de FICORA.

Depuis 2000, des cartes d'identité électroniques nationales ont été instituées. Le Centre du registre de la population émet des cartes pour les compagnies et pour l'usage de l'administration publique. Le nombre de cartes sur le marché était de 13 000 en septembre 2003⁷⁸. Depuis septembre, la seule carte nationale qu'un citoyen peut obtenir est la carte d'identité électronique nationale. Le gouvernement prévoit que les usagers vont croître à un rythme de 4 000 nouveaux utilisateurs par mois. De plus, le gouvernement prévoit combiner la carte d'assurance sociale et la carte d'identité électronique dès juin 2004. Cette combinaison devrait avoir pour effet d'accroître le nombre de cartes en usage.

Conclusion

Évaluée à l'échelle internationale, la Finlande est l'un des pays où la société de l'information est la plus évoluée. La Finlande investit significativement dans la formation, la recherche et le développement de produits. Les produits issus des technologies de l'information et de la communication ont notablement contribué à la croissance des exportations. Parallèlement, le vieillissement de la population, un taux de chômage élevé et la rapidité des cadences de travail, ainsi qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, marquent le quotidien des Finlandais.

Contrairement à plusieurs modèles de gouvernement électronique étudiés, la Finlande n'a pas de vision clairement articulée ou de structure bien établie afin de promouvoir et d'intégrer les technologies de l'information et de la communication dans les services gouvernementaux. Le Information Society Advisory Board (ISAB), sous l'égide

du ministère des Finances, est responsable de la promotion du gouvernement en ligne et les ministères et les agences mettent en œuvre individuellement leur propre structure et programme de société de l'information.

Même si elle est une pionnière dans l'utilisation des TIC, la Finlande continue de faire face à des problèmes cruciaux en termes de gouvernement en ligne. Parmi les principaux obstacles rencontrés, il semble que la communication d'une vision claire pour le gouvernement en ligne ainsi que la promotion de la collaboration interagences soient les deux principaux défis auxquels elle soit confrontée aujourd'hui. Les autres problématiques concernent le raffermissement des structures internes de gouverne et la désignation des propriétaires des initiatives de projets de gouvernement en ligne.

⁷⁸ ICA 37th Conference, ICA Country Report Finland, Tallin Estonia, septembre 2003. p.1

http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37_CountryRep_Finland.pdf

Annexe A

Les étapes du gouvernement en ligne



Annexe B

Dépenses gouvernementales en TI par types de dépenses entre 1997 et 2002

Table 1. Expenditures on information technology by type of expenditure in government in 1997–2002.

	Miljoonaa euroa – Million EUR					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Palkat ja palkkiot Wages and salaries	78,5	113,3	119,4	125,1	133,9	144,3
Laitevuokrat ja leasingmaksut Rental and leasing costs	2,0	4,4	5,5	9,5	11,6	13,3
Palvelujen ostot Purchase of services	110,2	134,9	148,5	164,6	177,8	188,3
Tiedonsiirtopalvelut Data transmission services	26,1	29,9	32,9	38,6	43,9	51,4
Laiteostot Hardware purchases	81,8	78,1	89,7	78,4	81,3	79,8
Ohjelmistot Software	29,5	26,5	27,8	27,4	33,6	41,9
Muut menot Other costs	12,0	11,1	12,0	14,6	15,8	16,1
Yhteensä Total	339,9	398,3	435,9	458,3	497,9	535,0

Bibliographie

e-Government in Finland : An Assessment
<http://www.oecd.org/dataoecd/20/50/13314420.pdf>

e-Finland-Technology serving People
<http://www.e.finland.fi/>

Finnish Information Technology Service Association
<http://www.tieke.fi/english.nsf>

ICA International Council for Information Technology in Government Administration
<http://www.ica-it.org>
Ministère des finances
<http://financeministry.fi>

ICA COUNTRY REPORT Finland
http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37_CountryRep_Finland.pdf

ICT Cluster Finland Overview 2003
[http://www.tieke.fi/it-klusteri.nsf/38e4483ea7238da4c225650f004a738d/492e6e51c7a138d0c2256cf5003aec11/\\$FILE/ICT-finland2003.pdf](http://www.tieke.fi/it-klusteri.nsf/38e4483ea7238da4c225650f004a738d/492e6e51c7a138d0c2256cf5003aec11/$FILE/ICT-finland2003.pdf)

Report of the Information Society Advisory Board : (20.6.2001)
<http://www.financeministry.fi/tiedostot/pdf/en/40178.pdf>

Information Society Advisory Board. "Public Service in the New Millenium" Programme d'action afin de promouvoir la gouvernement en ligne 2002-2003. Sommaire du rapport par le ISAB, Helsinki, 31 Décembre 2001

SITRA, Finnish National Funds for Research and Development
<http://www.sitra.fi/eng/index.asp>

Qualité de vie, savoir-faire et compétitivité (Page consultée le 15 mars 2004)
SITRA, Finnish National Funds for Research and Development (en ligne)
<http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta//français/qualite2.html>

FRANCE

Vue d'ensemble

L'administration électronique en France connaît actuellement de rapides mutations. Ainsi, sous l'impulsion du gouvernement Raffarin, la prestation électronique de services publics est considérée comme un levier de première importance pour la modernisation de l'État. Le développement de systèmes d'information et de communication, la dématérialisation des procédures administratives, l'interopérabilité des systèmes d'information, le développement de standards et de référentiels communs sont des mesures stratégiques de l'agenda de la réforme de l'État établi par l'actuelle équipe ministérielle.

Le projet ADELE 2004-2007 (ADELE pour « Administration Electronique »), lancé en février 2004 pour une période de trois ans, est l'élément fédérateur de la stratégie gouvernementale. Du point de vue organisationnel, le projet ADELE repose sur une importante restructuration des services interministériels pour la réforme de l'État auprès du premier ministre, telle que définie par le décret du 22 février 2003⁷⁹.

Le projet ADELE se compose de 140 mesures divisées en deux volets⁸⁰ :

- « Proposer des services plus nombreux, faciles d'emploi, accessibles à tous et à tout moment »;
- « Contribuer à la modernisation des services publics [...] et piloter le développement de l'administration électronique en créant les conditions de la confiance ».

L'usage du terme « administration électronique » peut paraître réducteur, dans la mesure où il porte à croire que les actions du gouvernement français s'intéressent uniquement aux relations

entre les services publics et les administrés. Certes, il est vrai que la dimension administrative du gouvernement en ligne est prédominante, cela étant, le projet comprend un volet sur le développement du vote électronique par deux mesures en direction des Français à l'étranger⁸¹. Ces mesures sont, encore, en phase d'expérimentation et ciblent des publics de petite taille, ce qui confirme l'importance limitée de la cyberdémocratie par rapport à la dimension administrative du gouvernement en ligne.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

Le Cabinet du premier ministre supervise le développement du projet ADELE. Le pouvoir décisionnel est concentré autour du premier ministre, du ministre de la Réforme de l'État et du secrétaire d'État à la réforme de l'État.

➤ Le ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire en tant que maître d'ouvrage

Du point de vue de l'organisation administrative, le ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire (MFPREAT) n'a pas d'existence propre. De cette nature particulière découlent deux conséquences :

- Ses actions stratégiques sont toujours menées en coordination avec les services du premier ministre, et principalement avec le Secrétariat général du gouvernement. Il en va ainsi, par exemple, lors de l'énoncé des Stratégies ministérielles de réforme (SMR)⁸²;

⁷⁹ Décret portant création des services interministériels pour la réforme de l'État n° 2003-141, J.O n° 45 du 22 février 2003, page 3231.

⁸⁰ La description exhaustive des mesures du projet ADELE est disponible le document intitulé « Fiche projet ADELE » enregistré sur le CD-Rom joint à ce rapport. Une version en ligne est disponible à :

http://www.adae.pm.gouv.fr/article.php3?id_article=316

⁸¹ Soit l'une pour l'élection du Conseil supérieur des Français à l'étranger, et l'autre pour l'élection professionnelle (CAP), voir ADELE 32, document « Fiche projet ADELE ».

⁸² Avec le SMR, depuis l'automne 2003, chaque ministre présente devant le Parlement les réformes de son département ministériel, sur la base d'un réexamen systématique des missions et structures qui les servent, en tirant les

- Ses effectifs sont mis à sa disposition par des services du premier ministre ou par d'autres ministères.

Par conséquent, le MFPREAT n'a qu'une faible marge de manœuvre vis-à-vis des services du chef du gouvernement⁸³.

Pour un schéma représentant le réseau des organismes en charge du gouvernement électronique, voir l'Annexe à la fin de cette fiche.

Description des organismes présentés dans le schéma

L'Agence de développement de l'administration électronique (ADAE).

Le Comité interministériel pour la réforme de l'État (CIRE). La formule interministérielle dans le domaine de la réforme de l'État est délaissée par le gouvernement Raffarin qui privilégie des relations bilatérales avec ses ministres et l'intégration des orientations de la réforme de l'État dans la stratégie de chaque ministère, notamment par le biais des stratégies ministérielles de réforme. Le dernier CIRE fut celui du 15 novembre 2001.

La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale (DATAR). Elle a une compétence à caractère interministériel. Elle est chargée de préparer, d'impulser et de coordonner les décisions relatives à la politique d'aménagement du territoire conduite par l'État⁸⁴. Elle relève également du ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire.

Le Commissariat général au Plan (CGP). La mission du « plan » est d'indiquer les problématiques dans lesquelles l'État devra jouer son rôle à moyen et long terme⁸⁵.

conséquences de la décentralisation et de la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances. Des propositions opérationnelles dans les domaines du développement de la qualité et de l'évolution des modes de gestion des ressources humaines doivent aussi être présentées.

⁸³ Voir organigramme du MFPREAT en annexe.

⁸⁴ Visiter pour plus d'informations : www.datar.gouv.fr/

⁸⁵ Pour plus d'informations sur cette administration de mission qui existe depuis 1946, visiter <http://www.plan.gouv.fr/mission/index.php>

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) du ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire. Elle est l'organisme de gestion des ressources humaines de la fonction publique d'État.

La Direction générale de l'administration du ministère de l'Intérieur (DGAMI). Trois de ses missions - piloter le réseau des préfetures, adapter les structures territoriales de l'État et garantir les droits des citoyens dans le domaine des élections, de la vie associative et de la liberté religieuse - sont en interaction avec la mission des services interministériels à la réforme de l'État.

La Direction générale des collectivités locales (DGCL) du ministère de l'Intérieur.

Trois missions lui sont attribuées :

- Définir les règles de fonctionnement et d'organisation des collectivités locales et de leurs groupements;
- Répartir les principaux concours financiers de l'État aux collectivités locales;
- Collecter et diffuser les données financières et statistiques relatives aux collectivités locales et utiles aux décideurs locaux.

La délégation à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'État (DMGPSE).

La délégation aux usagers et aux simplifications administratives (DUSA).

Le ministère de l'Industrie, de l'Économie et des Finances (MINEFI). Le MINEFI donne une expertise aux services interministériels à la réforme de l'État par l'intermédiaire du Conseil général des technologies de l'information⁸⁶.

Le Secrétariat général du Comité interministériel pour les questions de coopération économique européenne (SGCIQCEE).

Les corps d'inspection mentionnés dans le schéma sont l'inspection générale de l'Administration

⁸⁶ Visiter <http://www.cgti.org/>

du ministère de l'Intérieur et l'inspection générale des affaires sociales. Leur rôle sera précisé dans la section relative à la reddition de comptes.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire du modèle

Trois textes réglementaires encadrent le modèle d'administration électronique⁸⁷ :

- Le décret n° 2003-141 du 21 février 2003 portant sur la création de services interministériels pour la réforme de l'État;
- La circulaire du 12 septembre 2003 relative au développement de l'administration électronique;
- La circulaire du 4 décembre 2002 relative à la mise en œuvre de la deuxième version du cadre commun d'interopérabilité des systèmes d'information publics.

Ces textes réglementaires s'inscrivent dans le cadre de la nouvelle gestion publique telle que définie par la Loi organique sur les finances publiques du 1^{er} août 2001 (LOLF). Cette loi est considérée comme le levier principal de la réforme de l'État. Elle marque un tournant vers l'instauration d'une culture administrative de la performance.

Avec cette loi organique, la structuration du budget a été remodelée en fonction de grandes missions à vocation interministérielle. L'objectif de la réforme est de permettre, à échéance de 2006, une analyse de l'efficacité des 126 programmes budgétaires⁸⁸ définis par la loi. Elle intègre le

⁸⁷ http://www.adae.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=36.

Ces textes sont enregistrés sur le CD-Rom joint au rapport.

⁸⁸ La loi du 1^{er} août 2001 impose un important changement de terminologie :

- les missions (qui relèvent d'un ou de plusieurs services d'un ou de plusieurs ministères et forment un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie);
- les programmes (regroupements de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation);
- les actions (qui regroupent des crédits ayant la même finalité; elles répondent à la nécessité d'identifier précisément les composantes d'une politique

concept de la pluriannualité budgétaire (sur une base de 5 ans) et d'imputation en fonction de l'évaluation des programmes. Elle suppose également un changement de paradigme important de la comptabilité publique⁸⁹.

1.3 Structure organisationnelle

➤ Une structuration organisationnelle qui privilégie le modèle de l'administration dite « d'état-major »

Comme mentionné précédemment, en France, l'inforoute gouvernementale, désignée par l'expression « administration électronique », est sous la responsabilité du premier ministre. Dans la configuration politique actuelle, c'est-à-dire en l'absence de cohabitation, la nouvelle impulsion que connaît ce dossier est le fruit de l'implication du président de la République, du premier ministre et du ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire.

➤ La réforme Delevoye

Le domaine de l'administration électronique a été restructuré en profondeur par la réforme Delevoye, du nom de l'actuel ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire. Avant cette réforme, la stratégie relative à la mise en place de l'inforoute gouvernementale était définie par le Comité interministériel à la réforme de l'État. Ce comité était composé du premier ministre, du ministre de l'Intérieur, du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, du ministre de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement et du ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation⁹⁰.

publique, les modes d'action et les fonctions exercées par chacun des acteurs).

Il y a dans la nouvelle architecture budgétaire 32 missions, 126 programmes et 532 actions.

⁸⁹ Pour plus de détails sur la réforme de la gestion publique, visiter le site Moderfie (pour « modernisation des finances publiques ») à <http://www.finances.gouv.fr/moderfie/index.html>. Voir notamment le rôle de la direction de la réforme budgétaire : http://www.finances.gouv.fr/moderfie/organisation/index_mission.html.

⁹⁰ Décret 98-573 du 8 juillet 1998, modifiant le décret n° 95-1007 du 13 septembre 1995 relatif au Comité interministériel

Le support administratif du Comité interministériel de la réforme de l'État était assuré par la Délégation interministérielle à la réforme de l'État. Cette délégation regroupait sept structures :

- Cinq missions :
 - mission « service à l'utilisateur et management public »;
 - mission « fonctionnement, organisation et déconcentration de l'État »;
 - mission « utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par l'administration »;
 - mission « administrations régaliennes, économiques et financières »;
 - mission « administrations sociales, culturelles, scientifiques et techniques »;
- Une commission pour les simplifications administratives;
- Une agence pour les technologies de l'information et de la communication dans l'administration⁹¹.

Cette organisation rendait difficile la coordination du travail gouvernemental. En outre, les attributions de ces structures se superposaient, notamment en matière de simplification administrative et d'administration électronique. Prenant acte de cette situation, la réforme Delevoye a imposé une réorganisation de ces services⁹² : trois nouveaux services interministériels ont été mis en place.

➤ **Les trois nouveaux services interministériels de la réforme Delevoye**

Trois nouveaux services - deux délégations et une agence - ont été créés auprès du premier ministre et mis à la disposition du ministre chargé de la réforme de l'État. Ils se substituent aux sept structures existantes de la DIRE et ils sont dédiés

pour la réforme de l'État et au Commissariat à la réforme de l'État, Art. 3.

⁹¹ Communiqué du Conseil des ministres du 19 février 2003.

⁹² C'est d'ailleurs l'organisation du ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire qui a été totalement changée. L'organigramme en annexe présente une structuration plus claire de ce ministère.

à la réalisation d'une des trois priorités définies par le premier ministre.

La délégation à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'État a pour priorité de moderniser la gestion publique et d'adapter les structures de l'État aux nouveaux défis de la décentralisation.

La délégation aux usagers et aux simplifications administratives a pour priorité de mettre l'utilisateur au centre des préoccupations de l'administration en améliorant l'accueil téléphonique, électronique, au guichet, et en veillant à la qualité et à la rapidité du service rendu, à la simplification et à la clarté des documents administratifs.

L'agence pour le développement de l'administration électronique a pour priorité de promouvoir l'usage des nouvelles technologies dans l'administration et dans les rapports avec les usagers.

La délégation à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'État

La délégation à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'État exerce les missions suivantes⁹³ :

- Elle promeut la modernisation de la gestion publique et, à ce titre, elle participe à la préparation et à la mise en oeuvre des mesures d'application de la Loi organique sur les lois de finances;
- Elle apporte son concours à l'adaptation de l'organisation de l'État à l'évolution de ses missions et à la décentralisation;
- Elle veille à la cohérence des plans de réforme préparés par les ministères et, à ce titre, elle est associée à leur élaboration;
- Elle favorise le développement de l'évaluation des politiques publiques.

La délégation aux usagers et aux simplifications administratives

Elle exerce les missions suivantes⁹⁴ :

⁹³ (art. 2, décret du 22 février 2003).

⁹⁴ (art. 3, décret du 22 février 2003)

- Elle coordonne la politique d'allègement des formalités administratives et concourt à la clarté et à l'intelligibilité du langage administratif et, à ce titre, elle assure le secrétariat de la commission pour les simplifications administratives;
- Elle propose ou promeut les mesures et actions destinées à améliorer les relations des administrations avec les usagers et à accroître la qualité de l'accueil et du service rendu;
- Elle est associée aux travaux menés pour améliorer la qualité de la réglementation.

L'ADAE : une agence avec pour mandat exclusif de développer l'administration électronique⁹⁵

L'ADAE favorise le développement de systèmes d'information afin de permettre la modernisation du fonctionnement de l'administration et de mieux répondre aux besoins du public. À ce titre, l'ADAE :

- Contribue à la promotion et à la coordination des initiatives;
- Assure le suivi des initiatives et procède à leur évaluation;
- Apporte son appui aux administrations pour l'identification des besoins, la connaissance de l'offre et la conception des projets;
- Propose les mesures tendant à la dématérialisation des procédures administratives et à l'interopérabilité des systèmes d'information;
- Assure la maîtrise d'ouvrages de services opérationnels d'interconnexion et de partage des ressources, notamment en matière de transport, de gestion des noms de domaine, de messagerie, d'annuaire, d'accès à des applications informatiques et de registres des ressources numériques.

Afin de promouvoir l'usage des nouvelles technologies dans l'administration et dans les rapports avec les administrés, l'ADAE travaille en étroite collaboration avec les représentants des ministères, des collectivités territoriales, des organismes publics, des usagers, des entreprises, ainsi que des experts.

Organisation de l'ADAE

L'ADAE s'organise autour de quatre départements :

- Le département Stratégie remplit des activités de prospective, de soutien financier, de veille juridique, d'animation et de coordination des réseaux;
- Le département Services aux usagers et aux agents publics s'occupe de la gestion de grappes de service (mon.service-public.fr, changement d'adresse, demandes d'extrait d'acte d'état civil, carte de vie quotidienne, etc.), du développement du portail et de la carte de l'agent public⁹⁶, du système de production des formulaires administratifs, de la téléformation, des services d'annuaires interministériels, du travail coopératif, etc.;
- Le département Services aux administrations élabore le plan stratégique, le schéma directeur, des outils et des référentiels commun, assure la maîtrise d'ouvrages de services opérationnels interministériels et de tests opérationnels;
- Le département Communication s'occupe de l'information du grand public et des administrations, de la concertation avec les groupes d'usagers, de la définition de référentiels, de l'élaboration d'un observatoire de l'administration électronique, et de la conception et de la gestion des sites web de l'ADAE.

⁹⁵ Art. 4 du décret du 22 février 2003, et présentation de l'agence sur son site : <http://www.adae.pm.gouv.fr/>

⁹⁶ Cette carte permettra de faciliter l'identification des agents et contribuera à dématérialiser certaines procédures administratives. Voir le document sur le CD-Rom, « Fiches projet ADELE », le projet ADELE numéro 76 « La carte de l'agent public », p. 207.

La mise en œuvre territoriale de l'administration électronique

Compte tenu de la nature unitaire de l'État français, le réseau des préfectures de département est l'échelon administratif privilégié de la mise en œuvre de l'administration électronique. Cette situation est illustrée par l'implantation de systèmes d'information territoriaux, comme la mise en place d'un intranet commun aux administrations déconcentrées de l'État au niveau départemental.

La tendance actuelle est à la régionalisation de l'administration sous le leadership des préfectures de région. La DATAR, en collaboration avec le CGP, l'Agence nationale pour la valorisation de la recherche⁹⁷ (ANVAR) et la direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes du ministère en charge de l'économie, des finances et de l'industrie⁹⁸ (DIGITIP), assure un rôle d'expertise dans ce volet territorial de l'administration électronique.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

L'administration électronique a pour première fonction d'être un levier pour la modernisation de l'État. Dans cette perspective, le ministère de la fonction publique, de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire lui a assigné plusieurs rôles énoncés dans le Plan Stratégique pour l'administration électronique 2004-2007 :

- L'amélioration du travail des agents publics :
 - l'automatisation des tâches permettant de dégager de nombreux agents de tâches répétitives et peu valorisantes au profit de missions plus enrichissantes;
 - la montée en charge de l'utilisation des téléservices permettant un désengorgement des guichets, améliorant ainsi les conditions de travail des personnes chargées d'accueillir le public et leur permettant de rendre un service de meilleure qualité;

- la délivrance à chaque agent d'une carte d'authentification et de signature électronique (carte d'agent public);
- la mise en œuvre d'un plan de formation pour chaque projet.

- L'augmentation de l'efficacité de l'État, et ce, par l'accélération des processus décisionnels concernant les politiques publiques à travers ses différentes étapes : la conception, la mise en œuvre et l'évaluation;
- L'organisation des services publics par la mise en adéquation des ressources par rapport aux besoins;
- L'appui apporté à la mise en œuvre de la décentralisation;
- Le développement d'expérimentations dans le cadre de partenariats public-privé.

1.5 Mécanisme de reddition de comptes

Il n'existe pas en France de mécanismes de reddition de comptes correspondant à leur acception dans les pays de culture politico-administrative anglo-saxonne. Traditionnellement dans le système français, les corps d'inspection assurent un contrôle a posteriori de l'action administrative, mais l'extrait de ces inspections reste bien souvent à usage interne à l'administration. Autre trait distinctif du fonctionnement de l'appareil d'État français, les fonctions d'évaluation sont généralement menées par des corps d'inspection, ce qui a pour conséquence de biaiser ces évaluations. Ainsi par exemple, le Conseil général des technologies de l'information agit, d'une part, comme un coordonnateur et animateur en privilégiant la consultation des institutions parties prenantes aux politiques en matière de technologies de l'information (fonction évaluative), et d'autre part, il dispose d'un comité d'inspection qui a un pouvoir de sanction disciplinaire (pouvoir d'inspection).

De même, la Cour des comptes, institution au rôle équivalent à celui du Bureau de la Vérificatrice générale, assure également une fonction de reddition de comptes devant le Parlement. Ce mécanisme de reddition de comptes est peu effi-

⁹⁷ Visiter <http://www.anvar.fr/>

⁹⁸ Visiter <http://www.telecom.gouv.fr/presentation/presentation.htm>

cace parce qu'il vient sanctionner, généralement en fin de projet, les échecs ou les affectations non optimales de ressources. Il n'y a pas en France d'intégration des allocations budgétaires en fonction des résultats obtenus au cours de la vie d'un projet. Les dépenses publiques sont évaluées de façon uniforme, quelles que soient les spécificités et les exigences d'un programme, et une seule fois par an, en fin d'exercice budgétaire.

La faiblesse des pouvoirs du Parlement, le poids des corps d'inspection internes à l'administration et l'absence de mécanismes d'allocation budgétaire en fonction des résultats sont les explications principales de l'inefficience des mécanismes de reddition de comptes tels qu'ils existent actuellement en France.

Cela étant, la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique, notamment par le biais de la réforme du budget, apporte quelques signes d'évolution. Ainsi, les rapports d'activités ministériels⁹⁹, institués en 2002, s'inscrivent clairement dans une démarche de reddition de comptes. Selon le ministère à la réforme de l'État¹⁰⁰, ces rapports « [...] illustrent le changement profond que traversent les services publics français, mouvement largement répandu dans le monde, vers la recherche d'une performance publique toujours améliorée. C'est en cela que les RAM concourent à l'émergence de la nouvelle gestion publique que tous les ministères s'attachent à promouvoir. L'administration devra énoncer clairement les objectifs des politiques poursuivies et annoncer en fin d'exercice dans quelle mesure ils ont été atteints; pour ceux qui n'auront pu être réalisés, il faudra en expliquer les raisons. ».

De même, l'article 6 du décret du 22 février 2003 instituant l'Agence pour le développement de l'administration électronique prévoit la publication d'un rapport annuel rendu public. Enfin,

⁹⁹ Voir le RAM du ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État sur CD_rom. Disponible également à <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/034000500.shtml#B>

¹⁰⁰ http://www.fonction-publique.gouv.fr/dmgpse/articled992.html?id_article=34

l'Observatoire de l'administration électronique, service rattaché à l'ADAE, a aussi pour fonction de développer une culture de l'évaluation et de la consultation.

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Pour le projet ADELE, le financement de base provient d'une allocation budgétaire de chacun des ministères impliqués. Le projet ADELE représente un investissement total de 1,8 milliard €, soit environ 3 milliards de dollars CA¹⁰¹.

Le contenu des mesures et des besoins afférents a été déterminé en plusieurs étapes¹⁰². En juillet 2003, le ministre de la Réforme de l'État et son secrétaire d'État ont réuni l'ensemble des directeurs généraux d'administration des ministères. À la suite de cette réunion et en fonction des attentes du gouvernement, chaque ministère a déposé une proposition de mesures s'inscrivant dans le cadre des objectifs du projet ADELE. L'ADAE a reçu ces propositions et en a assuré la mutualisation, c'est-à-dire qu'elle a veillé à ce que deux mesures de deux ministères différents ne se répètent pas et a recherché la complémentarité entre les mesures proposées. Une fois les mesures définies, une administration pilote a été nommée pour chaque projet. La coordination était assurée lors de réunions hebdomadaires entre tous les représentants des ministères impliqués, ceci pendant un semestre. L'extrait de ces réunions fut la rédaction du Plan stratégique pour l'administration électronique et du plan d'action qui concrétise ce premier.

L'ensemble des coûts de mise en œuvre a été soumis par appel d'offres. La plupart de ces appels d'offre ont été remportés par le secteur privé même si des groupements d'intérêt public¹⁰³

¹⁰¹ Le document décrivant l'ensemble des 140 mesures est disponible sur le CD-Rom.

¹⁰² Entretien téléphonique avec M. Gilles Bon-Maury, chargé de la communication avec le public à l'ADAE, vendredi 27 février 2004.

¹⁰³ Les G.I.P. sont des regroupements d'organismes publics dans le but de gérer des capitaux qui doivent être majoritairement publics. Un GIP, selon la loi du 15 juillet 1982, autorise la mise en commun des moyens humains, intellectuels et matériels, publics ou privés, nécessaires au développe-

peuvent agir en tant qu'intermédiaire entre les administrations pilotes et les prestataires de services privés. La détermination du niveau d'investissement a suivi un procédé atypique par rapport à la procédure habituelle d'appel d'offres. Lors des réunions évoquées plus haut, les administrateurs des mesures ont déterminé un montant maximum d'investissements, autrement dit, ils ont plafonné l'appel d'offres.

2.2 Financement régulier du modèle

➤ Vers un autofinancement

Les gestionnaires du projet ADELE ont évalué les économies réalisées à l'amélioration des pratiques administratives entre 5 et 7 milliards d'euros, entre 8 milliards de dollars CA et 11,5 milliards de dollars CA, d'ici 2007. Par conséquent, à moyen terme, les gestionnaires du projet prévoient un autofinancement des coûts de maintenance des mesures du projet par le biais des économies réalisées sur des crédits de fonctionnement.

➤ Les partenariats public-privé

En ce qui concerne les partenariats public-privé (PPP), une position de principe en faveur de ces méthodes a été formulée par le gouvernement. Dans le Plan stratégique de l'administration électronique, les PPP s'inscrivent comme un instrument à privilégier pour le futur. Toutefois, de nombreuses contraintes juridiques limitent la constitution de PPP. Ces contraintes juridiques sont énoncées dans le code des marchés publics et supervisées par la Commission spéciale des marchés informatiques¹⁰⁴. Les principales contraintes sont :

- Toute opération publique au coût anticipé supérieur à 75000 s\$ CA doit être mise en appel d'offres;
- L'attribution du marché doit respecter les principes d'une concurrence juste et loyale;

ment d'une activité scientifique de recherche. Il remplit des missions de service public.

¹⁰⁴ Voir OECD, Public Management Committee. *Management of large IT projects: case studies*, 22nd annual meeting of Senior Budget Officials, May 2001, p. 165.

- Les exigences des administrations doivent être clairement décrites;
- Les conditions préalables et les responsabilités des parties à un accord doivent être définies de façon explicite;
- La période doit être clairement établie, ainsi que les conditions de sélection en fonction du coût de la proposition de service.

2.3 Support financier

Chaque année, une ligne budgétaire de crédits alloués aux services généraux auprès du premier ministre est dédiée au fonds pour la réforme de l'État. Ce fonds se décompose en deux sections :

- La section centrale, destinée aux ministères;
- La section territoriale, destinée aux services déconcentrés des ministères.

Dans la Loi de finances 2004, le fonds pour la réforme de l'État est doté de 18 millions d'euros de crédits disponibles (28 millions de dollars CA), 6 pour la section centrale et 12 pour la section territoriale.

Les priorités d'emploi du fonds sont :

- L'amélioration des relations avec le public et de la qualité du service rendu à l'utilisateur;
- Le développement coordonné et cohérent de l'administration électronique dans le cadre du Plan stratégique de l'administration électronique (PSAE) et du plan d'action pour 2004-2007;
- La modernisation de la gestion publique et développement de l'évaluation dans le sens d'une culture de la performance, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre de la loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF);
- La modernisation de la gestion des ressources humaines.

Le développement de l'administration électronique est concurrencé par d'autres domaines d'action, comme par exemple, l'instauration d'une

culture de la performance dans la gestion des ressources humaines, en tant que destination des crédits alloués à ce fonds. Depuis sa création en 1996, le volet administration électronique est néanmoins la première affectation en importance, représentant entre 40 % et 50 % des crédits consommés au titre du fonds pour la réforme de l'État.

2.4 Projets reliés à la société civile

Aucun projet relié à la société civile n'a été développé dans le cadre du projet ADELE. Cet aspect souligne le fait que la mise en oeuvre du gouvernement électronique est avant tout une politique publique affectant principalement les façons de faire de l'administration et qui ne s'intéresse pas à des enjeux comme la démocratisation de Internet ou l'égalité d'accès au service, notamment pour les régions éloignées.

Les projets suivants ont été développés avant la mise en place du projet ADELE.

➤ **Fonds d'investissement spécialement dédié aux projets numériques locaux d'Internet à haut débit**

Ce programme de la Caisse des dépôts inclut une enveloppe de 228 millions d'euros et accompagne les investisseurs au cours des cinq années suivant l'entente. Ce programme est appelé à contribuer, par effet d'entraînement, à la constitution de partenariats public-privé pour un total de 2,3 à 3 milliards d'euros.

➤ **L'accès aux réseaux de communication à haut débit**

Le président de la République a promis que tout serait fait pour que les communautés accèdent à Internet à haut débit d'ici l'an 2007.

➤ **Stratégie nationale pour l'accélération du déploiement des infrastructures de l'ensemble du territoire**

Ce programme a comme objectif un développement équilibré des réseaux d'information et de communication de l'ensemble du territoire français (3 milliards de francs sur trois ans).

➤ **Mission interministérielle pour l'accès public à la micro-informatique, à Internet et au multimédia**

Rattachée aux services du premier ministre, cette mission a pour objet de favoriser l'implantation sur l'ensemble du territoire de points d'accès ouverts au public. Tout en accordant une attention particulière aux « espaces publics numériques », elle s'emploie à faciliter les échanges entre les différents acteurs de l'accès public. La mission travaille à l'harmonisation des mesures prises par les administrations et les services publics.

➤ **Mise en œuvre de la télévision numérique terrestre**

L'Assemblée nationale appuie le processus de mise en place de la télévision numérique terrestre (TNT). Ce projet s'inscrit dans un mouvement général de numérisation de l'audiovisuel et permet de prévoir pour l'avenir la gestion des infrastructures de communication.

➤ **Création de réseaux locaux d'accès**

Dans un avis adressé en octobre 2002, la ministre déléguée à la Recherche et aux Nouvelles Technologies recommande la mise en œuvre d'une technologie d'accès sans fil dans les lieux à forte densité de population et de passage (« hot spots »).

3 Gestion informationnelle

➤ La gestion informationnelle dans le contexte communautaire

En ce qui concerne la protection des données, la France, en tant qu'État membre de l'Union européenne et en respect d'une directive communautaire de 1999¹⁰⁵, doit veiller à ce qu'un prestataire de services de certification ne puisse recueillir de données personnelles que directement auprès de la personne concernée ou avec le consentement explicite de celle-ci. Les données ne peuvent être recueillies ni traitées à d'autres fins sans le consentement de la personne intéressée.

➤ La politique de certification des systèmes d'information

De plus, le décret 2002-535 du 18 avril 2002 relatif à l'évaluation et à la certification de la sécurité offerte par les produits et les systèmes des technologies de l'information a mis en place une procédure garantissant la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information traitée par les services de l'État. Cette politique de certification est supervisée par un comité directeur de la certification en sécurité des technologies de l'information qui a notamment pour mission :

- De formuler des avis ou des propositions sur la politique de certification, sur les règles et normes utilisées pour les procédures d'évaluation et de certification et sur les guides techniques mis à la disposition du public;
- D'émettre un avis sur la délivrance et le retrait des agréments aux centres d'évaluation;
- D'examiner, à des fins de conciliation, tout litige relatif aux procédures d'évaluation organisées par le présent décret qui lui est soumis par les parties;
- D'émettre un avis sur les accords de reconnaissance mutuelle conclus avec des organismes étrangers.

¹⁰⁵ Directive 1999/93/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 1999 sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques.

Le Comité directeur de la certification en sécurité des technologies de l'information est présidé par le secrétaire général de la défense nationale ou son représentant. Outre son président, il comprend les représentants du ministre de la Justice, du ministre de l'Intérieur, du ministre des Affaires étrangères, du ministre de la Défense, du ministre chargé de l'Industrie, du ministre chargé de l'Économie, du ministre chargé de l'Emploi, du ministre chargé de la Santé, du ministre chargé de l'Éducation nationale, du ministre chargé de la Communication, du ministre chargé de la Réforme de l'État, du ministre chargé des Transports et du ministre chargé de la Recherche.

➤ La Loi sur l'adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique

La Loi sur l'adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique du 13 mars 2000 reconnaît la valeur juridique du document et de la signature électronique. À cette fin, elle modifie la notion de preuve littérale pour la rendre indépendante du support utilisé.

Conclusion

La configuration institutionnelle de l'administration électronique est celle d'un réseau de politiques publiques qui se base sur des interdépendances fortes entre le sommet stratégique, les décideurs politiques, et les organismes en charge de la mise en œuvre. La création d'une agence pour le développement de l'administration électronique coïncide bien à la définition de la technostructure de Mintzberg¹⁰⁶ puisque ses principales tâches sont d'analyser, de standardiser et de planifier.

Par ailleurs, le choix de cette configuration correspond bien à l'organisation administrative française où les mouvements de décentralisation et de centralisation sont ambivalents. Cette ambivalence s'explique par la volonté de ne pas supprimer de structures administratives de mission et de donner de nouvelles attributions à des institutions garantes de l'unité nationale dans le

¹⁰⁶ MINTZBERG, H. *Le management*, Editions d'organisation, Paris, 1990, p. 153-154.

contexte du nouveau management public, à savoir la DATAR, le Commissariat général, les corps d'inspection et les préfectures, tout en promouvant la décentralisation et la prestation de services publics de proximité. Cette tendance structurelle a pour implication de multiplier le nombre d'acteurs d'influence et de complexifier l'attribution des responsabilités.

L'impact de la création de l'agence pour le développement de l'administration électronique en tant qu'outil d'innovation et d'adaptation aux changements de l'environnement social et technologique pourra être évalué dans cinq ans, période d'un cycle budgétaire pluriannuel. En effet, si les objectifs et les moyens poursuivis sont a priori en adéquation, la plus-value de la réforme Delevoye ne pourra être jugée qu'à l'aune de la mise en œuvre de la réforme de la gestion budgétaire lancée en 2000.

À l'heure actuelle, le financement de l'administration électronique est classique dans la mesure où il repose sur des allocations des ministères concernés par ADELE et par un fonds spécifique dédié à la réforme de l'État. Les éléments de réforme, notamment l'implantation d'un mécanisme d'évaluation et la pluriannualité, permettront seulement à moyen terme d'opter pour des modes de financement plus innovants comme les partenariats public-privé.

Le modèle français illustre bien cette volonté de ne plus imposer au citoyen de venir vers l'administration, mais plutôt d'amener l'administration vers le citoyen.

Bibliographie

Agence pour le Développement de l'administration électronique
<http://www.adae.pm.gouv.fr/>

Bénard, V. *L'hyper-République. Bâtir l'administration en réseau autour du citoyen*. Rapport remis au secrétaire d'État à la réforme de l'État, 2002.

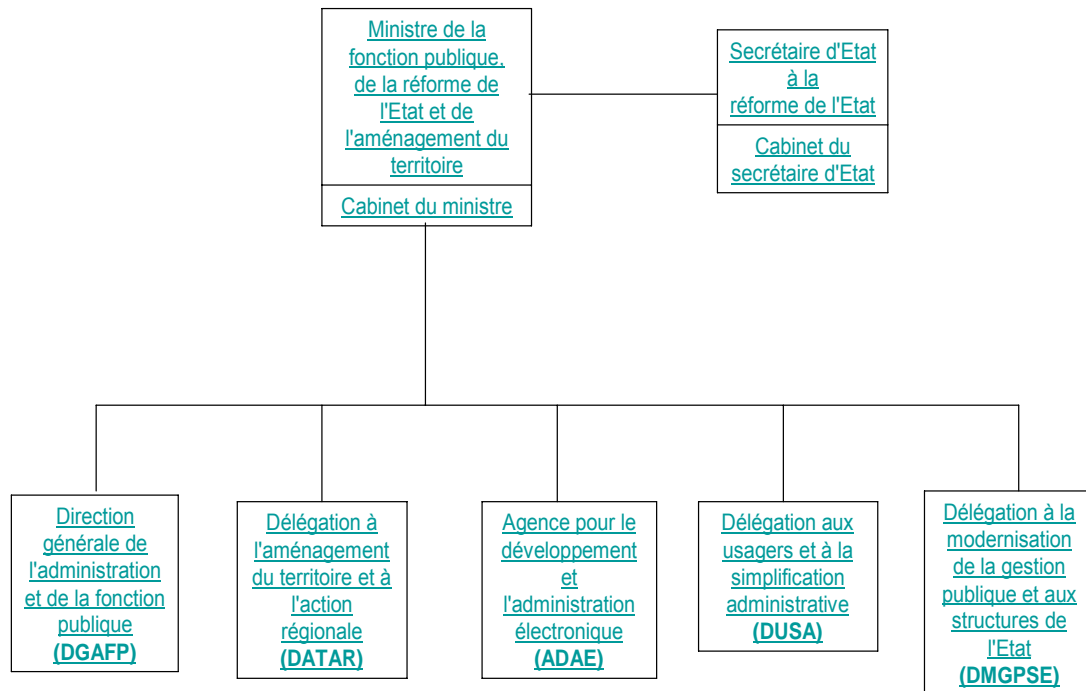
Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/>

Mintzberg, H. *Le management*, Editions d'organisation, Paris, 1990

OECD, Public Management Committee. *Management of large IT project : case studies*, 22nd annual meeting of Senior Budget Officials, May 2001

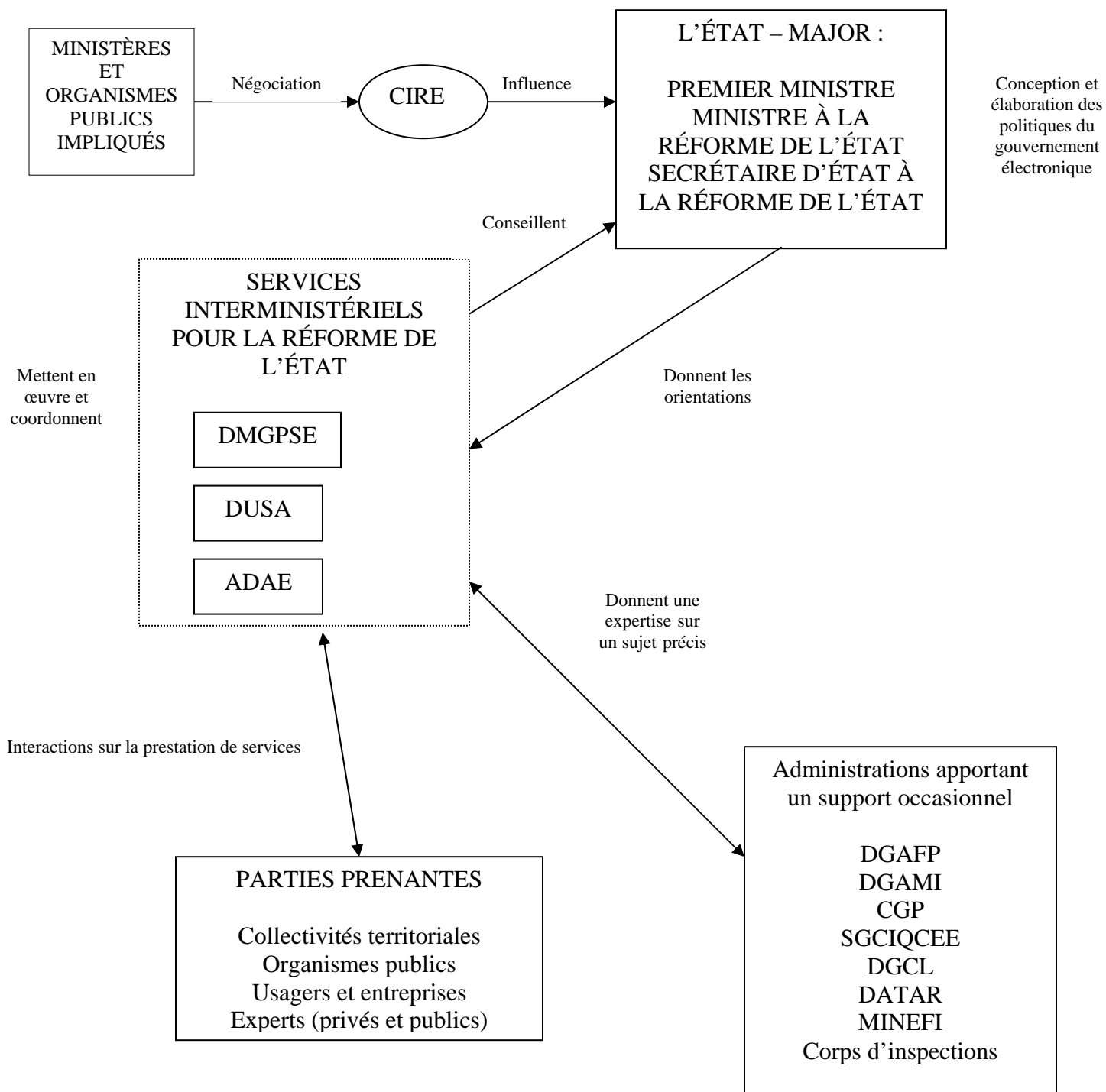
Plan Stratégique de l'administration électronique, plan d'action de l'administration électronique et fiches des mesures du projet ADELE
http://www.adae.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=59

Annexe A

Organigramme du ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire

Annexe B

Le schéma suivant a pour but de styliser la complexité du fonctionnement du modèle et d'en faciliter la compréhension.



MASSACHUSETTS

Vue d'ensemble

➤ L'importance des relations avec le privé

Le modèle de gouvernement électronique au Massachusetts se caractérise par l'importance des relations avec le secteur privé. Celle-ci s'exprime par :

- La présence de dirigeants des grandes compagnies du Massachusetts dans des comités consultatifs;
- L'importance de partenariats public-privé pour le développement et la gestion opérationnelle des sites gouvernementaux.

➤ La volonté d'habiliter les usagers

Par ailleurs, une autre caractéristique de ce modèle est le développement soutenu de l'offre de services publics électroniques. L'objectif du Massachusetts est d'encourager les clients des services publics à se servir eux-mêmes via Internet. Cet objectif se concrétise par l'acquisition par les clients des aptitudes nécessaires pour utiliser efficacement l'outil technologique, mais également par la convivialité et par la simplicité de l'utilisation des sites gouvernementaux.

➤ Une décentralisation relative de la gestion administrative

Conformément aux principes de la nouvelle gestion publique, le gouvernement a procédé à une délégation des pouvoirs de gestion afin d'octroyer une plus grande flexibilité aux agences exécutives et de limiter les coûts liés à une bureaucratie excessive des processus d'affaires.

Toutefois, deux éléments de centralisation des pouvoirs de gestion se superposent à cette délégation. D'une part, dans le processus d'allocation des moyens financiers, l'Executive Office for Administration and Finance (EOAF)¹⁰⁷ jouit d'une marge de manœuvre pour mettre en œuvre les orientations du gouverneur. Au sein de ce ministère, la Fiscal Division Affairs a pour mission

¹⁰⁷ <http://www.mass.gov/eoaf/>

d'approuver ou de rejeter les demandes de financement formulées par les agences exécutives. D'autre part, la gestion du gouvernement électronique est marquée par une concentration des pouvoirs d'expertise au sein de l'Information Technology Division (ITD)¹⁰⁸ incorporée à l'Executive Office for Administration and Finance.

➤ Les résultats satisfaisants du gouvernement électronique dans un processus d'amélioration continue

En 2000, une étude d'étalonnage de l'Université Brown « Assessing e-Government » sur les 50 États américains plaçait le Massachusetts onzième pour la situation globale des TIC¹⁰⁹. Cette même année fut celle de la parution du plan stratégique du Massachusetts pour le gouvernement électronique, « The Promise of Electronic Government ». Le constat sur lequel se base le plan stratégique est celui des défaillances de l'approche client et de la contribution non optimale des TIC au développement des affaires. Sur la base de ce bilan, le Massachusetts s'est fixé pour objectif d'être, à terme, le meilleur endroit au monde pour le développement des TIC¹¹⁰.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

➤ Un processus de définition de la stratégie ouvert aux dirigeants du privé

Le gouvernement du Massachusetts octroie dans la définition de la stratégie une place importante aux avis du secteur privé. Une bonne illustration

¹⁰⁸ <http://www.state.ma.us/itd/>

¹⁰⁹ Il était également placé premier pour l'emploi de haut niveau dans le domaine, premier pour la gestion du capital risque, mais seulement neuvième pour l'investissement en R & D.

¹¹⁰ Information Technology Division, *The Promise of Electronic Government*, 2001. Document disponible sur le CD-Rom et en ligne:

http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/strategicplan/0_executive_summary.htm

de l'importance de la consultation des dirigeants de compagnies privées spécialisées en TI fut le processus de révision de la stratégie gouvernementale initié en septembre 2000, nommé « Massachusetts Electronic Government Initiative ». Le gouverneur avait institué une « Task Force » composée :

- De représentants de son Cabinet;
- De leaders du Parlement;
- Des quatre officiers constitutionnels¹¹¹;
- De dirigeants de compagnies privées.

Le produit final de cette structure ad hoc fut la rédaction du plan stratégique « The Promise of Electronic Government ». L'institution de cette Task Force a également amené à la création de cinq groupes de travail thématiques. Les thèmes retenus furent :

- Le soutien organisationnel et la gouvernance;
- Le marketing des projets de TI;
- Les mécanismes de financement et les sources de revenu;
- L'accessibilité et la fracture numérique;
- Les aspects légaux et juridiques.

Les recommandations énoncées dans les rapports¹¹² de ces groupes de travail furent évaluées par un comité directeur présidé par le secrétaire de l'Executive Office for Administration and Finance (EOAF).

De même, la composition de l'IT Commission, instituée par la loi « An Act Providing For Certain Information Technology Improvements » (2002), illustre également le rôle joué par les représentants des compagnies privées spécialisées dans la mise en place du modèle de gouvernement électronique. Les dirigeants de AMS, Cisco Sys-

tems, DSD Labs, EDS, Harvard Pilgrim Health Care, Harvard University's Kennedy School of Government, Sun Microsystems et de Verizon sont membres de cette commission. Ils fournissent une vision d'ensemble sur les évolutions des technologies et sur les meilleures pratiques qui peuvent être mises en œuvre dans les services publics.

➤ **Un modèle mettant l'accent sur le développement des occasions d'affaires et sur la réingénierie des processus administratifs**

Une place importante est donnée aux politiques de développement économique dans le modèle de gouvernement électronique.

Deux structures assurent la promotion des activités innovantes en matière de TIC :

- The Mass Office of Business Development : c'est une agence qui relève du Department of Business and Technology. Elle propose des programmes d'exonérations fiscales pour faciliter le lancement d'activités innovatrices;
- The Massachusetts Technology Development Corporation¹¹³ : c'est un établissement public sous tutelle du Department of Economic Development.

La thématique de la gestion de la performance est également présente dans la gestion du gouvernement électronique. Elle se traduit par un système contraignant d'évaluation des programmes qui cherche à casser le travail en silo, à supprimer les doubles emplois et à rechercher les économies d'échelle. À cette fin, le gouvernement a mis en place des mécanismes de coordination des programmes des agences.

➤ **Le rôle important du ministère des Finances en tant qu'organisme central de coordination**

Le modèle de gouvernement électronique au Massachusetts a opté pour un mode de coordination sous la responsabilité de l'Executive Office for Administration and Finance et, à l'intérieur de ce ministère, de l'Information Technology Divi-

¹¹¹ Le Secretary of the Commonwealth, qui remplit une fonction générale d'information du public et de promotion des droits civiques, l'Attorney General, équivalent du ministre de la Justice, le Treasurer and Receiver-General et l'Auditor of the Commonwealth, qui remplit des fonctions d'évaluation et d'inspection des procédures de contrôles internes.

¹¹² Les cinq rapports sont enregistrés sur le CD-Rom joint au rapport. Disponibles également à : <http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/index.htm>

¹¹³ <http://www.mtdc.com/>

sion. Ce rôle de coordination sera présenté de façon plus exhaustive un peu plus loin.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

La loi la plus récente affectant le modèle de gouvernement électronique s'intitule « An Act Providing For Certain Information Technology Improvements ».

Trois éléments de cette loi sont à souligner :

- L'autorisation d'un fonds de 300 millions de dollars US sur 7 ans, fonds nommé IT Bond III;
- Le mandat au secrétaire de l'EOAF de produire un rapport sur les voies d'amélioration de la gouvernance des projets de TI, notamment en matière de fonctionnalité, de sécurité et d'interopérabilité;
- La création de l'Information Technology Commission dont le mandat est de recommander des avenues afin de gérer les TI dans le gouvernement comme dans une entreprise.

Le modèle de gouvernement est encadré également par des plans stratégiques. Outre la publication « The Promise of Electronic Government » en 2000, la référence actuelle pour le développement du gouvernement électronique est la publication de l'Information Technology Commission de février 2003, « Entreprise IT Strategy¹¹⁴. Les principes et valeurs qui orientent l'action de la commission pour réviser les façons de faire du gouvernement du Massachusetts selon une approche plus entrepreneuriale sont :

- L'uniformisation des supports médiatiques du gouvernement;
- Une direction stratégique basée sur une vision commune;
- Une mesure de la valeur selon les normes du secteur privé (Business Value);
- La collaboration;
- Le pragmatisme;

- La discipline;
- L'agilité;
- L'imputabilité;
- L'intégrité;
- Le respect de l'équité dans les conditions d'accès;
- La promotion d'un effet de levier sur la base des réussites.

1.3 Structure organisationnelle

➤ L'Executive Office for Administration and Finance (EOAF)

Le commissaire de l'administration dirige l'EOAF. Il a également le titre de secrétaire de l'administration et des finances, il est nommé par le gouverneur.

L'EOAF a pour mission :

- De planifier et d'exécuter les politiques fiscales;
- D'assister le gouvernement dans le développement et la réalisation de politiques publiques rentables et bénéfiques pour les résidents du Massachusetts. À cette fin, il assume un rôle de chef de file dans la mise en œuvre du modèle de gouvernement électronique. Il s'assure que les investissements en TIC apportent une plus-value optimale aux citoyens. Dans la réalisation de sa mission, il est assisté par l'Information Technology Division.

➤ L'Information Technology Division (ITD)

Le directeur de l'ITD est le Chief Information Officer du Massachusetts. Institué en 1996, le CIO a pour fonction¹¹⁵ :

- D'établir les normes en matière de TI;
- D'examiner et d'approuver les plans stratégiques des secrétariats et agences en matière de TI;

¹¹⁴ Disponible à <http://www.state.ma.us/itcommission/>

¹¹⁵ Présentation du directeur du Strategic Planning Group, unité de l'ITD, «Managing Technology : Policy, Politics and Leadership», 7 juin 2001, Philadelphie, p. 3. Sur CD-Rom.

- D'examiner et d'approuver la planification, le design, l'acquisition et le fonctionnement des systèmes de TI;
- D'évaluer la performance des systèmes de TI;
- De gérer le système central de TI.

L'organisation interne de l'ITD est composée de dix sous-structures, incluant le bureau du CIO et le directeur de l'ITD. Elle est marquée par une forte spécialisation¹¹⁶. Deux sous-structures sont à présenter de manière plus exhaustive : le Capital and Strategic Planning Group et le Technology Finance Group.

- Le Capital and Strategic Planning Group est composé :
 - de l'Investment Planning and Oversight Unit, dont le mandat est de superviser et de coordonner toutes les dépenses pluriannuelles qui constituent le IT Bond et de gérer la procédure budgétaire dite « Investment Brief » (voir plus loin);
 - du Special Projects Management Unit qui est responsable de l'organisation, de la direction et de la gestion des activités requises à la mise en œuvre de projets à l'échelle du Commonwealth.
- Le Technology Finance Group a pour responsabilités :
 - de superviser les dépenses de l'IT Bond;
 - de surveiller les plans de dépense et les budgets des agences;
 - de gérer la structure de facturation et de redevance (chargeback cost allocation);
 - de superviser les acquisitions en infrastructure de TI;
 - de comptabiliser les exonérations de taxes;
 - d'assumer d'autres responsabilités comptables.

Le personnel de l'ITD est constitué d'analystes ayant de fortes aptitudes de communication. En effet, le rôle de l'ITD est essentiellement de coordonner les actions des agences autour des principes et objectifs définis dans les plans stratégiques.

➤ **La coordination entre l'EOAF, l'ITD et les agences**

La coordination s'effectue par trois agents de liaisons affectés au Capital and Strategic Planning Group.

Chaque agent a pour mandat d'apporter soutien et expertise à un certain nombre d'agences. Dans le processus budgétaire, l'agent conseille les responsables TI des agences pour élaborer leur proposition d'investissement, remplir le formulaire à cet effet (l'Investment Brief) et trouver des solutions alternatives de financement. Les agents de liaison sont les premiers à recevoir les Investments Briefs et à en faire la première analyse. Par ailleurs, afin de mieux évaluer les programmes, ils incitent les agences à réaliser des projets de taille réduite, plus faciles à gérer et dont la plus-value est plus rapidement mesurable.

Ce support fourni par les agents de liaison est bénéfique pour les agences. En effet, le CIO a le pouvoir d'approuver ou de rejeter toute proposition d'investissement supérieure à 200 000 \$ US. Il est donc avantageux pour les agences de proposer des investissements qui correspondent aux critères de l'organisme central. L'ITD est soutenu par la Fiscal Affairs Division dans cette tâche d'approbation ou de rejet des propositions des agences.

➤ **La Fiscal Affairs Division**

En matière budgétaire, la Fiscal Affairs Division, service de l'EOAF, développe les recommandations du gouverneur afin d'être soumises au Parlement. Elle analyse les impacts fiscaux des lois en vigueur comme celles discutées au Parlement. Elle s'assure que les projections des rentrées fiscales soient en adéquation avec la loi de finances proposée, loi nommée « General Appropriation Act ».

¹¹⁶ L'organigramme de l'ITD figure en annexe.

Dans ces tâches de coordination avec les agences, la Fiscal Affairs Division développe et analyse des solutions alternatives garantant de l'équilibre fiscal et d'une allocation optimale des ressources.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

Le modèle de gouvernement électronique du Massachusetts remplit plusieurs fonctions qui peuvent être présentées comme suit :

➤ Habiliter les citoyens

L'orientation principale qui caractérise le modèle de gouvernement électronique au Massachusetts est la volonté de rendre les citoyens autonomes en leur permettant de se servir des services publics électroniques selon leur besoin et au moment de leur choix. Deux objectifs sous-tendent cette orientation :

- Diminuer la charge de travail des comptoirs des services publics;
- Mettre le client au cœur du fonctionnement des services publics. La prestation de services en ligne est perçue comme un moyen de consolider l'approche client et d'offrir des services personnalisés.

➤ Rationaliser l'offre de service et éviter les doubles emplois

La diminution de la charge de travail au comptoir permet de réviser les ressources affectées au regard des capacités nouvelles de prestation. L'intégration des nouvelles technologies dans le processus de prestation s'accompagne également d'une recherche systématique d'économies d'échelle et de la lutte contre les doubles emplois. C'est dans cette optique que les achats en ligne des produits gouvernementaux ont été concentrés sur un site unique afin de mieux gérer les coûts de transaction.

➤ Faciliter l'accès à l'information

Le développement du gouvernement électronique a aussi pour fonction d'informer plus facilement les citoyens sur toutes les dimensions de leur relation avec le gouvernement.

1.5 Mécanisme de reddition de comptes

Trois institutions ont la responsabilité de vérifier les opérations comptables des projets de TI en fonction des Generally Accepted Governmental Auditing Standards (principes édictés par le fédéral et repris par les États comme référence), il s'agit de :

- L'Office of the State Comptroller;
- L'Office of the State Auditor;
- L'ITD (plus précisément l'Investment Planning and Oversight Unit).

L'Investment Planning and Oversight Unit est responsable devant le Parlement de surveiller l'évolution des projets en fonction de leur efficacité. Le Parlement s'assure ainsi que cette unité remplit bien son rôle de coordination de l'action des agences, notamment en leur communiquant les termes de la stratégie. L'ITD a opté pour une procédure mensuelle de révision des programmes. Cette procédure sera exposée à la section consacrée au financement régulier du modèle. L'Investment Planning and Oversight Unit coopère avec l'Office of the State Comptroller et l'Office of the State Auditor pour évaluer les projets de TI dans le cadre budgétaire général.

L'Office of the State Comptroller¹¹⁷ a pour responsabilité de vérifier les déclarations de fin d'exercice de tous les organismes publics avant la publication de leurs rapports annuels de gestion. La publication de ces rapports est permise si et seulement si l'Office of the State Comptroller reconnaît la conformité des pratiques comptables et financières avec les Generally Accepted Governmental Auditing Standards.

L'Office of the State Auditor (OSA) est en charge de l'évaluation des programmes publics et de la supervision des procédures de contrôle interne de gestion. L'OSA a une division spécialisée dans le domaine des TI qui mène de nombreuses inspections.

L'action de ces trois administrations est reliée dans les agences par l'Internal Control Officer, un cadre supérieur dont le mandat est d'évaluer

¹¹⁷ Section 10, Titre 2, Partie 1 des lois générales du Commonwealth.

l'efficacité des contrôles internes menés par les agences et de mettre en œuvre les changements requis pour assurer l'intégrité du système de contrôle interne¹¹⁸. Tout constat d'infraction doit être obligatoirement porté à la connaissance de l'Office of the State Auditor sous peine d'engager la responsabilité du ministre responsable du département ou de l'agence.

Chaque année, l'Office of the State Auditor et l'Office of the State Comptroller publient conjointement le *Statewide Single Audit*¹¹⁹. Ce rapport contient les déclarations de conformité des comptes de l'ensemble des organismes publics avec les exigences de la circulaire A – 133 de l'Office of Management and Budget (organisme fédéral) et met l'accent sur des sujets spécifiques où des améliorations seraient requises.

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Le financement de base du modèle est assuré par des programmes budgétaires pluriannuels nommés « IT Bonds ». Ces engagements financiers sont déterminés lors de l'adoption d'une loi spécifique en dehors de la Loi de finances générale (*General Appropriation Act*). Le Parlement a adopté le 26 juin 2002 le troisième programme pluriannuel de financement des TI, l'IT Bond III¹²⁰. Les deux précédents furent adoptés en septembre 1992 et en août 1996.

L'IT Bond III est d'un montant de 300 millions de dollars US sur 7 ans. Le fond est alloué de la manière suivante :

- 95 millions de dollars US pour le financement des initiatives du gouvernement électronique, à savoir la transformation de la prestation des services publics vers

un mode de prestation s'inspirant des meilleures pratiques du secteur privé;

- 135 millions de dollars pour les projets d'amélioration des infrastructures mises en place par les deux fonds précédents (IT Bond I et IT Bond II), pour mettre en place le Massachusetts Management Accounting and Reporting System et pour implémenter la procédure d'examen périodiques des investissements (voir section sur le financement régulier);
- 15 millions de dollars pour la mise en œuvre du système de messagerie centralisé;
- 25 millions de dollars pour le financement d'un deuxième centre de gestion des données pour garantir la continuité du service à la suite d'événements imprévus;
- 30 millions de dollars pour le projet d'un réseau de communication sans fil à la grandeur de l'État.

Dans l'IT Bond III, le financement des initiatives du gouvernement électronique était divisé en deux catégories :

- Les services partagés communs à l'ensemble des administrations du Massachusetts (*e-Gov Shared Services*). Quatre programmes sont financés sous cette catégorie¹²¹ :
 - l'amélioration des paiements en ligne;
 - le renforcement de la sécurité des sites gérant des informations confidentielles;
 - la mise en place d'un système électronique de cartographie;
 - l'amélioration de l'approche client et des supports de transaction.
- Les programmes spécifiques aux agences (*flanking programs form agencies*).

Pour l'IT Bond II, les coûts totaux des initiatives du gouvernement électronique (coûts d'investissement + coûts d'opération) étaient de 180 mil-

¹¹⁸ Chapter 647 of the Acts of 1989, *An Act Relative To Improving Controls within State Agencies*.

¹¹⁹ Pour illustration, voir le rapport 2003 à <http://www.state.ma.us/osc/Reports/single03/toc.html>

¹²⁰ Chapter 142 of the Acts of 2002, *An act providing for certain information technology improvements*.

¹²¹ *The Promise of Electronic Government*, *ibid*, p. 9.

lions de dollars sur 6 ans, l'IT Bond II étant d'un montant total de 350 millions de dollars. Les gains d'efficience permis par ce fonds ont été de 250 millions de dollars, soit un bénéfice net de 70 millions de dollars.

Le mécanisme de financement est strictement budgétaire, c'est-à-dire par l'affectation de crédits du budget général de l'État au domaine des TI. L'adoption d'une loi exclusive pour le financement de ces projets est une dérogation au processus budgétaire général. Cette procédure permet néanmoins une meilleure traçabilité des fonds alloués.

D'autres mécanismes de financement comme la tarification des transactions, la privatisation complète du développement et de la maintenance des sites ou encore l'usage de la publicité commerciale sur les sites gouvernementaux ont été rejetés par le comité directeur pour la stratégie du gouvernement électronique établie en septembre 2000 lors du Massachusetts Electronic Government Initiative ¹²².

2.2 Financement régulier du modèle

L'ITD accorde et contrôle tous les investissements en TI d'une valeur supérieure à 200 000 \$ US. Il s'assure de manière générale que les projets sont réalisables techniquement et financièrement.

Dans ce cadre, l'ITD a réformé sa procédure d'autorisation d'allocation des fonds des IT Bonds. Cette procédure comprend deux phases¹²³ : la sélection initiale des projets pour l'année budgétaire à venir et les examens périodiques afin de réallouer les fonds en surplus au cours de l'exercice.

➤ La sélection initiale des projets

En prévision de l'année budgétaire qui commence le 1^{er} juillet, le CIO (le directeur de l'ITD)

¹²² Massachusetts Electronic Government Initiative, *Funding and Revenue Generation Workgroup, Final Report*, January 9, 2001. Voir en fin de document les recommandations du EGov Steering Committee.

¹²³ Présentation du directeur du Strategic Planning Group, unité de l'ITD, «Managing Technology : Policy, Politics and Leadership», 7 juin 2001, Philadelphie, p. 5 et ss. Sur CD-Rom.

envoie des formulaires de propositions d'investissements (Investments Brief Forms) aux responsables des TI des agences. Au retour de ces formulaires, l'ITD constitue une liste des projets à financer classés par ordre de priorité. Le montant de dépenses agrégé des projets retenus sur cette liste est égal à la capacité de dépenser une partie de l'IT Bond pour l'année fiscale à venir.

La liste est ensuite soumise à la Fiscal Affairs Division qui peut l'approuver ou la modifier. Une fois la liste approuvée par la Fiscal Affairs Division, les fonds sont libérés au CIO qui a alors la responsabilité de les allouer pour financer les projets des agences.

Il s'agit bien d'une sélection des projets jugés les meilleurs puisque pour l'année fiscale 2001 (du 1^{er} juillet 2001 au 30 juin 2002) le montant global demandé par les agences était de 122 millions de dollars, mais seulement des projets pour un montant agrégé de 42 millions de dollars ont été approuvés initialement, 7 millions de dollars restant disponibles afin de couvrir les demandes imprévues ou de nouvelles priorités.

➤ Critères de sélection des projets des agences pour financement dans le cadre des IT Bonds

Selon le mémo du CIO déterminant les critères de sélection pour l'année 2005, les agences doivent soumettre des demandes de financement seulement pour les projets qui remplissent les critères suivants :

- Le projet soutient ou rend possible l'accomplissement d'une action d'intérêt majeur pour le gouvernement;
- Le projet est d'une haute importance pour le secrétariat ou l'agence;
- Le projet ne peut être financé par d'autres sources;
- Le projet rencontre les objectifs du plan stratégique établis par l'IT Commission de permettre le fonctionnement des services publics 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 et selon les meilleures pratiques du privé (Open Standards Criteria).

➤ **Examens périodiques pour réallouer les fonds en surplus au cours de l'exercice**

Au cours du premier semestre de l'année fiscale, l'ITD et la Fiscal Affairs Division, sur conseil des agents de liaison, examinent l'évolution des projets à chaque fin de trimestre en présence des responsables des TI des agences. Ils évaluent le programme en fonction de son adéquation avec les besoins du public et de sa faisabilité technique et financière. Lors du second trimestriel, ces examens deviennent mensuels et ciblent les projets rencontrant le plus de difficultés. L'objectif de ces examens est de mettre fin le plus rapidement possible à des projets non viables et de permettre la réallocation des fonds qui ne seront pas dépensés dans l'année budgétaire. Pour l'année budgétaire 2000, cette procédure a permis la réallocation de 7,2 millions de dollars.

➤ **Illustration du financement régulier pour une année de transition entre deux IT Bonds**

L'année budgétaire 2002 est à cheval sur deux fonds pluriannuels, les IT Bonds II et III. Pour cette année, la capacité de dépenses pour les TI a été établie à 85 millions de dollars. La répartition de 85 millions de dollars s'est déroulée de la manière suivante :

- 48 millions de dollars par l'IT Bond II;
- 26 millions de dollars par l'IT Bond III;
- 10 millions de dollars dans le cadre du Courts Bond Bill (loi prévoyant la modernisation des équipements des tribunaux);
- Les 11 millions restants sont prévus par d'autres lois prévoyant le financement d'un secteur exclusif.

2.3 Support financier

Aucune information n'a été trouvée correspondant au support financier.

2.4

2.5 Projets reliés à la société civile

Le portail intégré Mass.Gov fournit l'ensemble des services en ligne. Les services sont classés par sujet. Pour l'ensemble de ces services, les projets suivants sont reliés à la société civile :

Mass Colleges Online¹²⁴ : en partenariat avec le Board of Higher Education, la communauté des collèges du Massachusetts a construit un service d'enseignement à distance. L'objectif du programme est de permettre aux étudiants de suivre des cours à distance et de promouvoir les échanges entre les établissements d'enseignement. Le résultat final du programme est d'augmenter l'accès aux études universitaires.

FamilyNet System: projet nommé initialement « Statewide Automated Child Welfare Information System », FamilyNet a pour objet de faciliter le travail des services des affaires familiales en leur fournissant la possibilité d'accéder rapidement à de l'information concernant leur clientèle, notamment celles relatives aux cas de maltraitance, aux conclusions des enquêtes des services de protection de l'enfance et aux décisions quant au placement de l'enfant.

Par ailleurs, le plan stratégique « The Promise of e-Government » de 2001 a recommandé les projets suivants :

- MassCARES, dont le mandat est de faciliter le travail en commun pour les travailleurs sociaux et de permettre aux clients de repérer les programmes et les ressources disponibles en ligne (coûts totaux de la mise en œuvre : 23,6 millions de dollars US sur 4 ans);
- eChild Support Enforcement, dont le mandat est de faciliter le paiement des pensions alimentaires (coûts totaux de la mise en œuvre : 1 million de dollars US sur 6 ans);
- SPORT (Online Recreational Licenses), dont le mandat est de créer une boutique unique, facile d'accès, pour l'achat des droits d'accès aux parcs provinciaux (coûts totaux de la mise en œuvre : 600 000 \$ sur 4 mois).

¹²⁴ IT Bulletin, Summer 2002.

3 Gestion informationnelle

Selon le rapport du groupe de travail¹²⁵, la problématique générale de la gestion informationnelle au Massachusetts est de concilier les exigences du Freedom of Information Act et de la réglementation des archives publiques avec les préoccupations du public pour la protection de leur vie privée. Dans un sondage réalisé par the Council of Excellence in Government en septembre 2000, cet enjeu de la protection des renseignements personnels est le premier pour l'opinion publique américaine¹²⁶.

Pour répondre aux demandes de la population sur ce sujet crucial au développement du gouvernement électronique, les quatre éléments suivants doivent être pris en considération :

- La sécurité de l'information;
- La protection des renseignements personnels;
- La gestion des archives;
- L'évitement des obstacles juridiques.

➤ La sécurité de l'information

Les agences, sont responsables de la sécurité de leur système et doivent porter une attention à leur capacité de¹²⁷ :

- Déterminer et de vérifier l'identité d'une personne autorisée d'entreprendre une transaction en ligne (authentication);
- Savoir si un message ou un autre support informationnel a été modifié depuis son enregistrement dans le système (message integrity);
- Prévenir et de détecter les accès non autorisés ou les tentatives d'accès non autorisés à un message ou à un autre support informationnel (confidentiality).

¹²⁵ Massachusetts Electronic Government Initiative, *Policy and Legal Framework Report, Final Report*, January 2001, p. 2.

¹²⁶ The Council of Excellence in Government, *e-Government: The Next American Revolution*, Sept. 2000, p. 4.

¹²⁷ *Policy and Legal Framework Report*, p. 4.

➤ Protection de la vie privée

Si, par définition, le gouvernement électronique facilite la disponibilité de l'information, ce qui permet au gouvernement de mieux répondre aux demandes du citoyen, il constitue également un danger de divulgation indue de données personnelles.

La loi 4483 relative aux droits du consommateur pour la protection de sa vie privée, adoptée le 23 juin 1999, appuyée du règlement (Executive Order) 412, oblige les agences de l'exécutif à mettre en œuvre des politiques protégeant les renseignements personnels colligés par l'État. Les agences ont également l'obligation de respecter les Fair Information Practices Principles énoncés par la Commission fédérale du commerce qui sont :

- La notification : les usagers doivent connaître l'autorité responsable et de l'objet de la collecte de données;
- Le choix : les usagers doivent avoir la possibilité de refuser de participer à la collecte de données;
- L'accès : les usagers doivent avoir la possibilité d'avoir un accès raisonnable et approprié à l'information les concernant, d'être aptes à la vérifier et à la corriger;
- La sécurité : les usagers doivent connaître quelles autorités auront accès à leurs données personnelles et être assurés qu'elles seront protégées contre toute perte, modification, destruction ou usage à des fins inappropriées.

➤ La gestion des archives

Le groupe de travail sur les dimensions légales du gouvernement électronique a formulé plusieurs recommandations à ce sujet¹²⁸ :

- Opter pour une approche équilibrée : la gestion des archives doit être basée sur une analyse coûts-avantages précautionneuse afin d'éviter d'engager d'importantes sommes de façon uniforme pour tous les systèmes d'archives;

¹²⁸ Ibid., p. 8.

- Laisser la politique de gestion des archives, et non la technologie, établir les exigences et les objectifs;
- Permettre la conformité avec les lois en vigueur, notamment celles découlant des Fair Information Practices Principles;
- Favoriser la coopération entre les branches exécutive, législative et judiciaire;
- Classifier les données de façon homogène selon les agences afin qu'une donnée personnelle présente dans plusieurs systèmes rencontre les mêmes exigences et éviter ainsi une divulgation indue;
- Déterminer les autorités propriétaires et responsables des données;
- Développer des programmes de formation aux problèmes de l'archivage électronique.

➤ **Éviter les obstacles juridiques**

Afin de promouvoir la cohérence du corpus normatif, le gouvernement doit, selon les recommandations du groupe de travail sur les dimensions légales du gouvernement électronique :

- Énoncer des principes d'orientation simples et au champ d'application le plus large possible. Cette recommandation s'applique notamment à la réglementation relative à la signature électronique dont l'usage par les agences a été standardisé;
- Rendre le plus possible d'informations gouvernementales disponibles en ligne.

Conclusion

Au Massachusetts, le développement du gouvernement électronique est perçu comme une occasion de travailler d'une manière qui transcende les structures traditionnelles du gouvernement et de mettre le client au cœur du processus de prestation des services.

Si cette caractéristique se retrouve dans d'autres administrations étudiées dans cette recherche, la spécificité du modèle du Massachusetts est le développement d'un processus de financement régulier où la reddition de comptes s'effectue à

plusieurs reprises lors des examens périodiques menés par l'ITD et la Fiscal Affairs Division.

La plus-value de cette procédure est notable que ce soit pour l'ensemble des agences exécutives ou pour les agences prises individuellement. Considérant l'ensemble des agences, la standardisation de l'information déposée par les agences dans les Investments Briefs Forms permet d'évaluer les projets sur des critères identiques et ainsi facilite leur priorisation. L'évaluation du projet est prise dans une perspective globale. La question à laquelle elle tente de répondre est : « Est-ce que le projet répond aux besoins en TI de l'État et de ses citoyens? » et non pas : « Est-il bon individuellement? » Cette standardisation contribue à une meilleure allocation des financements dans un contexte de restrictions budgétaires.

Pour les agences, la procédure de proposition des Investments Briefs Forms les force à formuler leurs besoins d'investissement en fonction du référentiel de l'ITD tel que défini dans le plan stratégique en vigueur. Cette procédure permet de mieux gérer les projets puisqu'elle informe les agences sur les résultats qui seront évalués, sur les échéances à respecter ainsi que sur les conséquences de la budgétisation sur le développement du programme.

Bibliographie

The Council of Excellence in Government, *e-Governmen : The Next American Revolution*, Sept. 2000.

IT Bulletin (publication trimestrielle de l'ITD), disponible à <http://www.state.ma.us/itd/publications.htm>

IT Commission, *Entreprise IT Strategy*, Feb. 2003.

Information Technology Division, *The Promise of Electronic Government*, 2001.

Information Technology Division, Présentation du directeur du Strategic Planning Group, « Managing Technology : Policy, Politics and Leadership », juin 2001, Philadelphie.

Massachusetts Electronic Government Initiative, Rapports des groupes de travail, *Organizational Support and Governance; Marketing and Branding; Funding and Revenue Generation; Accessibility and the Digital Divide; Policy and Legal Framework*, Jan. 2001
(Disponibles à <http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/index.htm>).

Sites Internet

Executive Office for Administration and Finance
<http://www.mass.gov/eoaf/>

Information Technology Division
<http://www.state.ma.us/itd/>

The Mass Office of Business Development
<http://www.mtdc.com/>

Information Technology Commission
<http://www.state.ma.us/itcommission/>

NOUVEAU-BRUNSWICK

Vue d'ensemble

Services Nouveau-Brunswick (SNB) est une société du gouvernement provincial ayant pour mandat d'améliorer la prestation de services offerts à la population.

SNB intervient de quatre façons différentes :

- Gère les réseaux d'enregistrement des biens réels et personnels, à partir desquels des services d'information sont offerts à la population;
- Évalue chaque bâtiment, terre et terrain de la province et leurs améliorations, et, conjointement avec le ministère des Finances, gère le système d'évaluation et d'imposition foncières;
- Offre à la population un point d'entrée à plus de 176 services du gouvernement et gère TéléServices de SNB (Centre d'appels) pour les demandes relatives aux services du gouvernement;
- Voit au maintien du réseau géodésique et du système de cartographie topographique de la province.

Ainsi, par l'intermédiaire de SNB, la province du Nouveau-Brunswick utilise des modes de prestation de services traditionnels et électroniques. Elle offre des services au comptoir de nombreux ministères à ses centres de services à guichet unique¹²⁹, au téléphone (par l'entremise de TéléServices) et par SNB en ligne.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

eNB.ca est l'une des sept divisions du ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick (voir l'Annexe A). eNB.ca est composée de trois éléments :

- Le commerce électronique;

¹²⁹ SNB possède 36 centres de services en personne situés dans l'ensemble de la province.

- Les services gouvernementaux en ligne (dont relève SBN);
- L'apprentissage en ligne.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick concrétise sa volonté de e-gouvernement avec la mise en place de SNB. La Corporation est la composante majeure de eNB.ca en ce qui a trait au volet e-gouvernement.

Services Nouveau-Brunswick est une corporation de la Couronne provinciale responsable des évaluations et des registres fonciers, notamment le registre des biens personnels, le registre des Affaires corporatives et le registre des biens réels. Elle se doit de concrétiser l'initiative du cybergouvernement (e-gouvernement) et c'est pourquoi elle offre de nombreux services gouvernementaux. Par conséquent, SNB est rattachée au ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

D'un point de vue administratif, la Loi constitutive de Services Nouveau-Brunswick fournit le cadre contextuel des activités de la corporation. Elle précise que SNB est le principal fournisseur des services à la clientèle pour le gouvernement, par l'entremise de bureaux, par voie électronique et téléphonique. Elle indique aussi la responsabilité de la corporation dans la coordination des services d'information géographique, l'évaluation et l'enregistrement des biens réels, l'administration des programmes d'avantages fiscaux connexes, l'enregistrement des biens personnels, le registre des affaires corporatives et la promotion de l'industrie géomatique dans le secteur privé.

La Loi constitutive de Services Nouveau-Brunswick a aussi officialisé le transfert administratif de nombreux programmes du ministère de la Justice à SNB. Neuf lois ont dû alors être modifiées.

Ainsi, SNB veille désormais à l'administration de diverses lois au nom du gouvernement, notamment la Loi sur l'espace aérien, la Loi sur l'évaluation, la Loi sur la confirmation du bornage,

la Loi sur les corporations commerciales, la Loi sur les compagnies, la Loi sur les condominiums, la Loi sur l'enregistrement foncier, la Loi sur les sociétés en commandite, la Loi sur l'enregistrement des sociétés en nom collectif et des appellations commerciales, la Loi sur les sûretés relatives aux biens personnels, la Loi sur l'enregistrement, la Loi sur le dégrèvement d'impôt applicable aux résidences, la Loi sur les formules types de transferts du droit de propriété et la Loi sur l'arpentage.

En ce qui a trait aux politiques comptables, Services Nouveau-Brunswick suit les principes comptables généralement reconnus (PCGR) comme le font les entreprises du secteur privé. Cette méthode diffère des méthodes utilisées par le gouvernement en ce sens où les investissements sont comptabilisés comme immobilisations. Ces immobilisations comprennent les améliorations tangibles aux locaux loués et aux équipements et biens intangibles comme les bases de données et les systèmes informatiques.

Selon les PCGR, les investissements sont capitalisés au bilan, au lieu d'être radiés contre les recettes pendant l'année durant laquelle ils ont été effectués. Ils sont ensuite amortis contre les recettes au cours des années de leur durée de vie utile. Cette méthode a pour avantage de mieux faire correspondre les dépenses contre les recettes et l'activité pertinente.

Une firme d'experts-comptables indépendante effectue la vérification conformément aux normes de vérification généralement reconnues (NVGR). Les états financiers sont ensuite examinés par le comité de vérification puis, sur sa recommandation, approuvés par l'ensemble du conseil d'administration.

Enfin, la Corporation se doit de respecter les diverses lois et règlements adoptés par le gouvernement du Nouveau-Brunswick applicables à l'ensemble des ministères et organismes. Dans ce contexte, SNB doit établir des règlements administratifs qui doivent, autant que possible, être conformes à l'esprit et à l'intention de la Loi sur les achats publics et faire en sorte que ses systèmes respectent les principes inclus dans la Loi sur les opérations électroniques quant à

l'utilisation d'Internet et des technologies de l'information et des communications.

Il est à noter que les dispositions de la Loi sur les compagnies s'appliquent à la Corporation dans la mesure où elles ne sont pas incompatibles avec les propres dispositions de la Loi constitutive de Services Nouveau-Brunswick.

1.3 Structure organisationnelle

SNB a été fondée en 1990 sous le nom de Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick (CIGNB). Le changement de nom est survenu le 1^{er} avril 1998, quand la Corporation est devenue le point d'entrée pour la prestation des services de base du gouvernement. Le service à la clientèle, la consultation et la satisfaction du client sont les pierres angulaires de SNB. SNB est un organisme, c'est-à-dire une composante du gouvernement qui n'est pas un ministère. (La définition retenue de ministère est une organisation de fonctionnaire dirigée par un ministre qui est membre du Cabinet. Le haut fonctionnaire de chaque ministère est le sous-ministre, qui guide les activités courantes du ministère). SNB appartient donc à la « Partie 1 » du gouvernement selon la Loi relative aux relations de travail dans les services publics (Annexe 1)¹³⁰.

Elle est administrée par un conseil d'administration. Ce dernier gère les activités commerciales de la Corporation. Toutes les décisions et actions doivent généralement être fondées sur des pratiques commerciales saines. L'organigramme de la Corporation est présenté à la page suivante.

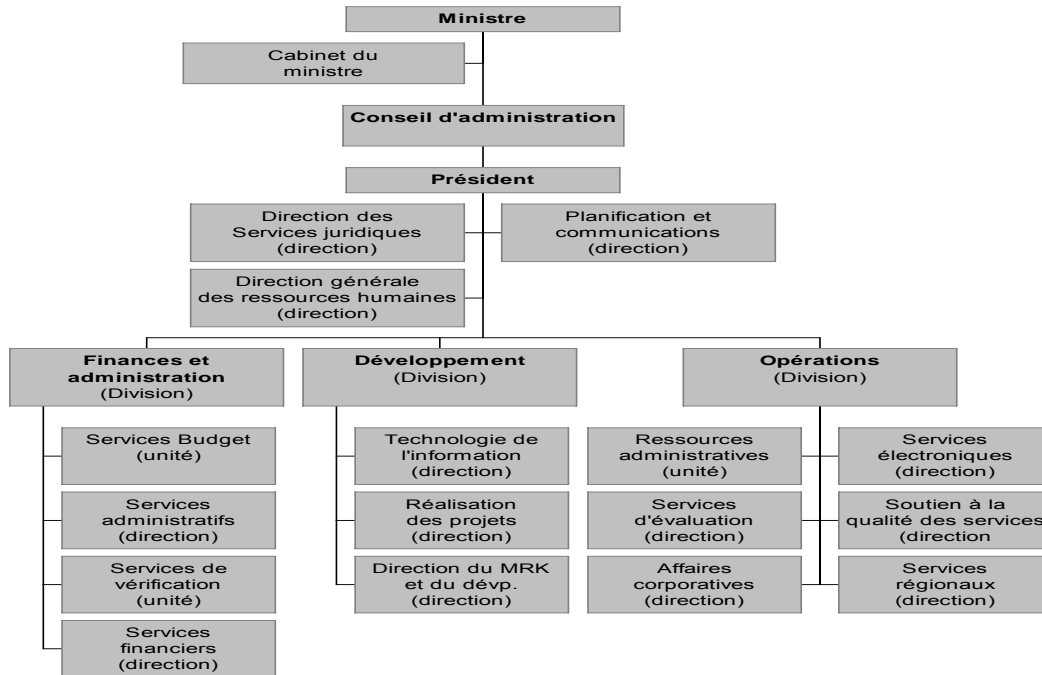
La corporation compte 640 employés dans 35 communautés, dont la majorité travaillent à temps plein. Plus de 75 % des employés de SNB fournissent des services directement aux clients et 160 sont affectés à des fonctions du bureau central comme les finances, les ressources humaines, les opérations, le marketing et le développement des systèmes.

¹³⁰ Selon cette loi, les différentes parties du gouvernement sont : Partie 1 : Ministères ordinaires et quelques organismes; Partie 2 : Personnel des écoles; Partie 3 : Corporations hospitalières régionales et écoles de sciences infirmières; Partie 4 : Autres corporations, organismes et commissions.

Le personnel de Services Nouveau-Brunswick adopte une approche de prestation de services axée sur les citoyens. Par conséquent, elle

s'efforce d'offrir à la clientèle un service de haute qualité.

Organigramme de Services Nouveau-Brunswick



Le sondage national *Citoyens d'abord 2002* a confirmé que Services Nouveau-Brunswick est un chef de file pour la satisfaction des clients. En outre, ce même sondage a attesté que la qualité des services influe, de façon significative, sur la confiance qu'ont les citoyens envers leur gouvernement et que la prestation électronique de services peut augmenter la cote de satisfaction.

Afin de gérer efficacement les ressources humaines et de répartir leur travail adéquatement entre la prestation des services électroniques et le service au comptoir, SNB a mis en place un système qui permet de distribuer à la fin de chaque journée, le travail administratif des préposés au TéléServices aux divers centres de SNB qui ont un volume de transactions inférieur. Les préposés au TéléServices peuvent ainsi consacrer davantage de temps à répondre aux appels téléphoniques et aux besoins des clients, alors que les employés des centres - dont la charge de travail est moins élevée - peuvent s'occuper des tâches

administratives découlant des transactions effectuées par téléphone, Internet ou au comptoir.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

SNB est une initiative de prestation de services électroniques à guichet unique. La Corporation suit un modèle de gestion qui intègre la prestation des services au public par téléphone, sur Internet et au comptoir. Elle joue un rôle d'impartition, permettant à ses partenaires d'affaires de miser davantage sur leurs compétences de base qu'ils maîtrisent bien et de laisser à SNB la responsabilité d'offrir ses services liés aux opérations d'une manière intégrée et continue. Ainsi, par exemple, SNB offre des services de perception des paiements tels que les paiements d'eau et d'égout, pour 39 municipalités du Nouveau-Brunswick. SNB a également été le fournisseur officiel de billets en ligne pour la Société hôte des Jeux d'hiver du Canada Bathurst-Campbellton 2003.

Ainsi, SNB s'occupe de :

- Percevoir les paiements d'impôts fonciers sur les biens réels et personnels;

- Fournir des renseignements sur les programmes et les services du gouvernement;
- Percevoir des paiements;
- Délivrer des licences et des permis pour le compte des ministères du gouvernement.

Selon les recommandations de la Table ronde du premier ministre sur eNB et l'innovation, SNB doit élaborer les mesures nécessaires (politiques et objectifs) afin d'inciter tous les ministères à utiliser conjointement avec SBN un guichet unique de PES pour tous les services gouvernementaux pertinents. De plus, toujours selon les recommandations de cette table ronde, certaines initiatives comme celle du e-démocratie ou du Gouvernement à Gouvernement/gouvernement à entreprise (GàG/GàE) devraient être sous la direction de SNB.

1.5 Mécanisme de reddition de comptes

La reddition de comptes s'effectue par l'entremise du rapport annuel. La Corporation fait mention, dans le rapport annuel, des réalisations obtenues pendant l'exercice financier.

La préparation de l'information financière fait partie intégrante des responsabilités que doit assumer la direction.

Les états financiers sont dressés par la direction de la Corporation qui en assume la responsabilité.

Le président présente le rapport annuel au ministre responsable de SNB et ce dernier le dépose à l'Assemblée législative par la suite.

De plus, SNB a identifié 13 indicateurs de rendement ou objectifs visant à mesurer les progrès réalisés dans l'exécution de sa mission et de son mandat. Ces indicateurs ont trait à la qualité du service, au financement, à la diminution des coûts d'opération, à l'amélioration des services, etc.

Ces indicateurs sont révisés à chaque exercice en fonction des orientations définies par le conseil d'administration.

SNB s'est, également, dotée d'une fonction de vérificateur interne qui fournit aux gestionnaires de la Corporation une évaluation indépendante des activités de l'organisation.

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Selon la Loi constitutive de SNB, le ministre des Finances doit verser à la Corporation, à même le Fonds consolidé, le montant annuel approprié à ses opérations en quatre paiements égaux échelonnés durant l'année dont le quart en avance¹³¹.

Dans le budget principal du gouvernement du Nouveau-Brunswick, SNB se voit voter des crédits qui sont répartis de la façon suivante : (exemple pour l'année 2002-2003 en milliers de dollars) :

SNB – Prestation de Services Gouvernementaux ^{132 133}	3 874;
SNB – Provisions pour les évaluations foncières ¹³⁴	5 292
SNB – Services d'information foncière ¹³⁵	2 594;
SNB – Véhicules à moteur ¹³⁶	14 066.

2.2 Financement régulier du modèle

En plus des crédits qui lui viennent du fonds consolidé, SNB vend ses services en fonction du marché. Sa clientèle courante, 3 500 usagers,

¹³¹ Loi portant Service Nouveau-Brunswick, art. 17.

¹³² Objectifs du programme : donner accès de façon pratique aux services gouvernementaux et à d'autres services, tels que la délivrance de permis et de licences ainsi que le paiement d'impôt, de droits et de factures de services publics au moyen d'installations physiques et électroniques, suivant le principe du « service à la portée de la clientèle ».

¹³³ Pour l'année financière 2003-2004 et subséquentes, les services de Véhicules à moteur sont inclus dans les services gouvernementaux.

¹³⁴ Objectifs du programme : fournir des fonds pour l'exécution des évaluations foncières aux fins de l'impôt foncier provincial.

¹³⁵ Objectifs du programme : fournir des fonds pour les services de carte de base et de levée directeur de même que pour la coordination et le soutien du Comité consultatif sur la gestion de l'information géographique.

¹³⁶ Objectifs du programme : fournir un accès pratique aux services relatifs aux véhicules à moteur, notamment permis de conduire, immatriculations et examens de conduite, par des moyens matériels et électroniques établis de manière à pouvoir servir la clientèle où elle se trouve.

comprend des organismes des gouvernements provincial et fédéral, des municipalités, des avocats, des arpenteurs, des évaluateurs, des courtiers immobiliers, des institutions financières, des entreprises de services publics, des ingénieurs, des consultants et des industries du secteur primaire.

Les produits d'exploitation proviennent de trois sources principales :

- Droits assortis aux services (droits d'enregistrement des biens réels, des biens personnels et des sociétés);
- Paiements (le gouvernement provincial et les municipalités payent les services d'évaluation foncière);
- Financement gouvernemental (le gouvernement provincial attribue des crédits à la corporation pour qu'elle offre des services en son nom).

Une partie des produits d'exploitation est affectée à l'amélioration des processus commerciaux et des méthodes de prestation des services, pour que les citoyens puissent obtenir facilement des services du gouvernement. En fait, c'est environ 12,5 % de ses dépenses annuelles qui sont affectées à cet objectif.

De façon plus détaillée, les recettes sont constatées selon la comptabilité d'exercice¹³⁷ lorsqu'elles sont gagnées, et ce, même lorsque le paiement n'est effectué qu'à un moment ultérieur. Les montants à recevoir qui sont non recouverts sont enregistrés comme des créances douteuses. Dans les états financiers de la Corporation, il est possible de voir que les recettes sont réparties de la façon suivante :

- Services rendus au gouvernement provincial;
- Services rendus aux administrations municipales;

¹³⁷ Quant à l'amortissement, il est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire en fonction du coût d'origine et de certaines périodes. Ainsi, les bases de données et systèmes peuvent être amortis sur une période de 10 ans, tandis que les ordinateurs et les logiciels sont amortis sur une période de 4 ans.

- Droits d'enregistrement¹³⁸;
- Produits et services;
- Aide gouvernementale aux projets¹³⁹;
- CGI¹⁴⁰;
- Intérêts;
- Ventes de logiciels;
- Recouvrables de traitements.

Comme il est possible de le constater, des frais sont rattachés à certaines transactions. En effet, une partie des revenus de SNB provient d'une combinaison de frais de services : droit d'enregistrements de biens réels et personnels et des affaires corporatives, achats de documents et publications par les particuliers. SNB charge également des frais à la province et aux municipalités pour la prise en charge de différents services. Le

¹³⁸ Depuis l'exercice terminé le 31 mars 2002, le gouvernement du Nouveau-Brunswick cède les recettes découlant de l'enregistrement des sociétés à la corporation. En contrepartie, il a réduit de 2 850 000 \$ les sommes qu'il lui accorde. Les recettes provenant de l'enregistrement des sociétés se sont élevées à 3 386 287 \$ au cours de l'exercice terminé le 31 mars de 2002. Ce montant incluait un produit à recevoir de 369 710 \$ relativement à des droits impayés.

¹³⁹ Depuis sa création, la corporation a reçu des fonds de divers ministères et organismes provinciaux de même que du fédéral pour l'élaboration de différents systèmes informatiques. Ces fonds pouvaient être donnés tout ou en partie, échelonnés pendant une période de temps déterminé par les deux parties. Ainsi, la Société de développement régional et l'Agence des douanes et du revenu du Canada ont alloué des fonds pour l'élaboration du système de registre des entreprises. Autre exemple, en 2001, SNB recevait des sommes du Programme des langues officielles (pour la mise en œuvre de ses services bilingues en ligne) et de Services Canada (pour l'établissement conjoint de deux centres d'accès du gouvernement fédéral). Tandis qu'en 2000, SNB recevait une aide du Programme des langues officielles (pour l'initiative de service universel pour l'ensemble du NB) et la Société de développement régional a fourni une aide pour le développement de PLANET (en 1999 et 2000).

¹⁴⁰ En 2001, CGI, une entreprise de services de technologie de l'information, et Services Nouveau-Brunswick ont conclu une entente de sept ans, en vertu de laquelle CGI versera 3,5 millions de dollars à la corporation en échange d'un appui qui lui permettra d'acquérir une crédibilité à titre de spécialistes en matière d'offre de service gouvernementaux électroniques. L'appui offert par SNB comprendra le recours aux ressources de CGI relativement à la gestion et à l'architecture technique des projets, la présentation de ses systèmes à des clients éventuels et l'exclusivité à CGI pour commercialiser le logiciel de gouvernement électronique élaboré pour Services Nouveau-Brunswick.

« sourcing » est également une pratique adoptée par SNB puisque la corporation retient par contrat les services d'entreprises du secteur privé, entre autres, pour les travaux de technologie et de géomatiques spécialisés. SNB a également conclu un partenariat avec le Groupe CGI dans le but d'exporter son expertise à l'étranger.

Ainsi, grâce à son entente d'investissement avec SNB, CGI commercialise la propriété intellectuelle de SNB aux administrations canadiennes, américaines et européennes. Le premier produit de cette entente est la solution gBIZ. Elle consiste en un modèle électronique qui facilite énormément la prestation d'une vaste gamme de transactions pour les administrations municipales dans Internet. gBIZ est un prolongement du modèle de cybergouvernement qui a été pensé par Services Nouveau-Brunswick. CGI Atlantic a d'ailleurs vendu un logiciel gBIZ à la ville de Kingston, en Ontario, en décembre 2002.

SNB a également entrepris des consultations publiques au sujet de partenariats à responsabilité limitée (PRL). Cette action qui a pour but de moderniser les pratiques commerciales est graduellement adoptée dans d'autres régions du Canada. Une société à responsabilité limitée traite les partenariats professionnels comme des corporations, c'est-à-dire que la responsabilité des associés est limitée.

Services Nouveau-Brunswick est une organisation en constante évolution. Étant donné que la volonté gouvernementale du Nouveau-Brunswick est d'être le chef de file des administrations d'Amérique du Nord pour la prestation de services et de renseignements gouvernementaux, SNB a identifié 13 indicateurs de rendement ou d'objectifs qui visent à mesurer les progrès réalisés dans l'exécution de sa mission et de son mandat.

L'un de ces indicateurs concerne directement le financement régulier du modèle. Ainsi, la Corporation désire atteindre l'autofinancement. En d'autres termes, son objectif est d'exploiter la corporation sans déficit dans les secteurs d'activité qu'elle couvre. À cette fin, SNB souhaite modifier le modèle de financement pour la prestation des services afin que 75 % des recettes pro-

viennent des paiements à l'acte¹⁴¹. Actuellement, 60 % des recettes proviennent de ces paiements.

Par conséquent, à l'aide des principes comptables généralement reconnus, chaque secteur d'activité devra atteindre son seuil de rentabilité au cours de la période visée par le plan de cinq ans¹⁴². Récemment, 75 % des recettes de la Corporation étaient basées sur un modèle de recettes commerciales¹⁴³ (c'est-à-dire que le financement était lié au volume de services). En 2003, trois des quatre secteurs d'activité sont financièrement autosuffisants. Le secteur de l'évaluation foncière affiche un déficit annuel pouvant atteindre 4 %. Les recettes attribuées à l'administration des véhicules à moteur sont indiquées séparément mais des modifications devront être apportées à la loi pour que les recettes soient intégrées au budget de la corporation.

¹⁴¹ Chaque transaction commerciale effectuée auprès de SNB lui reviendra entièrement. Elle n'aura plus à percevoir les paiements pour le compte du gouvernement du NB et se verra octroyer ensuite sa part de crédits.

¹⁴² Ce plan de cinq ans a été élaboré en 1998, date de création de SNB. Il couvrait les domaines suivants : confirmer leurs compétences dans la gestion de l'enregistrement en cherchant et en obtenant la responsabilité d'autres registres provinciaux; offrir d'autres produits et services au moyen de l'approche de prestation à guichet unique de SNB; établir des services de prestation par voie électronique; améliorer l'exactitude des évaluations industrielles et commerciales; moderniser l'enregistrement foncier.

¹⁴³ Le modèle de recette commerciale signifie que SNB a un budget de fonction attribuable aux crédits versés par le fonds consolidé du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

2.3 Support financier

➤ Financement global alloué aux ministères

Il n'existe pas un fonds global pour financer l'initiative de l'inforoute gouvernementale. Le gouvernement central a donné la responsabilité à SNB de développer le gouvernement en ligne dans son budget de fonctionnement. C'est par l'entremise du conseil d'administration de la Corporation que les investissements sont décidés. SNB est donc le leader du gouvernement en ligne. Il doit soutenir les autres ministères et organismes en ce sens. Ces derniers doivent développer eux-mêmes leurs services en ligne, en comptant sur l'appui et les conseils de SNB et en utilisant leur propre budget.

➤ Autres mécanismes de financement du gouvernement en ligne

Il n'existe pas d'autres mécanismes de financement du gouvernement en ligne. SNB cherche à devenir autosuffisante financièrement pour être en mesure de développer les services en ligne du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Quant aux autres ministères et organismes, ils doivent financer eux-mêmes leurs projets de services en ligne.

2.4 Projets reliés à la société civile

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a défini quatre « piliers » principaux de l'économie numérique : le cybergouvernement (e-gouvernement), les affaires électroniques (e-commerce), l'apprentissage en ligne (e-apprentissage) et l'infrastructure électronique (e-infrastructure).

Chacun de ces piliers est chapeauté par eNB.ca :

- e-gouvernement;

Le cybergouvernement correspond à l'inforoute gouvernementale. C'est donc SNB qui est le leader de cet aspect.

- e-commerce.

En ce qui a trait aux affaires électroniques, le Nouveau-Brunswick et la région atlantique ont beaucoup progressé dans le développement d'une culture et d'un milieu appuyant le commerce électronique. Cela étant, il reste encore à

faire afin de mieux positionner la province. Le Réseau des possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick¹⁴⁴ est l'une des initiatives mises sur pied par eNB.ca pour aller dans ce sens. Les grandes lignes directrices du commerce électronique sont définies dans le Plan de prospérité du Nouveau-Brunswick.

- e-apprentissage

Dans le cadre de la stratégie de eNB, l'apprentissage en ligne vise à soutenir l'apprentissage continu, à promouvoir les regroupements d'entreprises d'apprentissage en ligne dans la province, à assurer le développement et le soutien continu d'une main-d'œuvre qualifiée et à positionner le Nouveau-Brunswick comme chef de file mondial dans le secteur de l'apprentissage en ligne.

Le Nouveau-Brunswick fait preuve de leadership dans le secteur de l'apprentissage en ligne. La mise en place de services d'apprentissage en ligne, notamment les programmes d'apprentissage sur le Web et les didacticiels spécialisés, par les entreprises néo-brunswickoises ont attiré l'attention de nombreuses administrations. Au niveau postsecondaire, de plus en plus de cours sont offerts, par les établissements du Nouveau-Brunswick, au moyen de l'apprentissage en ligne.

- e-infrastructure

Une importante composante de eNB.ca est l'élaboration de l'infrastructure électronique à l'intérieur du Nouveau-Brunswick. e-infrastructure englobe non seulement la capacité de télécommunication du gouvernement pour ce qui est des réseaux sans fil ou à large bande, mais également les mesures et les programmes qui sont liés au programme de eNB.ca et qui en font la promotion.

3 Gestion informationnelle

Agencement de l'information entre les différentes banques de données

En tant que gérant de la PES, Services Nouveau-Brunswick doit veiller à la protection des renseignements gouvernementaux. L'information

¹⁴⁴ Il s'agit d'une initiative qui vise à diffuser et à distribuer des offres de service pour tous les fournisseurs de la province.

qu'elle transige exige des normes de sécurité importantes.

Ainsi, SNB ne conserve pas les informations personnelles, les numéros de carte de crédit ni les données connexes.

L'information identifiable fournie à Services Nouveau-Brunswick est effacée des bases de données de façon régulière à l'aide d'un processus très sécuritaire. En d'autres termes, SNB a développé une procédure très simple qui élimine les informations confidentielles une fois les transactions commerciales complétées. Cette procédure est incluse dans le système électronique.

Certaines lois ont été adoptées pour renforcer la sécurité des données mais aussi pour améliorer les échanges. Les deux lois les plus significatives sont la Loi sur les identificateurs communs et la Loi sur les opérations électroniques.

La Loi sur les identificateurs communs a été adoptée pour généraliser l'utilisation du numéro d'entreprise (NE) fruit d'un partenariat avec l'Agence canadienne des douanes et du Revenu et SNB.

La Loi sur les opérations électroniques a été élaborée en vue de répondre aux préoccupations grandissantes des clients (citoyens, entreprises ou organismes du gouvernement) concernant la sécurité des données contenues dans les échanges entre eux et SNB. Cette loi permet d'accroître la confiance des entreprises, des consommateurs et des citoyens quant à l'utilisation d'Internet et des technologies de l'information et des communications.

Conclusion

Un nombre grandissant de services sont offerts par Internet et par téléphone, par le biais du centre d'appels de SNB. La corporation s'emploie à tester ses systèmes tous les ans pour en assurer la sécurité et la fiabilité.

Néanmoins, la corporation est consciente des risques inhérents à son secteur d'activité. D'ailleurs, depuis 2001, elle procède à une évaluation structurée des risques qu'elle met à jour

régulièrement. Le risque le plus sérieux auquel la corporation fait face est la place importante qu'occupe la technologie, c'est-à-dire toute l'infrastructure utilisée par SNB dans ses opérations courantes (serveurs, systèmes informatiques, etc.), et les problèmes de sécurité qui y sont associés. Cette évaluation prend en considération les impacts des dangers possibles via l'utilisation des technologies d'information et de communication. Ainsi, des scénarios d'opérations ont été élaborés face à l'éventualité d'une attaque impliquant un virus informatique et les conséquences possibles d'un tel scénario ont été envisagées.

Depuis sa création, SNB a toujours enregistré des bénéfices nets positifs d'environ deux millions de dollars. Aujourd'hui, les prévisions des recettes de la Corporation se chiffrent à plus de 50 millions de dollars. Ses réalisations sont nombreuses et presque toujours couronnées de succès. Sans en être le seul responsable, SNB doit veiller à la mise en place du e-gouvernement en qui a trait à l'utilisation des voies électroniques, en particulier Internet, pour dispenser les services du gouvernement. Selon une analyse du groupe Gartner : « Quel que soit le système utilisé, Services Nouveau-Brunswick réussit. L'organisme a réalisé des économies et a accru les services et la satisfaction. Les gouvernements qui cherchent à justifier l'e-gouvernement par la réduction des coûts devraient adopter un modèle semblable¹⁴⁵. »

¹⁴⁵ eNB.ca, Réponses aux recommandations de la Table ronde du Premier ministre sur eNB et l'innovation, p. 3

Bibliographie

eNB.ca (Page consultée le 16 décembre 2003). Site de eNB.ca, [en ligne], www.enb.ca

eNB.ca (Page consultée le 18 décembre 2003). Table ronde du Premier ministre sur eNB et l'innovation, Rapport provisoire 21 décembre 2001, [en ligne], www.enb.ca/pages/Reports-Dec21-f.pdf

eNB.ca (Page consultée le 18 décembre 2003). Réponses aux recommandations de la Table ronde du Premier ministre sur eNB et l'innovation, [en ligne], www.enb.ca/pages/Recom-02-f.pdf

ENTREPRISES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 17 décembre 2003). Site du ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.gnb.ca/0398/index-f.asp

ENTREPRISES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 17 décembre 2003). Rapport annuel 2000-2001 du ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.gnb.ca/0398/f/Ar.pdf

ENTREPRISES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 17 décembre 2003). Rapport annuel 2001-2002 du ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.gnb.ca/0398/f/AR2001-200.pdf

ENTREPRISES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 17 décembre 2003). Rapport annuel 2002-2003 du ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.gnb.ca/0398/f/ann_rep2002-2003.pdf

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). Communiqué de presse : Prévisions budgétaires de Services Nouveau-Brunswick (03/03/14), [en ligne], www.gnb.ca/scripts2/CNBNews/SNBF.idq

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). Nouvelles de presse : SNB reçoit le premier chèque de redevances de la part de CGI pour la vente d'un logiciel (03/10/22), [en ligne], www.gnb.ca/cnb/newsf/snb/2003f0955sn.htm

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). Rapport annuel 1999-2000 de Services Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.snb.ca/d_t/RAPPORT_99-00.pdf

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). Rapport annuel 2000-2001 de Services Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.snb.ca/d_t/SNBFRpdf2001.pdf

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). Rapport annuel / États financiers 2001-2002 de Services Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.snb.ca/d_t/2002_ann_rep_french_final.pdf

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). Rapport annuel / États financiers 2002-2003 de Services Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.snb.ca/d_t/AnnualReport2002-2003F.pdf

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). États financiers, 31 mars 2001 de Services Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.snb.ca/d_t/00_01FINFrancaisvFINAL.pdf

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). États financiers, 31 mars 2000 de Services Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.snb.ca/d_t/FS99-00fs.pdf

MINISTÈRE DE LA JUSTICE (Page consultée le 17 décembre 2003). Loi portant sur Services Nouveau-Brunswick, [en ligne], www.gnb.ca/0062/acts/lois/s-06-2.htm

MINISTÈRE DE LA JUSTICE (Page consultée le 17 décembre 2003). Loi portant sur les opérations électroniques, [en ligne], www.gnb.ca/0062/acts/lois/o-00-5.htm

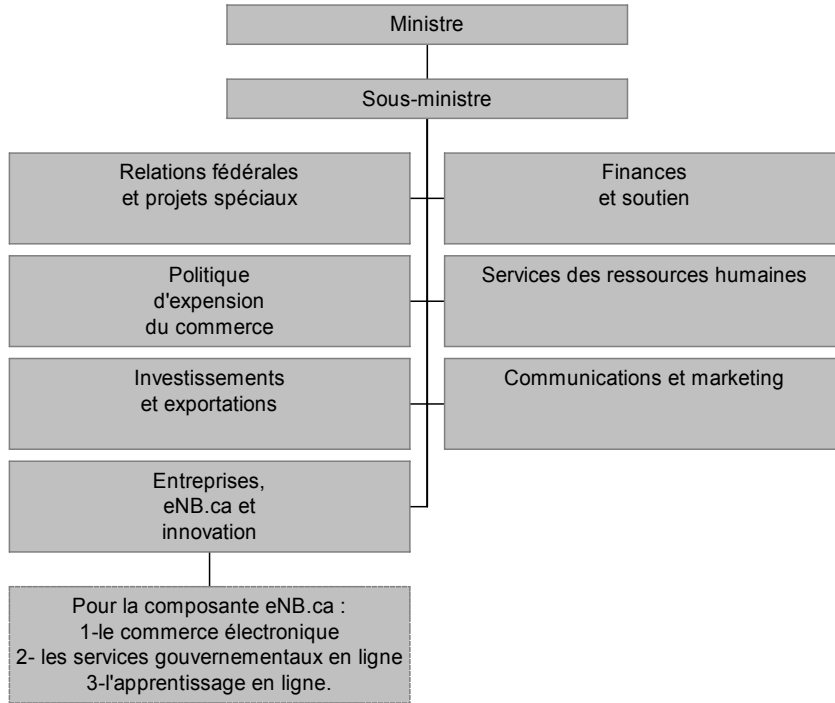
MINISTÈRE DES FINANCES (Page consultée le 17 décembre 2003). Budget Principal 2002-2003, [en ligne], www.gnb.ca/0160/budget/buddoc2002/indexf.htm

MINISTÈRE DES FINANCES (Page consultée le 17 décembre 2003). Budget Principal 2003-2004, [en ligne], www.gnb.ca/0160/budget/buddoc2003/indexf.htm

SERVICES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 16 décembre 2003). Site de SNB, [en ligne], www.snb.ca

Annexe A

Organigramme du ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick



ONTARIO

Vue d'ensemble

En février 1998, le Conseil de gestion du gouvernement approuvait une nouvelle stratégie en matière d'information et de technologie de l'information (ITI) intitulée « Using Information Technology to Transform Government for the 21st Century ». Cette stratégie faisait de l'information et des technologies de l'information un moyen d'améliorer la prestation électronique de services. En vue de répondre aux attentes des citoyens et citoyennes de l'Ontario, cette stratégie prévoyait la mise en place de services gouvernementaux en direct¹⁴⁶ dont l'une des composantes, la PES, était l'aspect qui concernait le plus le public. Par le recours à la PES, le gouvernement souhaitait organiser et intégrer des services par des moyens électroniques comme les centres d'appels, les systèmes de réponse vocale interactifs, les sites Web, le courriel, les télécopieurs, les CD-ROM, les terminaux et les kiosques à accès public de même que les systèmes de paiement électronique.

Conscient des limites des approches jusqu'à présent développées, le gouvernement ontarien a :

- Transféré le personnel affecté aux technologies de l'information de chaque ministère dans une seule et unique organisation, le Bureau du CCIO. Avant 1998, chaque ministère développait et opérait sa propre structure informationnelle. Désormais, seul le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (CCIO), qui relève du Secrétariat du Conseil de Gestion (SCG), s'en occupe;
- Construit des structures informationnelles communes pour les organisations

compatibles et s'est efforcé de limiter la naissance d'infrastructures ministérielles spécifiques;

- Regroupé le personnel travaillant dans les technologies de l'information au sein de sept grappes. Avant 1998, ce personnel était regroupé en unités au sein des ministères. Il y avait plus de 20 regroupements impliqués dans le développement de ces technologies.

Afin de s'acquitter de sa mission, le gouvernement ontarien comptait sur :

- La mise en place d'une infrastructure commune à l'échelle du gouvernement pour l'ITI.

Cette infrastructure devait :

- permettre aux programmes de devenir intégrés et organisés de la périphérie vers le centre (prise en considération des besoins des clients);
- faciliter les approches horizontales à l'échelle du gouvernement. L'objectif recherché est l'amélioration de l'efficacité administrative et la production de données uniformes;
- établir des liens efficaces et sûrs avec le secteur privé et d'autres paliers du gouvernement.
- L'adoption de politiques et de normes communes en matière d'accès à l'information et de technologie de l'information dans tout le gouvernement.
- La restructuration de la gouvernance, l'organisation et la confiance dans les nouvelles technologies de l'information.

En juin 2000, afin d'améliorer les initiatives en matière de PES, le Conseil de gestion du gouvernement approuvait une stratégie de PES à l'échelle du gouvernement appelée The Corporate Strategy for Direct Electronic Service Delivery (stratégie générale pour la prestation électronique des services).

Cette stratégie visait à améliorer la qualité de la prestation des services destinés aux Ontariens et

¹⁴⁶ La vision du gouvernement ontarien en matière de services gouvernementaux en direct comportait divers éléments, dont la simplification et l'automatisation des processus décisionnels et de prestation des programmes, l'amélioration de programmes d'envergure du secteur public dans les domaines de la santé, de la justice, de la gestion des ressources, des transports et de l'éducation ainsi que des mesures visant à faciliter le dialogue des citoyens avec le gouvernement ou une « démocratie numérique ».

aux entreprises en offrant, par voie électronique, des services gouvernementaux intégrés, accessibles, rentables et axés sur le client.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

Différents acteurs concourent au fonctionnement du modèle ontarien. Il s'agit du Conseil de gestion (CG), du Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (CCIO Corporate Chief Information Officer) qui est rattaché au Conseil de gestion, des grappes et des ministères.

➤ Le Conseil de gestion (CG)

Le Conseil de gestion est responsable des activités en matière d'ITI du gouvernement. Il approuve la stratégie globale, le budget et les principales initiatives en matière de TI.

➤ Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG)

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) est responsable de la mise en œuvre de la stratégie globale du gouvernement en matière d'ITI. Il travaille continuellement avec certains ministères à l'élaboration de nouvelles possibilités d'accès électronique aux renseignements et aux services gouvernementaux. Il voit avec ces partenaires à l'élaboration de composantes partagées et réutilisables aux fins de prestation en direct de services comme l'obtention de formules électroniques et le paiement par carte de crédit¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Plus précisément, il s'agit de la mise en œuvre du « projet des 21 éléments communs ». Ce projet visait à développer une architecture et des applications approuvées au niveau central pour 21 éléments d'utilité générale communs à de nombreux services de la PES. Les éléments d'utilité générale comprennent un système de paiement par carte de crédit, une fonction de chariot et un mécanisme de changement d'adresse. Une fois créés, ces éléments approuvés pourraient être mis à la disposition de tous les ministères, ce qui réduirait le doublement des efforts et des investissements portant sur la conception de nouveaux composants de PES. De plus, les éléments partagés accéléreraient la mise en place d'une présentation uniforme pour les services de la PES utilisés par les Ontariens, ce qui minimiserait la

➤ Le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique¹⁴⁸ (CCIO)

Au sein du SCG, le Bureau est responsable de la mise en place de la stratégie en matière de PES. Plus précisément, en son sein, c'est la direction des services gouvernementaux en direct qui en est chargée.

➤ Les grappes

Le personnel en TI de chaque ministère a été regroupé en sept grappes¹⁴⁹ (*clusters*) aux fins de gestion des TI. On y trouve, en 2001-2002, un total de 2 400 employés. En fait, le gouvernement ontarien souhaitait, par le biais du CCIO, que les conseils en TI et services en TI soient fournis aux sept grappes plutôt que d'être dispensés à chaque ministère de façon individuelle. En d'autres termes, l'approche ontarienne rompt avec l'approche traditionnelle qui préconise l'organisation d'activités d'information et de technologie de l'information par ministère.

Chaque grappe est composée de plusieurs ministères ayant des objectifs fonctionnels ou politiques communs.

confusion et la frustration des utilisateurs dues à un manque de cohérence. En 2002, sauf en ce qui concerne un élément (le système de paiement par carte de crédit en direct), ces 21 éléments en étaient encore au stade du développement.

¹⁴⁸ En anglais, il s'agit du « Corporate Chief Information Officer » ou CCIO.

¹⁴⁹ Les sept grappes sont : justice (ministère du Procureur général, ministère du Solliciteur général et ministère des Services correctionnels), Services communautaires (ministère de l'Éducation, ministère de la Formation et des Collège et Universités, ministère des Affaires municipales et du Logement et ministère des Affaires civiques, de la Culture et des Loisirs, ministère du tourisme), Finances (ministère des finances), Économie et Affaires (ministère du Développement économique et du commerce, ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises -MSCE- ministère du Travail et ministère de l'Énergie, des Sciences et de la Technologie), Service à la personne (ministère de la Santé et des soins de longue durée et ministère des services sociaux et communautaires), terre et ressources (ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, ministère du Développement du Nord et des Mines et ministère de l'Environnement), transports (ministère des transports).

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

Il n'existe pas de loi encadrant le modèle de développement du modèle de l'infrastructure gouvernementale ontarienne. Cela étant, il semble que certaines lignes directrices sont édictées afin de guider les ministères. Ainsi, à titre d'exemple, le SCG a produit un guide afin d'aider les ministères à réaliser des évaluations officielles de la menace et des risques (EMR) pour toutes les initiatives PES. De même, le SCG transmet des conseils aux regroupements et aux ministères et les aide à tirer avantage de l'Infrastructure à clé publique et des nouveaux moyens et outils de sécurité mis à leur disposition comme les contrôles cryptographiques.

1.3 Structure organisationnelle

➤ Le CCIO

Leader au sein du gouvernement ontarien en matière d'ITI, le CCIO travaille de concert avec les sept grappes pour faire en sorte que l'ITI :

- Soit harmonisée avec les directions d'affaires du gouvernement;
- Permette de faire progresser la vision d'affaires du gouvernement;
- Contribue à faire de l'Ontario le meilleur endroit où vivre, travailler et faire des affaires.

Le CCIO assure la gestion et la prestation d'une large gamme de services communs à l'échelle du gouvernement comme l'approvisionnement, le traitement informatique et les réseaux, qui supportent des applications gouvernementales de grande envergure.

Pour ce faire, il bénéficie de l'appui ¹⁵⁰ :

du Bureau du stratège en chef de l'information pour la fonction publique

Le Bureau du stratège en chef de l'information pour la fonction publique fait valoir l'importance de l'information et de la technologie de l'information (ITI) au sein de l'organisation pour la mise à profit d'une vaste gamme de débouchés. Il dirige

la mise en place de stratégies en matière d'ITI qui sont conformes aux orientations gouvernementales. Il facilite l'élaboration de plans d'entreprise, ainsi que l'élaboration de politiques et de plans gouvernementaux applicables à l'ITI. Ce bureau aide à orienter le gouvernement de l'Ontario en ce qui a trait aux changements mondiaux pour le diriger vers les services gouvernementaux en direct et les affaires électroniques. Il protège le droit du public d'accéder aux renseignements gouvernementaux et le droit à la vie privée. Il s'occupe de la politique et des opérations de sécurité informatique, ainsi que des ressources humaines et des communications ayant trait à l'ITI. Le Bureau assure le contrôle financier de l'ITI, fournit des conseils au Conseil de gestion du gouvernement pour la prise de décisions importantes en matière d'ITI et appuie les comités de gestion gouvernementale.

du Bureau de l'administrateur en chef de l'élaboration de l'infrastructure pour la fonction publique

Le Bureau du directeur général de la fonction publique travaille en étroite collaboration avec le stratège en chef de l'information et les sept grappes pour la mise en place de l'infrastructure commune. Il est chargé :

- D'établir à l'échelle du gouvernement des méthodes favorisant l'organisation et l'intégration des programmes, afin que le gouvernement de l'Ontario puisse mieux servir ses citoyens;
- D'élaborer des méthodes et des normes de gestion de projets ainsi que des séances de formation à l'intention du personnel-clé.

du Bureau de l'administrateur en chef des services TI Ontario

Il est responsable de la prestation efficace et efficiente des services d'infrastructure commune de l'ITI et assure la prestation continue de services qui répondent aux besoins de la fonction publique. Il est chargé de :

- Fournir des services à l'aide d'une vaste infrastructure complexe de façon à atteindre les objectifs d'ensemble du gouvernement;

¹⁵⁰ Voir organigramme à l'Annexe B.

- Gérer les relations avec la clientèle en ce qui a trait à la prestation des services;
- Fournir des services en matière d'information et de technologie de l'information au Centre de développement du leadership, au Secrétariat du Conseil de gestion, au ministère des Affaires intergouvernementales, au Secrétariat des nominations et au Bureau du lieutenant-gouverneur;
- Fournir des services de haut calibre à une clientèle diversifiée;
- Diriger l'élaboration de points de référence et de mesures visant à assurer la satisfaction de la clientèle.

En outre, de nombreuses directions et unités soutiennent le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique :

La direction des services gouvernementaux en direct s'occupe de la stratégie en matière de prestation électronique de services. Elle n'est pas autorisée à faire exécuter ou à financer les initiatives ministérielles en matière de PES. Elle évalue et communique les progrès réalisés et les problèmes aux comités et à la haute direction des ministères qui peuvent prendre des mesures correctives.

Cette direction dirige, pour le compte des ministères, des organismes, des conseils et des commissions, la mise en place des services gouvernementaux en direct et la mise en œuvre de la stratégie de portail. De plus, elle oriente la politique du gouvernement portant sur le site Web central et s'occupe des normes ministérielles relatives au portail et aux sites Web.

La direction des politiques d'approvisionnement et de l'acquisition des services de TI conseille les sept grappes et élabore des politiques concernant les acquisitions en matière d'ITI, la fourniture d'outils de formation et les relations avec les fournisseurs.

La direction des ressources humaines et des changements assure le développement en matière d'ITI.

➤ Les grappes

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le personnel TI de chaque ministère a été regroupé en sept grappes (clusters) aux fins de gestion des TI. Chaque grappe est sous la direction d'un CIO¹⁵¹ qui relève à la fois du sous-ministre de chaque ministère pour les orientations et les priorités, et du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (CCIO) pour la façon de répondre aux priorités en respectant les politiques et les normes que le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique a établies. Le CIO bénéficie d'une échelle de salaire hors cadre ce qui permet de garder au sein du gouvernement des spécialistes en TI qui n'iront pas chez les concurrents privés.

De façon générale, les grappes ont comme fonction de :

- Fournir des produits et des services de TI aux ministères;
- Mettre au point et gérer les systèmes gouvernementaux;
- Mettre en œuvre la stratégie du gouvernement en matière d'ITI.

Chaque grappe est guidée par un modèle organisationnel d'entreprise.

Les sept grappes sont assistées par différents comités de PES comme :

- Le Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information qui supervise le programme du gouvernement en matière d'ITI et assure le leadership stratégique pour les initiatives de services gouvernementaux en direct. Le Secrétaire du Conseil de gestion de gouvernement préside ce comité qui comprend également des mem-

¹⁵¹ Les compétences requises pour occuper le poste de CIO portent aussi bien sur la connaissance des orientations gouvernementales et la gestion des nouvelles grappes que sur les connaissances techniques, la gestion de programmes, les habiletés relationnelles et le sens politique, la familiarité avec le milieu des entreprises de produits et de services dans les TI.

bres de l'échelon sous-ministériel de l'ensemble du gouvernement;

- Le Conseil des cadres supérieurs de la technologie de l'information qui a pour tâche de s'assurer que l'Ontario réalise les investissements qui conviennent le mieux en matière d'ITI. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce conseil qui comprend également des membres provenant de l'échelon des directeurs généraux de l'information des organismes ministériels et des regroupements d'ITI;
- Le Comité de leadership en matière de services gouvernementaux en direct qui coordonne l'initiative de services gouvernementaux en direct. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce comité qui comprend principalement des membres de l'échelon des sous-ministres adjoints;
- Le Conseil consultatif des services gouvernementaux en direct qui formule des conseils, à l'intention du président du Conseil de gestion du gouvernement, sur la transformation du gouvernement par le recours à l'ITI. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce conseil qui comprend des représentants des secteurs public et privé.

Grappe Transports : Aperçu du Groupement pour les transports du point de vue de l'information et de la technologie de l'information

Le Groupement d'ITI pour les transports comprend les unités organisationnelles suivantes qui rendent directement compte de leurs activités au directeur de l'information du Groupement pour les transports :

- Planification et architecture de l'information et de la technologie de l'information;
- Gestion des services de technologie de l'information;
- Solutions provinciales en matière d'application des transports;
- Solutions pour le soutien des activités opérationnelles;

- Solutions pour la sécurité des usagers de la route.

Le soutien administratif et de gestion au Groupement est assuré par le Bureau des services de gestion du Groupement.

Le CIO de la grappe Transports relève du sous-ministre des Transports et du CCIO. Il a pour mandat :

- D'élaborer pour le Groupement un plan de TI qui soit intégré aux plans d'activité du ministère;
- De gérer les ressources ITI du Groupement, y compris :
 - la gestion de l'architecture du Groupement,
 - le déploiement des produits et des services ITI ministériels,
 - l'élaboration des applications particulières,
 - l'établissement des relations avec les fournisseurs de programmes de gestion.

➤ **Les ministères**

L'initiative en matière d'ITI du gouvernement ontarien laisse une part de manœuvre aux ministères. En effet, les différents ministères demeurent responsables des initiatives sectorielles particulières en matière de PES qui se rapportent à leur secteur de programme.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

Deux rôles peuvent être assignés au modèle ontarien. Il s'agit, d'une part, d'offrir aux usagers des services de haute qualité et, d'autre part, d'instaurer une approche globale du gouvernement quant à la concrétisation de la stratégie en matière d'ITI.

➤ **Des services et des renseignements axés sur les besoins des clients**

Le gouvernement de l'Ontario entend offrir en direct des services :

- Axés et organisés en fonction des priorités des clients : le public peut chercher

des renseignements par secteurs d'intérêt comme la collectivité, la famille ou la recherche d'un emploi, et trouver des services regroupés en « événements de la vie » comme « naissance d'un enfant » ou « se préparer à la retraite ».

- Interactifs;
- Accessibles : la mise en place d'une infrastructure d'information et de technologie de l'information (ITI) commune va servir de base à la prestation de services gouvernementaux en direct. Elle devrait permettre d'accueillir des intervenants de l'intérieur et de l'extérieur, et d'offrir un accès sans coupure aux services publics courants et un soutien aux nouveaux services;
- Sécuritaires;
- Bien gérés;
- Rentables et fiables.

Pour l'utilisateur, cela signifie :

- La possibilité d'accéder aux renseignements et aux services du gouvernement de façon rapide et pratique, 24 heures par jour, sept jours par semaine, tout en bénéficiant de la confidentialité et de la sécurité appropriée et par l'intermédiaire d'un seul contact.

➤ **Une approche globale du gouvernement ontarien**

L'initiative en matière d'ITI du gouvernement :

- Est centralisée, ce qui permet de faire avancer l'ensemble du gouvernement en ce qui concerne les décisions relatives aux TI;
- Fait appel à la collaboration entre le Bureau de la direction générale de l'information pour la fonction publique et les sept grappes représentant l'ensemble des ministères;
- Laisse une part de manœuvre aux ministères quant aux initiatives particulières en matière de TI.

1.5 Mécanisme de reddition de comptes

Afin de procéder à la reddition de comptes, plusieurs instruments ont été prévus dans la stratégie en matière de PES :

➤ **Le cadre de gestion du rendement**

Le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un cadre de gestion du rendement afin de vérifier les progrès réalisés dans l'exécution de la stratégie du gouvernement en matière de PES. Ce cadre comprend trois éléments ainsi que des engagements correspondants pour 2001-2002 et 2003.

Lors de l'élaboration du modèle ontarien, il était prévu que tous les ministères présentent dès l'automne 2000 des plans d'action quant à la PES. Ils devaient ensuite dresser des rapports trimestriels sur les progrès réalisés. Les plans d'action ministériels devaient quant à eux préciser les améliorations prévues au cours de la période de deux ans et demi comprise entre septembre 2000 et avril 2003, et constituer la base du plan ministériel de PES du SCG (appelé « Stratégie et plan d'action pour la prestation électronique de services gouvernementaux »).

Et la réalité?

➤ **Rapport trimestriel des ministères**

Comme indiqué précédemment, pour vérifier la progression des projets de PES des différents ministères, la stratégie générale pour la prestation de services prévoyait la présentation de rapports trimestriels par les ministères. Or, ces rapports ont accusé de grands retards ou encore se sont avérés inadéquats. La direction des services gouvernementaux en direct a entrepris de collaborer davantage avec les ministères afin de préciser les exigences en matière d'information. Les données que nous avons colligées illustrent qu'à la fin de 2002, plusieurs ministères n'avaient pas encore présenté leur premier rapport trimestriel.

Étant donné que la direction des services gouvernementaux en direct ne dispose d'aucun moyen efficace pour exécuter le mandat du gouvernement et qu'elle doit s'en remettre aux ministères responsables de la prestation électronique

des services, ces rapports constituent, par conséquent, l'un des seuls outils à sa disposition pour faire avancer l'initiative de PES.

➤ **Rapports d'étape de la direction des services gouvernementaux en direct**

Le modèle ontarien prévoyait que la direction des services gouvernementaux en direct devait présenter au président du Conseil de gestion un résumé des progrès des ministères à l'été 2001. En 2003, seule une ébauche de ce rapport a été préparée et elle n'a toujours pas été présentée au président du Conseil de gestion.

Selon le vérificateur provincial de l'Ontario, pour que les ministères évaluent régulièrement et adéquatement les progrès réalisés en matière de PES et qu'ils prennent les mesures correctives requises, le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- Exiger de tous les ministères qu'ils présentent les rapports requis à temps et faire un suivi officiel dans les cas de non-respect de cette exigence;
- Vérifier les améliorations apportées aux services précisés dans les plans ministériels initiaux de PES et comparer celles-ci aux résultats escomptés et réels, de sorte qu'on puisse effectuer une évaluation.

Voir l'Annexe C

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Le premier constat qu'il est loisible de poser eu égard à la gestion financière du modèle ontarien est que, lors de l'approbation de la stratégie de PES, le Conseil de gestion ne s'est pas penché sur le financement requis, la planification des ressources et l'estimation des coûts totaux prévus pour la réalisation des projets de PES.

Bien que le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) ait examiné plusieurs modèles de financement lorsque la stratégie de PES a été élaborée, il a décidé de ne pas avoir recours à un financement central pour la PES. L'évaluation du financement pour la prestation électronique de

services devait être effectuée en tenant compte des méthodes administratives d'ensemble.

La stratégie de PES et les objectifs de 2003 ont ainsi été sanctionnés en juin 2000 sans qu'on sache vraiment l'ampleur du financement nécessaire à cet effet.

Plusieurs contacts téléphoniques ont été effectués auprès du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique afin de colliger l'information idoine. Ce que nous avons compris de la gestion financière du modèle ontarien peut être énoncé comme suit :

- Conception et lancement d'une stratégie de services en direct. Aucun fonds particulier, à l'exception des budgets qui ont accompagné le transfert des unités responsables des TI de chacun des ministères, n'a été prévu à cet effet;
- Financement du fonctionnement du groupe CCIO. Il s'agit d'un financement annuel qui est voté comme dans les ministères. Le CCIO reçoit sur une base régulière un budget du Cabinet. Pour développer l'infrastructure commune, un budget de fonctionnement de 142 millions de dollars a été alloué au CCIO en 2001-2002.
- Financement des premiers projets ministériels de PES en 2000. Afin de financer certains projets ministériels en matière de PES, le Conseil de gestion a récupéré dans tous les ministères l'argent de tous les projets PES, soit 30 millions de dollars. Cette somme a ensuite été redistribuée dans certains ministères en fonction des priorités du Conseil de gestion. Après avoir examiné 135 demandes, la direction des services gouvernementaux en direct a transmis une analyse et des recommandations au Conseil des ministres qui ont entraîné un financement central et particulier de 15,2 millions de dollars destiné à 14 projets de PES pour l'exercice 2001-2002.

Ce type de financement n'a été pratiqué qu'une seule fois, certains ministères y ayant mal réagi.

- Actuellement, il appartient aux ministères de financer leurs initiatives en matière de PES à partir de leur budget propre qui représente au total 860 millions de dollars. Le ministre passe alors un « contrat » de développement avec la grappe dont il relève.

Si le modèle ontarien prévoit que les ministères peuvent passer des contrats avec leur grappe d'attache, il ressort, selon un rapport du vérificateur général de la province de l'Ontario, que les ministères continuent de recourir à des consultants privés. Or, selon ce même rapport, ce procédé présente différentes limites.

Ainsi, les services de plusieurs consultants ont été retenus par différents ministères ontariens à des taux quotidiens qui étaient en moyenne de deux à trois fois plus élevés que les salaires des employés des ministères qui effectuaient des tâches semblables. Par exemple, au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, plus de la moitié des effectifs en technologie de l'information étaient des consultants dont 40 anciens employés du ministère qui, quelques jours après avoir quitté leur emploi au ministère, y étaient revenus à des taux quotidiens correspondant à plus du double du salaire qu'ils touchaient comme employés du ministère.

De même, dans leurs initiatives en matière de PES, les ministères engagent des consultants sur une base quotidienne plutôt que de lancer un appel d'offres ouvert. Or, en l'absence d'appels d'offres ouverts, les ministères n'ont point l'assurance qu'ils obtiennent les services des consultants les plus compétents au meilleur prix possible. En outre, en rémunérant les consultants sur une base quotidienne plutôt que selon un prix fixe et des produits livrables établis à l'avance, les ministères assument le risque que les consultants ne terminent pas le travail à temps, ainsi que les coûts connexes, même si ces problèmes découlaient du rendement insatisfaisant et du manque d'efficacité des consultants.

2.2 Financement régulier du modèle

Aucune information particulière.

2.3 Support financier

Aucune information particulière.

2.4 Projets reliés à la société civile

Plusieurs initiatives connexes au gouvernement de l'Ontario ont été recensées, elles renvoient davantage à l'apprentissage des TI.

Elles peuvent être présentées comme suit :

- L'Ontario branché : programme de subvention dans les partenariats des secteurs public et privé visant à améliorer l'information et les services communautaires et à promouvoir les communautés par le biais d'Internet;
- GéoBranché : initiative du ministère des Richesses naturelles afin d'aider les communautés à élaborer des systèmes d'information géographique novateurs et à améliorer par la suite la gestion des territoires locaux et municipaux;
- CITO Student Internship Program : programme de formation à l'interne qui permettra à 25 nouveaux étudiants d'être subventionnés à part égale avec le secteur privé dans le domaine des TIC;
- Programme de formation des femmes en technologie de l'information : programme du ministère de la Formation, des Collèges et des Universités qui vise à aider les femmes à se familiariser avec le secteur des TI en leur offrant une formation pertinente;
- Sensibilisation des jeunes aux sciences et à la technologie : Programme qui aide financièrement les organismes à but non lucratif à concevoir des ressources et à créer des occasions destinées à éveiller la jeunesse aux sciences et à la technologie;
- Partenariat d'accès aux télécommunications (PAT) : programme qui a pour but d'appuyer différents partenariats destinés à accélérer le développement de l'autoroute de l'information et à la rendre disponible dans toutes les régions de l'Ontario;

- CITO Student and Alumni Program : Programme qui vise à maintenir l'intérêt des étudiants et des diplômés envers la recherche, qui leur offre des possibilités de poursuivre leurs engagements dans le réseau des connaissances que leur offre le milieu et qui leur permet de devenir des ambassadeurs de la mission du CITO. Plusieurs mesures sont mises en place afin de réaliser ces objectifs : trois ans d'adhésion gratuite au CITO pour les diplômés; le Cito Award Program qui récompense les étudiants pour l'excellence dans la recherche; le Internship Program; le CITO CVTrack, annuaire des opportunités de poursuite de carrière, etc.

3 Gestion informationnelle

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à faire en sorte que les services électroniques qu'ils proposent soient sécuritaires.

À cette fin, le CCIO développe et met en œuvre des politiques et normes de l'ITI ayant les objectifs suivants :

- Aider le gouvernement à respecter les exigences de base en matière de vie privée comme indiqué dans la loi sur la vie privée du secteur public et, en général, adopter des pratiques équitables de cueillette de renseignements;
- Faire la promotion de prise de décisions bien éclairées concernant les politiques et concevoir des systèmes qui respectent la vie privée;
- S'assurer de réfléchir aux questions de vie privée lors de la conception et du développement des projets afin d'éviter les coûts supplémentaires et superflus des modifications ultérieures pour respecter les exigences des lois sur la vie privée;
- Aider les responsables des politiques et ceux et celles qui prennent les décisions à gérer efficacement les questions de risque touchant la vie privée;
- Promouvoir des pratiques de gestion de l'information qui tiennent compte des in-

quiétudes du public pour ce qui est de la vie privée et de la sécurité;

- Gagner la confiance du public en ce qui concerne la direction adoptée par le gouvernement.

Afin de concourir à l'établissement d'un environnement sécuritaire, différentes lois ont été adoptées :

Loi sur le commerce électronique

En octobre 2000, le gouvernement de l'Ontario a adopté la Loi sur le commerce électronique. Cette loi (la première sur le commerce électronique à être adoptée par une province canadienne) précise les exigences juridiques de base des transactions électroniques et de la communication électronique pour les ministères du gouvernement et le secteur privé dans cette province. La loi souligne aussi la validité des signatures électroniques. Avec la Loi sur le commerce électronique, les ministères n'ont pas à préparer des révisions à toutes les autres lois pour s'assurer que les transactions qui se faisaient auparavant sur papier soient valides si elles sont faites par moyen électronique.

Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée

La Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (FIPPA) qui touche les ministères, organismes et collèges du gouvernement provincial et la Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée (MFIPPA) à l'intention des municipalités et des conseils locaux donnent accès au public, aux dossiers du gouvernement, et précisent le droit à la vie privée à titre individuel pour ce qui est de l'information personnelle détenue par le gouvernement.

Outre ces lois, le Bureau de l'information et de la protection de la vie privée et quelques ministères ont mis au point une série d'outils de gestion concernant la vie privée pour déceler et résoudre les problèmes principaux auxquels fait face le gouvernement dans ce domaine. Ces outils sont :

Privacy Impact Assessment Guidelines

Cet outil donne aux ministères et secteurs de programmes une méthode pour évaluer les conséquences sur la vie privée des nouvelles technologies. Il permet aux personnes prenant les décisions d'évaluer tous les problèmes et les solutions en matière de vie privée. Les lignes directrices s'assurent aussi que les initiatives du gouvernement en rapport à l'information personnelle respectent les exigences minimales, y compris la conformité aux deux lois indiquées et des pratiques équitables de cueillette de renseignements.

Electronic Service Delivery Privacy Standards

Cet outil donne aux ministères et secteurs de programmes des directives détaillées sur le fonctionnement et la politique pour régler les problèmes sur la vie privée en relation à la prestation électronique des services. Des directives précises sont énoncées sur la collecte, l'utilisation et la divulgation de l'information personnelle, une fois qu'elle est entre les mains des partenaires du secteur privé (de façon temporaire).

Enterprise Architecture Privacy Design Principles

Cet outil donne aux ministères et secteurs de programmes des directives pour s'assurer que les principes de respect de la vie privée prévus dans les lois provinciales à ce sujet et les principes équitables de cueillette de renseignements soient incorporés dans les systèmes d'information du gouvernement qui utilisent les nouvelles technologies.

Bibliographie

Gouvernement de l'Ontario. *Site du Secrétariat du Conseil de gestion*, [en ligne], <http://www.gov.on.ca>

Annexe A

Objectifs visés par le gouvernement ontarien à travers la stratégie ITI

À travers la stratégie ITI, le gouvernement ontarien ciblait différents objectifs comme :

- L'amélioration de la qualité des services;
- L'approfondissement de la confiance de la population envers le gouvernement;
- L'utilisation optimale des deniers publics;
- L'amélioration de la satisfaction de la clientèle;
- L'augmentation de la croissance économique;
- La satisfaction des besoins de la population.

En matière de services gouvernementaux en direct, la stratégie de l'Ontario consiste à utiliser les outils électroniques afin de transformer :

- La prestation de services;
- La gestion interne du gouvernement;
- La gestion des systèmes parapublics;
- Les interactions avec la population.

En matière de gouvernement en direct, les éléments suivants sont particulièrement ciblés :

- La prestation électronique des services (PES);
- La simplification des opérations internes;
- La réforme sectorielle;
- La participation de la population.

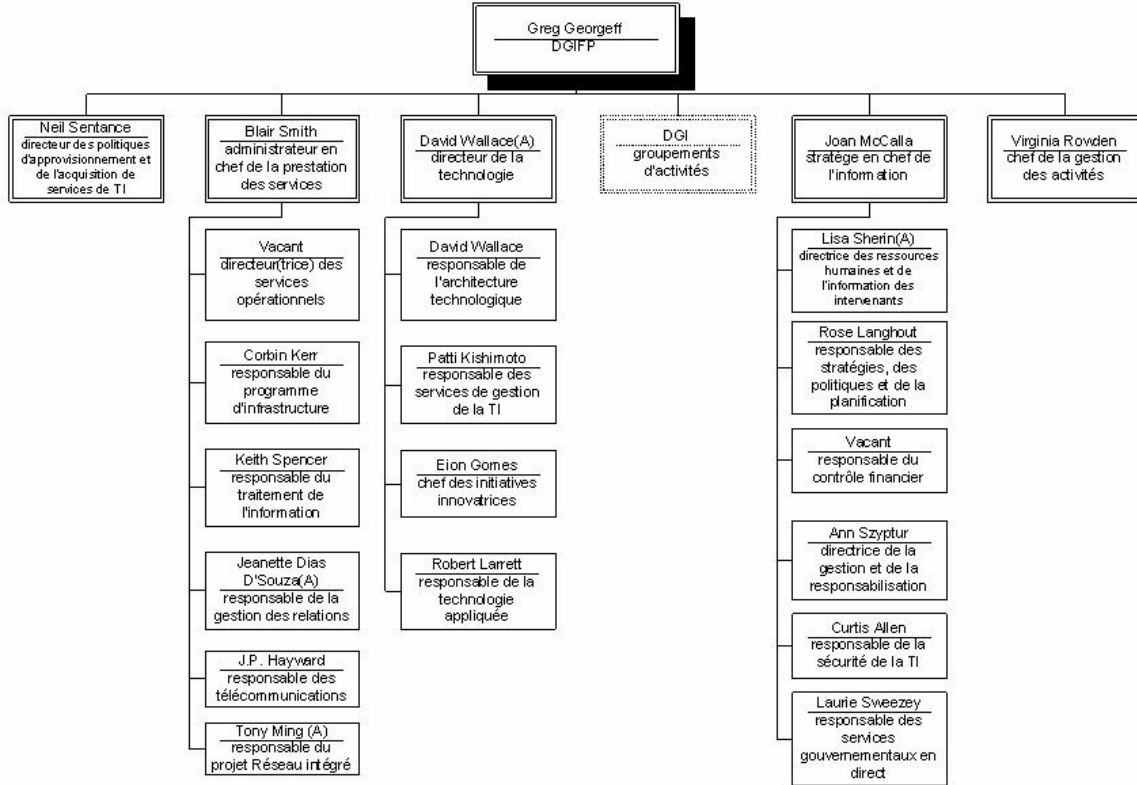
Les thèmes stratégiques du gouvernement ontarien sont :

- L'intégration de l'information et technologie de l'information dans une même stratégie;
- Le traitement des ressources (humaines et financières) de l'ITI comme des biens ministériels pour mieux soutenir les priorités et les orientations de gestion du gouvernement;
- La gestion l'ITI d'une manière professionnelle;
- La mise de l'accent sur les atouts essentiels;
- Le changement des règles de manière fondamentale;
- L'investissement des ressources nécessaires pour réaliser les objectifs;
- Un leadership indiscutable.

Annexe B

Organigramme du CCIO

Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique



Annexe C

Engagements du gouvernement en matière de PES pour 2001-2002 et 2003

Objectif visé	Engagement pour 2001-2002	Engagement pour 2003
Accroître le degré de satisfaction des Ontariens à l'égard des services gouvernementaux	50 % des répondants au sondage vont indiquer être satisfaits des services offerts par voie électronique.	75 % des répondants au sondage vont indiquer être satisfaits des services offerts par voie électronique.
S'imposer comme chef de file mondial de la prestation électronique de services	L'Ontario sera constamment reconnu parmi les 10 régions au monde offrant les meilleurs services de PES.	L'Ontario sera constamment reconnu parmi les cinq régions au monde offrant les meilleurs services de PES.
Favoriser l'amélioration du gouvernement en rehaussant l'efficacité des services publics	75 % des nouveaux projets de PES tireront profit d'une infrastructure d'ITI commune.	100 % des nouveaux projets de PES tireront profit d'une infrastructure d'ITI commune.

Source des données : Secrétariat du Conseil de gestion

ROYAUME-UNI

Vue d'ensemble

Avant 1994, la mise en place des installations informatiques au sein de l'État britannique relevait de la Central Computing and Telecommunications Agency (CCTA). Elle faisait partie de l'Office of Public Service mais avait peu d'influence politique et ses travaux préparatoires relatifs au développement de l'infrastructure gouvernementale restaient lettre morte.

Cet état de situation fut amené à changer avec l'arrivée du vice-premier ministre Michael Heseltine qui décida de mettre en place au sein du Cabinet Office une petite unité centrale consacrée aux technologies de l'information, la Central IT Unit (CITU). Dans le développement de sa stratégie, la CITU souhaitait mettre l'expertise du secteur privé en matière informatique au service de l'État. C'est en 1996, dans un livre vert, que les premières brides de la stratégie de la CITU furent publiées. Les principes contenus dans ce livre vert intitulé « Government Direct » furent adoptés après consultation publique par le gouvernement conservateur en 1997 et des projets pilotes furent mis en place. Ces mêmes principes furent accueillis avec ferveur par le gouvernement travailliste pour lequel les technologies de l'information constituaient un outil incontournable pour la modernisation de l'économie et des services publics.

La CITU fut remplacée par l'Office of the e-Envoy dont l'objectif est de réaliser 100 % des transactions en ligne avec l'administration d'ici 2005.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

➤ Les orientations établies à la suite de l'élection du premier gouvernement Blair

Les grandes orientations du modèle de gouvernement électronique au Royaume-Uni ont été définies dans le livre blanc du premier gouverne-

ment Blair sur la modernisation des services publics¹⁵². Les mesures mises en œuvre à la suite de cette publication concernent divers domaines de l'action publique :

- Organiser les technologies de l'information (TI) au niveau des départements et des agences par la désignation d'un cadre supérieur membre du comité de direction pour soutenir et promouvoir le développement des TI;
- Mettre en place des méthodes d'étalonnage (benchmarking) par la définition de cibles en matière de prestation de services électroniques et par la création de standards;
- Favoriser l'approche partenariale avec le secteur privé et la société civile;
- Intégrer les TI dans la livraison de services publics, selon le principe de Best Value¹⁵³, et dans le cadre réglementaire de toutes les agences et départements;
- Aligner les dépenses d'investissement en TI provenant des fonds spécifiques à la modernisation des services publics¹⁵⁴ avec la stratégie;
- Améliorer la coopération entre les départements par la mise en place d'un intranet gouvernemental sécurisé (Government Secure Intranet). Le GSI contribue à l'amélioration de la communication entre les départements mais également entre les organismes centraux du gouvernement et les autorités locales, les hôpitaux et les bureaux de poste. Les objectifs du GSI sont d'amener le gouvernement à travailler comme une organisation

¹⁵² Cabinet Office, *White Paper on modernising Public Services* (1999).

¹⁵³ Le principe de Best Value intègre des aspects autres que strictement financiers lors de l'attribution de marchés publics, comme l'impact social et environnemental de la proposition de service.

¹⁵⁴ Ces fonds, *Invest to Save Budget* et *Capital Modernisation Fund*, seront décrits dans le point 3.

apprenante et à promouvoir la coordination de l'action des départements.

➤ **Une centralisation des fonctions stratégiques depuis juin 2001**

Les grandes orientations de 1999 ont été reconfigurées à la suite de l'élection du deuxième gouvernement Blair. Dans le cadre du programme du New Labour, où la thématique de l'amélioration de la prestation des services publics avait une place prédominante, les fonctions stratégiques relatives au gouvernement électronique ont été recentrées auprès du Cabinet Office. Cette centralisation des pouvoirs de conception des mesures de modernisation des services publics se réalise en respect des quatre principes¹⁵⁵ de la réforme des services publics établis par le premier ministre, à savoir :

- L'imputabilité par la standardisation : établir des règles nationales pour assurer l'imputabilité des agents publics et la qualité des services fournis;
- La proximité des services : renforcer le mouvement de dévolution et de délégation pour élaborer des services proches de la clientèle;
- La flexibilité : rechercher la réduction de la paperasse, recourir systématiquement à des systèmes de gestion de la performance, renforcer les tâches d'encadrement et de soutien à la formation et au développement des compétences;
- La diversité des services offerts : élargir les choix offerts aux clients des services publics.

➤ **La Delivery Unit et la Delivery and Reform Team¹⁵⁶, des structures d'état-major veillant à l'amélioration de la prestation de services**

¹⁵⁵ Office of Public Services Reform, "Reforming public services: principles into practice", March 2002.

¹⁵⁶ Sur les missions de ces deux structures, visiter en complément : http://www.civil-service.gov.uk/reform/delivery_reform/delivery_reform.asp

La Delivery Unit est responsable uniquement envers le premier ministre. Elle assure une fonction de coordination entre les nombreux organismes publics pour l'amélioration des services publics. Symboliquement, cette unité est basée au 10 Downing Street, la résidence du premier ministre.

Ce service du premier ministre fait partie de la Delivery and Reform Team qui est un ensemble de services du Cabinet Office remplissant des fonctions stratégiques pour l'accomplissement de la réforme des services publics. La Delivery and Reform Team est dirigée par le Head of Civil Service et secrétaire du Cabinet Office. Un service de cette structure est spécifiquement dédié au développement du gouvernement électronique, l'Office of e-Envoy. De plus, pour assurer plus de visibilité au projet de gouvernement électronique, un poste de Head of e-Government vient d'être créé¹⁵⁷.

➤ **La discipline ministérielle, condition de l'efficacité de la centralisation des fonctions stratégiques**

Outre ces innovations institutionnelles, la discipline ministérielle est un élément important pour faciliter la mise en œuvre des mesures de modernisation des services publics. Conformément au modèle dit de Whitehall¹⁵⁸, un fonctionnement collégial prévaut traditionnellement entre les départements constitutifs de l'exécutif. La discipline ministérielle est donc une condition de l'efficacité du gouvernement. L'autonomie relative laissée aux départements est depuis une décennie contrecarrée par une tendance à l'accroissement de l'influence du Cabinet Office supporté par le Her Majesty Treasury (ministère des Finances).

Cette discipline est manifeste lors des comités ministériels. Ces comités sont à vocation thématique et rassemblent l'ensemble des ministres concernés par un projet. Les services du premier ministre, le Cabinet Office et le HM Treasury supervisent et organisent ces comités.

¹⁵⁷ Le point 2 c) expose plus en détail l'organisation et la mission de ces deux institutions.

¹⁵⁸ CAMPBELL, C., G.K. WILSON. *The end of Whitehall, Death of a paradigm?*, Blackwell, 1995.

Pour les projets de développement du gouvernement électronique, le sous-comité ministériel pour la prestation de services électroniques¹⁵⁹ (le Ministerial Sub-Committee on Electronic Service Delivery répondant au sigle « PSX e ») relevant du Comité pour les services publics et leur financement¹⁶⁰ (Committee on Public Services and Public Expenditure, dit « PSX ») détermine et coordonne les investissements.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

➤ Cadre général

Conformément au régime juridique britannique de Common Law, il n'y a pas de loi pour ce qui concerne l'organisation administrative du gouvernement. Néanmoins, deux documents peuvent être cités en tant que cadre de la doctrine du gouvernement électronique :

- Le chapitre 5 « Information age government » du livre blanc de 1999 (Modernising Government White Paper¹⁶¹), dont les grandes orientations ont été reprises au point précédent;
- Le rapport du Cabinet Office de 2000 « Successful IT : Modernising Government in action ». Les principaux éléments de ce rapport sont :
 - donner priorité à une méthode marketing efficace qui permet de répondre aux attentes du public;
 - nommer des porteurs de projet (Senior Responsible Owners) afin d'améliorer le leadership et l'imputabilité de la gestion des projets de TI¹⁶²;
 - mieux coordonner et superviser les projets horizontaux par la nomination de porteurs de projet et par la consultation possible d'un groupe de pairs

composé de gestionnaires publics et d'experts privés.

➤ Cadre réglementaire de la gestion des ressources financières

La gestion des ressources financières est encadrée par deux documents de référence : le Resource Accounting and Budgeting et le Comprehensive Spending Review de 1998.

Le Resource Accounting and Budgeting (RAB)

Le RAB a pour objectif d'améliorer la gestion et l'évaluation des ressources financières gouvernementales par l'écriture comptable des coûts lors de leur exécution et non au moment de leur allocation. De plus, l'ensemble des coûts économiques de l'activité gouvernementale est mesuré et inscrit au bilan comptable¹⁶³. Cette volonté de mesurer les extrants et les résultats, et non plus les intrants, vaut force de loi selon les termes du Government Resources and Accounts Act (2000).

Le Comprehensive Spending Review de 1998 (CSR)

Le CSR met en place une nouvelle dynamique budgétaire¹⁶⁴. Ses principes sont :

- Pluri annualiser les allocations budgétaires de façon transparente et prudente;
- Juger du succès d'une politique par les résultats obtenus et non par les moyens alloués;
- Inciter fortement les départements et leurs partenaires à s'engager dans des plans de prestation de services de plusieurs années et à mieux coordonner leurs actions;
- Évaluer de façon appropriée les coûts de gestion et d'investissement afin de fournir des incitations efficaces pour les investissements publics.

¹⁵⁹ L'organisation et la mission de ce comité seront décrites au point 2 c).

¹⁶⁰ La composition de ce comité figure à l'Annexe 2.

¹⁶¹ Voir sur le CD-Rom le document intitulé : « White Paper abstract ».

¹⁶² Voir à l'Annexe 1 le diagramme présentant le rôle du SRO.

¹⁶³ LIKIEMAN, A. « From planning to implementation : the new UK Central Government Financial Framework », in Public Money and Management, vol. 21, issue 1, 2001, p.53.

¹⁶⁴ [http://www.hm-](http://www.hm-treas-ury.gov.uk/spending_review/spend_plancontrol.cfm#Principles_of_the_framework)

[http://www.hm-](http://www.hm-treas-ury.gov.uk/spending_review/spend_plancontrol.cfm#Principles_of_the_framework)

[treas-](http://www.hm-treas-ury.gov.uk/spending_review/spend_plancontrol.cfm#Principles_of_the_framework)

[ury.gov.uk/spending_review/spend_plancontrol.cfm#Principles_of_the_framework](http://www.hm-treas-ury.gov.uk/spending_review/spend_plancontrol.cfm#Principles_of_the_framework)

1.3 Structure organisationnelle

➤ Au niveau central

La structure organisationnelle du modèle de gouvernement électronique britannique est très centralisée auprès du premier ministre et de ses services du Cabinet Office. Deux institutions contribuent à cette centralisation : l'Office of the e-Envoy (OeE) et le Head of e-Government.

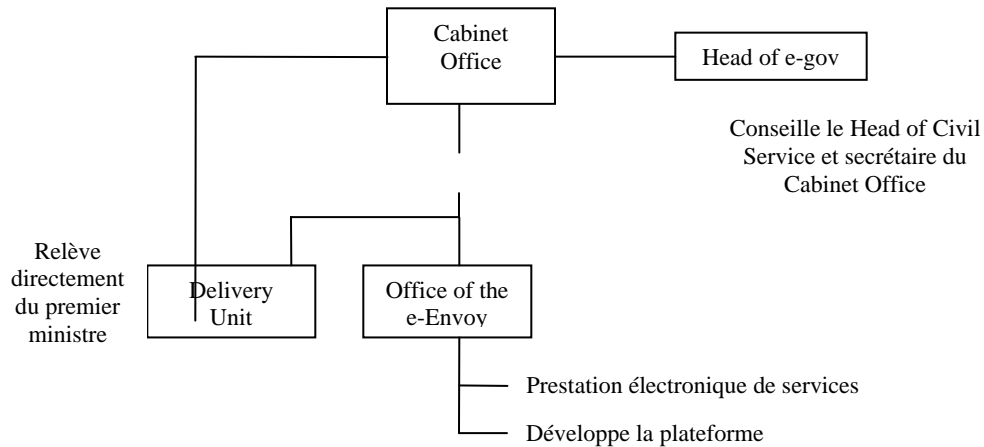
L'Office of the e-Envoy

L'OeE est un service du Cabinet Office et une composante du Delivery and Reform Team¹⁶⁵. La principale mission de l'OeE est d'améliorer la prestation des services publics et de permettre des économies budgétaires sur le long terme en concevant des services en ligne répondant aux attentes de la clientèle.

L'objectif de cet organisme est de rendre disponibles par voie électronique tous les services rendus par le gouvernement en 2005 et de constater des taux d'utilisation élevés pour les services-clés (état civil, changement d'adresse, déclaration fiscale, etc.). Par ailleurs, l'OeE s'assure que les citoyens et les entreprises britanniques tirent un profit maximum de l'économie du savoir. Ainsi, il travaille à faire du Royaume-Uni un leader mondial pour le commerce électronique. Il a également un rôle dans la démocratisation de l'autoroute de l'information. Par exemple, il veille à la mise en œuvre de l'engagement du premier ministre de fournir accès à Internet à toute personne qui en a besoin d'ici 2005.

¹⁶⁵ Voir référence 4.

Les structures d'état-major en charge du gouvernement électronique



L'organigramme de l'OeE figure à l'Annexe A de cette section. La particularité à souligner dans l'organisation de l'OeE est la présence de comptables qui supervisent les dépenses liées au développement des technologies de l'information dans chaque département.

Le Head of e-Government

Ce poste vient d'être créé récemment. A la fin mars 2004, le recrutement pour ce nouveau poste n'était pas clos¹⁶⁶. Nous ne pouvons donc pas en évaluer la plus-value. Néanmoins, les éléments suivants ressortent du descriptif de poste publié¹⁶⁷.

Le Head of the e-Government assiste le secrétaire du Cabinet pour tous les enjeux relatifs au développement du gouvernement électronique. En cela, il joue un rôle de coordination pour la mise en œuvre de la vision du premier ministre en ce qui concerne la réforme des services publics.

Sa mission générale est de veiller à l'optimisation des TI dans l'entreprise de transformation des relations entre le gouvernement et les administrés vers des pratiques comparables à celles du secteur privé.

Le Head of e-Government et le secrétaire du Cabinet Office ont pour responsabilité de :

- Remplir les objectifs établis dans le PSA du Cabinet Office en ce qui concerne la prestation électronique de services;
- Définir et guider la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale en matière de systèmes d'information en adéquation avec l'agenda de modernisation des services publics;
- Définir l'architecture, les conditions préalables et les normes pour concevoir des infrastructures et des services en commun en se mettant à la place du client;
- Agir en tant que leader et conseiller au sein du réseau gouvernemental des professionnels en charge des TI;
- Garantir des conditions sécuritaires à la production et à la diffusion de l'information.

¹⁶⁶ Pour plus d'information, voir Observgo du 4 février 2004, L'Observatoire de l'administration publique.

¹⁶⁷ Voir le descriptif du poste à l'Annexe C.

➤ **Les structures d'état-major en charge du gouvernement électronique**

Les conditions de la décentralisation

Les organismes décentralisés des départements et des agences, du NHS (le réseau de la santé), du réseau de l'éducation et des collectivités locales assurent la mise en œuvre de la stratégie établie par le Cabinet Office. Les conditions de cette décentralisation résident sur une collaboration accrue des ministères au processus de définition des priorités dans une structuration interministérielle et sur la désignation de porteurs de projet.

Le rôle des e-champions et des Seniors Responsible Owners (SRO)

La nomination de responsables par département, les e-Champions, et par projet, les SRO, assure une prise en charge des projets. Ce double système de nomination permet également une plus grande visibilité des projets et clarifie l'attribution des responsabilités en matière de gouvernement électronique.

- Les e-Champions

Chaque département nomme un e-Champion qui doit être obligatoirement un cadre supérieur membre du conseil d'administration (Board) du département. Les autorités locales nomment également un e-Champion. L'ensemble des e-Champions du gouvernement constitue un réseau d'experts qui conseille le e-Minister (le ministre du Commerce et de l'Industrie) et le e-Envoy (le directeur du OeE)¹⁶⁸.

- Les Seniors Responsible Owners

Par ailleurs, un Senior Responsible Owner est nommé pour chaque projet. Le SRO remplit différents rôles de gestion au cours de la vie d'un projet¹⁶⁹.

¹⁶⁸ <http://www.e-envoy.gov.uk/EStrategy/EChampions/fs/en>

¹⁶⁹ Voir

http://www.e-envoy.gov.uk/Resources/ITReportsArticle/fs/en?CONTENT_ID=4001619&chk=/vTimn. Une version Word du « SRO Interim guidance », un guide à l'attention des SRO nouvellement nommés est disponible sur le CD-Rom.

- Lors du lancement, il supervise le développement du dossier du projet et de son plan d'affaires;
- Lors de la mise à l'agenda et de la planification, il s'assure de la cohérence des prévisions;
- Lors de la mise en œuvre, il supervise le développement du projet de manière stratégique;
- Lors de la terminaison du projet, il veille à ce que le projet n'entraîne plus de dépenses, il s'assure que les leçons tirées du projet soient bien documentées dans le rapport d'évaluation et prend soin de s'assurer que l'impact du projet corresponde bien aux attentes du public;
- Lors de l'évaluation du projet, il nomme un comité d'évaluation (Post Implementation Review).

Le rôle de l'interministériel dans la mise en œuvre décentralisée de la stratégie

Le Ministerial Sub-Committee on Electronic Service Delivery assure une fonction de coordination des investissements des différents projets électroniques des départements. Sa mission est très proche de celle du Head of e-Government :

- Soutenir le gouvernement dans son effort de faire du Royaume-Uni le meilleur endroit pour le commerce électronique, notamment en veillant à la qualité et à l'efficacité des services publics grâce à un usage optimal des technologies de l'information;
- Soutenir l'intégration et l'interopérabilité des systèmes d'information des différentes administrations;
- Promouvoir les TI en tant qu'outil d'intégration social.

Les responsables suivants composent le sous-comité :

- Le secrétaire du Trésor (Chief Secretary, Treasury), qui assure la présidence du sous-comité;
- Le secrétaire d'État pour le commerce et l'industrie;

- Le secrétaire d'État à l'éducation;
- Le ministre du Cabinet Office;
- Le ministre du Travail;
- Le ministre du Home Office;
- Un représentant du vice-premier ministre;
- Un représentant du secrétaire d'État aux transports;
- Le Head of Office of government Commerce;
- Le Head of e-Gouvernement;
- Des représentants du Trésor et du Cabinet Office.

Son rôle est de formuler des recommandations à l'attention du Committee on Public Services and Public Expenditure (PSX) dans les neuf domaines choisis lors du Spending Review 2002 comme étant prioritaires au chapitre du gouvernement électronique :

- L'éducation;
- La santé;
- La justice;
- Les relations commerciales avec le gouvernement;
- Les transports et le tourisme;
- La fiscalité et les prestations sociales;
- Les droits fonciers;
- L'agriculture;
- La cyberdémocratie.

Afin d'assurer la coordination entre l'OeE et chaque département, un mémorandum d'entente a été élaboré par tous les départements établissant en détail l'apport attendu de l'OeE et les engagements des départements pour le développement du gouvernement électronique ¹⁷⁰.

¹⁷⁰ International Council for information technology in government administration, ICA Country Report, United Kingdom, *Building Blocks to advanced e-Government*, 37th Conference, Tallinn, September 2003, p. 4. Disponible sur: <http://www.ica-it.org>.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

Le rapport national sur le gouvernement électronique 2003 (The UK Online Annual Report 2003)¹⁷¹ attribue cinq fonctions au développement du gouvernement électronique en tant que politique publique :

- Élaborer et concevoir les services en fonction de la clientèle;
- Évoluer vers une prestation de services en ligne;
- Diminuer le coût moyen par service rendu;
- Utiliser les TI pour libérer des ressources budgétaires et humaines des services de première ligne;
- Automatiser et intégrer de plus en plus de fonctions de support logistique (back office functions).

De manière générale, le rôle du modèle est de soutenir la réforme des services publics, étant donné qu'il répond bien aux impératifs de la nouvelle gestion publique qui impose une amélioration de la qualité des services tout en diminuant les coûts, et ultimement en contribuant à diminuer le fardeau fiscal.

Venant illustrer les fonctions du modèle, la plateforme développée par l'OeE nommée Delivering on the Promise (DotP), qui accueillera d'ici le deuxième semestre 2004 plusieurs sites gouvernementaux, a comme impact attendu sur la prestation de services :

- La diminution des temps d'attente;
- La création d'économies d'échelle;
- La garantie du respect des standards gouvernementaux, notamment en matière d'accessibilité et de coût.

1.5 Mécanisme de reddition de comptes

Les mécanismes de reddition de comptes sont la pierre angulaire de la modernisation des services

¹⁷¹ http://www.e-en-voy.gov.uk/MediaCentre/NewOnSiteArticle/fs/en?CONTENT_ID=4006060&chk=rIWVHj

publics au Royaume-Uni. La transparence et l'intégration des instruments budgétaires avec l'atteinte des objectifs de performance et de qualité des services en sont les deux composantes principales. La nomination de porteurs de projet et des mécanismes d'évaluation sommative complètent ces deux composantes.

➤ **Transparence des objectifs en matière de gouvernement électronique**

Depuis 1998, le gouvernement britannique s'est engagé à fournir régulièrement une information objective concernant sa performance par le biais des cibles établies au niveau de chaque département dans les Public Service Agreements (PSA)¹⁷². Les PSA intègrent un ensemble d'objectifs constituant une amélioration de la qualité des prestations et une diminution des coûts nécessaires à leur production. Ils constituent un contrat moral entre le gouvernement et le public afin que ce premier atteigne une série d'objectifs qui traduisent son programme électoral.

L'ensemble des cibles du PSA figure dans le Spending Review. Le Spending Review 2002 établit les objectifs de performance de chaque département par l'intermédiaire de son PSA pour les années 2003 à 2006. Pour cette période, 130 cibles ont été définies, soit environ sept par département. Pour chaque cible, un dirigeant politique du gouvernement est nommé responsable de l'atteinte des cibles. Le responsable politique du département est responsable de la réalisation des objectifs globaux du PSA de son département.

Le HM Treasury assure la publication des rapports mensuels et annuels de performance. Le citoyen peut s'informer sur le site du HM Treasury¹⁷³ de l'efficacité de l'action de l'État. Pour orienter sa lecture, les fiches techniques et le contrat de prestation de services (Delivery Service Agreement) sont également disponibles en ligne¹⁷⁴.

¹⁷² Visiter

<http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/index.cfm>

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴

Pour la politique de développement du gouvernement électronique, le ministère responsable de l'atteinte des objectifs est le Cabinet Office. Les deux cibles sont déclarées dans le PSA du Cabinet Office. Ces dernières sont¹⁷⁵ :

- Un taux de 100 % des services offerts par le gouvernement disponibles en ligne en 2005;
- Un haut niveau d'utilisation des services-clés.

➤ **Intégration des instruments budgétaires en fonction des objectifs déclarés**

À l'issue de la période de trois ans que couvrent les PSA, la détermination du Spending Review pour la période suivante vient sanctionner la performance du département. En fonction d'une analyse détaillée de l'atteinte des objectifs déclarés par le département dans son PSA, le PSX, (the Cabinet Committee on Public Services and Expenditure), présidé par le Chancelier de l'échiquier (l'équivalent du ministre des Finances), établit le niveau des Departmental Expenditure Limits (DEL) pour une période de trois ans. Le niveau des DEL détermine ensuite celui des Annually Expenditure Limits.

En d'autres termes, l'efficacité du mécanisme de reddition de comptes au Royaume-Uni s'explique par son intégration à un mécanisme de budgétisation pluriannuel.

➤ **Une visibilité accrue par la nomination de porteurs de projet**

La nomination de Seniors Responsible Owners (SRO) est un facteur important de ce mécanisme de reddition de comptes. Outre les rôles qu'il assure durant la vie du projet, le SRO assume des fonctions stratégiques qui requièrent des habiletés de direction importantes. Les responsabilités afférentes au poste supposent :

http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/public_service_performance/pss_perf_table.cfm¹⁷⁵

http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/Cabinet_Office.cfm

- Une aptitude à agir par anticipation (pro-active action);
- De rendre compte promptement des difficultés sérieuses d'un projet aux dirigeants administratifs et politiques.

Il est à souligner que, conformément à la réforme de la gestion des ressources humaines en œuvre au Royaume-Uni depuis 1994, les cadres supérieurs de la fonction publique sont soumis à une évaluation de leur performance personnelle qui conditionne le renouvellement de leur nomination à un poste de direction. Ainsi, toute faute professionnelle d'un SRO peut compromettre la suite de sa carrière.

➤ **L'évaluation de l'atteinte des cibles prise dans une perspective sommativ**

Privilégiant la méthode évaluative à celle de l'inspection, le gouvernement britannique a mis sur place en novembre 1998 un comité pour la productivité des services publics (Public services Productivity Panel). Sa mission est d'amener des experts impartiaux, des dirigeants d'entreprises privées et des gestionnaires publics à conseiller le gouvernement pour améliorer la productivité et l'efficacité des départements de Whitehall et des autres organismes publics.

Son rôle est strictement consultatif et son action est basée sur des enquêtes évaluatives qui tentent de résoudre par la consultation avec les responsables politiques et administratifs les causes de l'absence d'atteinte des objectifs du PSA. Il est présidé par le secrétaire en chef du HM Treasury qui remet son rapport d'enquête au PSX¹⁷⁶. L'action du Comité vient en complément des audits menés par le National Audit Office (équivalent du Bureau de la vérificatrice générale).

Par ailleurs, le HM Treasury et la Delivery Unit peuvent procéder à une évaluation de l'action d'un département si celui-ci n'atteint pas les objectifs désignés par le sous-comité ministériel pour la prestation de services électroniques (PSXe). L'équipe d'évaluateurs porte son attention sur les priorités établies par le Delivery Service

Agreement. Pour chaque cible de ces priorités, elle tente, par la conciliation, de résoudre les problèmes qui empêchent l'atteinte des objectifs. En cas d'absence de justifications raisonnables, cette évaluation des services centraux peut déboucher sur l'arrêt du programme. Ce processus d'évaluation est jugé d'une importance cruciale pour ajuster les investissements en fonction de leur impact en termes d'objectifs atteints et de satisfaction de la clientèle.

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Les investissements dans le domaine du gouvernement électronique que réalise actuellement le Royaume-Uni sont conséquents avec 6 milliards £ (12 milliards de dollars CA) alloués sur trois années budgétaires par le SR 2002. À ces 6 milliards £, il faut ajouter 1 milliards £ pour le SR 2000 qui concernait les années budgétaires 2001-2002 et 2002-2003.

Dans le cadre du SR 2002, l'allocation des principaux programmes d'investissement du gouvernement électronique est la suivante :

- 2,5 milliards £ pour améliorer les services du réseau de la santé (le National Health System);
- 1 milliard £ pour les services du Home Office (ministère de la Justice);
- 500 millions £ pour soutenir la transformation des administrations locales vers la prestation électronique de services;
- 200 millions £ pour les services des douanes et des accises.

Le financement du développement des prestations électroniques de services publics au Royaume-Uni est énoncé dans le Spending Review 2002 (SR 2002). Ce document établit un plafond de dépenses par département pour les années budgétaires de 2003-2004 à 2005-2006. Il couvre donc une période de trois ans. La dernière année du SR 2002, 2005-2006, est la première du SR 2004. Les Spending Review (SR) sont donc des documents de formalisation de la pluriannualisation budgétaire mise en œuvre depuis 1998 par le Comprehensive Spending Re-

¹⁷⁶ La composition du Comité figure en annexe.

view¹⁷⁷. Les SR sont le pendant financier des PSA élaborés par les agences.

Le financement de base du modèle est décentralisé, c'est-à-dire que ce sont les budgets des agences et des départements qui reçoivent les allocations des ressources financières afin de réaliser des acquisitions d'actifs. Toutefois, le niveau d'allocations pour chaque agence et de chaque département est déterminé sous la coordination du Cabinet Office et du HM Treasury lors des travaux du Ministerial Sub-Committee on Electronic Service Delivery (PSX e). La supervision de l'organisme central du gouvernement, le Cabinet Office, est importante puisque les services du Cabinet Office sont imputables en fonction de l'atteinte des objectifs du gouvernement électronique tels que décrits dans le PSA du Cabinet Office.

Ce mécanisme de financement décentralisé, mais admettant une supervision du centre dans l'atteinte des objectifs, se traduit par la responsabilité du Cabinet Office pour l'atteinte des objectifs assignés au montant agrégé des investissements en TIC, 6 milliards £, alors que les agences restent responsables de l'atteinte des objectifs assignés aux investissements réalisés par leurs services conformément aux termes de leurs PSA.

2.2 Financement régulier du modèle

Le financement régulier du système est marqué par le principe de la double clé. Pour le développement de chaque projet de gouvernement électronique ou à l'issue d'un processus d'évaluation, le financement d'un projet requiert l'approbation du HM Treasury (ministère des Finances) et de l'Office of the e-Envoy. En cas de refus de l'une ou de l'autre de ces institutions d'engager de nouvelles dépenses, le financement du projet est rendu impossible.

2.3 Support financier

Dans le cadre des Spending Review, un fonds spécifique, le Capital Modernisation Fund, fournit un support financier important au développement

du gouvernement électronique. Par ailleurs, dans la lignée des programmes Value for Money¹⁷⁸, le programme « Invest to Save Budget » est également une source de financement pour le développement du gouvernement électronique. Plus de 900 millions £ ont été investis au titre du Capital Modernisation Fund et du programme « Invest to Save Budget » pour les années budgétaires 2001-2002 et 2002-2003.

➤ The Invest to Save Budget

Il s'agit d'un fonds géré de façon conjointe entre le HM Treasury et le Cabinet Office afin de créer des améliorations durables dans la prestation de services publics. Le principe-clé du programme Invest to Save Budget est d'investir dans des secteurs d'activité qui produisent des économies budgétaires. Le HM Treasury et le Cabinet Office veillent à la cohérence et au caractère transversal des investissements engagés sous ce fonds.

➤ The Capital Modernisation Fund

Le Capital Modernisation Fund (CMF) a été mis en place dans le cadre du Comprehensive Spending Review de 1998 afin de soutenir les projets d'investissement du gouvernement visant à améliorer les services et les infrastructures publics essentiels à la population. Le CMF est un élément central de l'entreprise gouvernementale de rénovation et de modernisation de l'actif (public sector capital stock) des services publics britanniques. Son rôle est de fournir les ressources essentielles pour financer les façons de faire innovantes engendrant un saut qualitatif dans l'amélioration des prestations de services.

Le fonds est alloué à l'issue d'un processus concurrentiel. Toute proposition d'investissement doit satisfaire aux conditions suivantes afin d'obtenir du financement au chapitre du CMF :

- Mettre en oeuvre des façons de faire véritablement innovantes;
- Satisfaire aux exigences les plus strictes quant à leur plus-value économique;

¹⁷⁷ LIKIERMAN, A. «Planning and Controlling UK Public Expenditure on a Resource Basis », in Public Money and Management, vol. 23, issue 1, 2003. p. 46

¹⁷⁸ Les programmes Value for Money visent à diminuer les frais de services de façon continue. Une diminution de 2,5 par année budgétaire des frais de service est l'objectif que se fixe la majorité des départements de Whitehall.

- Avoir un impact positif sur l'efficacité et l'efficience du service;
- Contribuer aux objectifs du département;
- Être véritablement complémentaires aux dépenses allouées par ailleurs;
- Reposer sur des capacités matérielles adéquates en matière de prestation de services, de gestion, de comptabilité, de suivi des dépenses et d'évaluation du projet.

À l'instauration du fonds en 1998, le niveau d'investissement que celui-ci représentait était de 2,5 milliards £ pour deux années budgétaires. Les Spending Review suivants de 2000 et 2002¹⁷⁹ ont bénéficié chacun d'un même niveau d'investissement.

2.4 Projets reliés à la société civile

Au titre du CMF du Spending Review 2002, 470 millions £ vont être investis pour équiper plus de 1 000 centres d'enseignement à distance à travers le pays¹⁸⁰. Par ailleurs, 31 millions £ ont été alloués dans le même document pour le lancement du programme Partnership UK¹⁸¹ qui a pour mission de développer les partenariats public-privé au Royaume-Uni.

Deux programmes de démocratisation et de promotion ont été mis en place :

- Le programme IT for all est un programme de publicité et de promotion pour les secteurs privé et public destiné à accroître la prise de conscience des avantages inhérents aux TIC
- Le programme Computer for all lancé en 2000 vise à faciliter les acquisitions

¹⁷⁹ Pour plus de détails sur l'allocation de ce fonds, visiter http://www.hm-treasury.gov.uk/Documents/Public_Spending_and_Services/Capital_Modernisation_Fund/pss_cmf_index.cfm

¹⁸⁰ http://www.hm-treasury.gov.uk/Documents/Public_Spending_and_Services/Capital_Modernisation_Fund/pss_cmf_round1.cfm?

¹⁸¹ <http://www.partnershipsuk.org.uk>

d'ordinateurs pour tous les citoyens par le biais de prêts et de réduction de taxes.

3 Gestion informationnelle

Tout au long de la mise en place de la stratégie en matière de gouvernement en ligne, le gouvernement britannique a toujours considéré comme des enjeux cardinaux la protection des renseignements transmis, l'authenticité et la sécurité.

En matière de gestion informationnelle, le gouvernement britannique pose le postulat suivant : si les pouvoirs publics souhaitent que les citoyens britanniques adoptent le gouvernement en ligne pour un usage généralisé, il est important que les citoyens aient confiance dans les nouvelles technologies.

Afin que la protection des données transmises par les citoyens soit assurée, le gouvernement britannique a adopté dès 1998 une loi sur la protection des données, la Data Protection Act. Cette loi s'inspire en grande partie de la directive européenne 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 qui vise à concilier la protection des données à caractère personnel avec les conditions de réalisation du marché intérieur. Plus précisément, le Data Protection Act veille à réguler l'usage et la diffusion des informations collectées et à empêcher la divulgation de données personnelles. Il stipule également que les fournisseurs de services de communication ne doivent conserver les données de trafic que le temps nécessaire à la facturation, tout en prévoyant une exception pour la prévention et la détection des crimes.

Outre cette loi, le gouvernement britannique a mis en place des codes de pratique afin de guider les pouvoirs publics dans la bonne application des principes contenus dans le Data Protection Act. Ces codes de pratique s'appliquent notamment aux sociétés commerciales de services électroniques qui jouent un rôle important dans la prestation électronique de services et qui, conséquemment, sont amenées à manipuler un grand nombre de données personnelles.

Mis à part ce code, le gouvernement britannique a élaboré une Charte de la confiance pour la

prestation de services électroniques qui établit les normes de service et explique aux clients la façon dont le gouvernement prévoit traiter les renseignements personnels.

La charte témoigne de l'engagement total du gouvernement à se conformer à la loi sur la protection de données (Data Protection Act) et prévoit un énoncé de protection de la confidentialité dans le cas d'un service pour lequel l'utilisateur doit fournir des renseignements personnels. La charte établit clairement :

- Qui pourra consulter les renseignements personnels;
- Pourquoi il faut fournir ces renseignements;
- À quelles fins les renseignements seront utilisés;
- À quel moment ils seront supprimés;
- De quelle façon ils seront protégés et corrigés.

En 2001, le gouvernement britannique a adopté le Regulatory Investigatory Powers Act (RIPA). Cette loi (RIPA) oblige les fournisseurs d'accès Internet à installer des « boîtes noires » pour surveiller le trafic de leurs abonnés. Elle donne également pouvoir à la police de faire décoder les messages cryptés, sans que les personnes mises en cause puissent protester.

Le gouvernement britannique a également posé les jalons nécessaires pour assurer une vérification idoine de l'identité des individus. Le document Minimum Requirements for the Verification of Identity of Individuals traite des exigences minimales du gouvernement en ce qui a trait à la vérification et à la validation de l'identité d'un individu. Le document décrit la preuve qu'il faut présenter pour valider l'identité d'un individu dans le cadre du processus de délivrance d'un certificat numérique, d'un NIP ou d'un mot de passe permettant d'accéder aux services du gouvernement en direct. Le document s'adresse aux autorités d'enregistrement chargées d'enregistrer les individus et vise à faciliter les transactions entre ceux-ci et les organismes gouvernementaux. Il devrait également être utile aux fournisseurs de

services transactionnels citoyens-gouvernement et entreprises-gouvernement.

Un fournisseur de services de confiance (FSC) qui désire délivrer des certificats reconnus par le gouvernement devra prouver qu'il répond aux exigences. tScheme¹⁸² offre un schéma d'approbation pour les FSC. Dit autrement, tScheme est l'organisme d'autoréglementation qui assure l'agrément des fournisseurs de services fiables (désigné par le sigle TSP - *Trusted Service Providers*). Pour être agréé, un TSP potentiel doit répondre à divers critères, sous forme d'un « profil d'approbation ». Ce profil permet la réglementation des mécanismes d'enregistrement et des règles d'émission des certificats. Bien que la participation au processus de tScheme se fasse sur une base volontaire, seuls les certificats émis par des organisations agréées par tScheme seront reconnus pour les transactions avec le gouvernement.

Pour clore, il reste en matière de gestion informationnelle un défi important à relever pour le gouvernement britannique, à savoir mieux faire connaître la possibilité d'effectuer des opérations en toute confiance sur Internet.

Conclusion

La collecte d'information relative à l'organisation du modèle de gouvernement électronique et de son financement au Royaume-Uni est une tâche difficile puisque les diverses sources gouvernementales mettent l'accent sur les résultats et rarement sur les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats. Cette approche pragmatique de présenter l'information est une conséquence du nouveau management public qui privilégie une thématique de la performance et de la gestion par résultats.

Elle est aussi l'illustration d'un référentiel culturel spécifique marqué par l'empirisme. Dans un secteur d'activité très influencé par les innovations du secteur privé, le secteur public britannique a conçu sa politique de développement du gouvernement électronique en fonction des enseignements tirés des réussites et des échecs du sec-

¹⁸² <http://www.tscheme.org/about/index.html>

teur privé. La présence régulière de dirigeants et d'experts du secteur privé dans les comités d'évaluation des projets électroniques menés par le gouvernement illustre cette volonté d'apprendre des expériences extérieures à l'administration publique. De plus, dans les différentes phases de développement d'un projet, le marketing de communication¹⁸³, la définition du plan d'affaires, le financement, la construction des infrastructures, la commercialisation et l'évaluation, le gouvernement a pris exemple sur les projets du secteur privé, voire a sous-traité une partie de ces tâches à des compagnies privées.

Néanmoins, il faut considérer l'engagement actuel du gouvernement Blair comme une tentative de redéfinition du rôle de l'État dans ce domaine. La thématique des années Thatcher « Get the Government out of there » laisse clairement place à une conception de l'État en tant qu'aiguillon dans les activités à forte valeur ajoutée et demandant un haut niveau d'investissement pour offrir des services variés à la population¹⁸⁴ et remplir des objectifs de solidarité et de cohésion nationale.

¹⁸³ On peut visiter avec intérêt l'interview des responsables de l'Office of Public Services Reform, service du 10 Downing Street, qui illustre cette volonté d'utiliser les outils actuels de communication.

Aller à <http://www.pm.gov.uk/output/Page249.asp>, cliquer sur la fenêtre de droite « Films ».

¹⁸⁴ Relativement à la vision du premier ministre Blair pour le gouvernement électronique, lire son discours du 19 novembre 2002 « Prime Minister keynote speech to e-summit ».

Source : <http://www.number10.gov.uk/output/Page1734.asp>

Bibliographie

CABINET OFFICE, *White Paper on modernising Public Services* (1999).

CABINET OFFICE, *Successfull IT : Modernising Government in action (2000)*.

CAMPBELL, C., G.K. WILSON. *The end of Whitehall, Death of a paradigm?*, Blackwell, 1995.

International Council for information technology in government administration, ICA Country Report, United Kingdom, *Building Blocks to advanced e-Government*, 37th Conference, Tallinn, September 2003.

LIKIERMAN, A. « From planning to implementation : the new UK Central Government Financial Framework », in *Public Money and Management*, vol. 21, issue 1, 2001.

LIKIERMAN, A. « Planning and Controlling UK Public Expenditure on a Resource Basis », in *Public Money and Management*, vol. 23, issue 1, 2003.

OSBORNE, David E, P. PLASTRIK. *Banishing Bureaucracy, the five strategies for reinventing government*, Addison-Wesley , 1997.

SITES INTERNET

Cabinet Office, Delivery and Reform Group
<http://www.civil-service.gov.uk/reform/index.asp>

Cabinet Office, Office of the e-envoy
<http://www.e-envoy.gov.uk/Home/Homepage/fs/en>

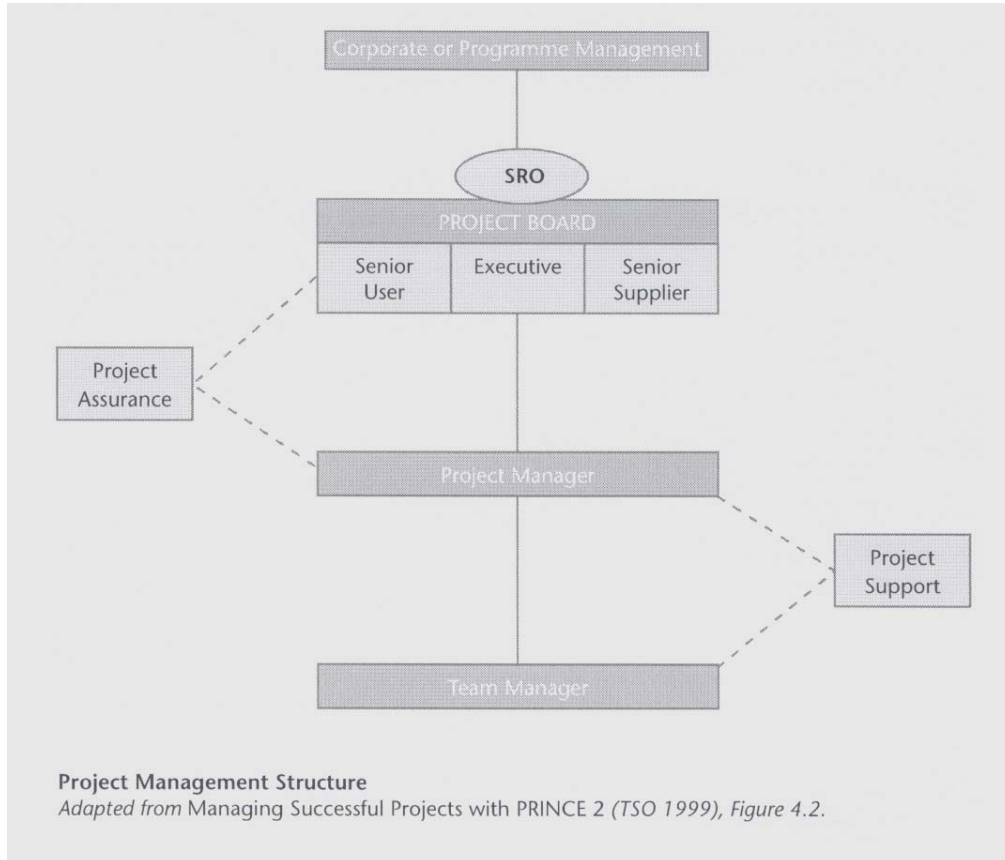
International Council for information technology in government administration
<http://www.ica-it.org>

HM Treasury, Spending Review Index
http://www.hm-treasury.gov.uk/spending_review/spend_index.cfm

Annexe A

Diagramme présentant le rôle du Senior Responsible Owner

Source : Rapport du Cabinet Office « Successful IT : Modernising Governemnt in action », 2000.



Annexe B

Composition du PSX (Ministerial Committee on Public Services and Public Expenditure)

Chancellor of the Exchequer (Chair)

Deputy Prime Minister and First Secretary of State

Secretary of State for Environment, Food and Rural Affairs

Secretary of State for Transport and Secretary of State for Scotland

Secretary of State for Work and Pensions

Leader of the House of Lords and The Lord President of the Council

Chief Secretary, Treasury

Leader of the House of Commons, Lord Privy Seal and Secretary of State for Wales

Minister without Portfolio

Secretary of State for Constitutional Affairs

Minister for the Cabinet Office and Chancellor of the Duchy of Lancaster

The Prime Minister's Chief Adviser on Delivery (Michael Barber) is invited to attend.

Terms of Reference

« To review public expenditure allocations and to make recommendations - including on Public Service Agreements - to the Cabinet; and to review progress in delivering the Government's programme of investment and reform to renew the public services. »

SUÈDE

Vue d'ensemble

Les Suédois ont la réputation d'être des leaders dans le secteur des technologies de l'information. Cette réputation se vérifie et s'explique par plusieurs facteurs. Ainsi, tout d'abord, la Suède est le numéro un mondial de la téléphonie mobile et des applications Internet sans fil, elle constitue un marché test pour les entreprises internationales de communication. Ensuite, la Suède fut le premier pays d'Europe à déréguler son réseau de communication. Au niveau social, les Suédois offrent peu de résistance à l'utilisation des nouvelles technologies et utilisent depuis déjà longtemps les technologies de l'information et des télécommunications. Plus d'un foyer suédois sur deux dispose d'un ordinateur personnel et d'un abonnement à Internet. Les universités suédoises ont été connectées à Internet bien avant les autres administrations européennes. Ce recours particulièrement développé aux technologies de l'information a permis l'essor et l'implantation en Suède de nouvelles entreprises dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). De même, il a accru les possibilités de participation des citoyens à la vie de la société et il a rendu plus facile la démocratie directe et le contrôle du citoyen. Pour clore, relevons que la partie « technologies de l'information » du PIB de la Suède est la deuxième plus importante et se classe directement derrière les États-Unis.

En mars 1994, le gouvernement suédois forma la première commission nationale en matière de technologies de l'information, la Commission TI (IT-Kommissionen). Cette commission était chargée de promouvoir l'utilisation des TI en Suède comme vecteur de qualité de vie pour la population et d'accroissement de la compétitivité internationale du pays. En août 1994, la commission déposa un rapport qui formulait la vision suivante : faire de la Suède un leader mondial de la société de l'information, principalement dans sept secteurs :

- Éducation;
- Législation;

- Administration du secteur public;
- Système de santé;
- Réseaux de communication;
- Industrie et commerce;
- Recherche en technologies de l'information.

En janvier 1995, une nouvelle commission fut mise sur pied par le gouvernement suédois. Cette deuxième commission avait un mandat plus élargi que la première. En effet, sa mission était de conseiller le gouvernement sur les questions relatives aux technologies de l'information. Elle analysait l'influence des TI sur le développement de la société, leur contribution à la croissance et l'emploi. La Commission était présidée par le ministre de l'Industrie, de l'Emploi et des Communications, elle était composée de huit membres permanents. Chaque année, la Commission TI présentait un rapport d'activité. Sa mission s'est terminée en juin 2003 avec la production d'un rapport final.

Selon le gouvernement suédois, le développement des technologies de l'information doit contribuer à :

- De bonnes finances et des prix stables;
- La croissance, l'emploi et moins de chômage;
- Faire de la Suède un leader du savoir et de la recherche;
- Raffermer le sentiment de sécurité, de justice et d'équité;
- Permettre aux prochaines générations de vivre dans un lieu où les principaux problèmes environnementaux sont résolus;
- S'assurer du développement de la Suède en entier;
- Atteindre une meilleure participation démocratique, sociale et judiciaire.

1 Gestion administrative du modèle

1.1 Fonctionnement du modèle dans le cadre gouvernemental

En Suède, c'est au ministère de l'Industrie, de l'emploi et des Communications qu'incombe la gestion des TI. Certains ministères interviennent avec comme responsabilité de mettre en place le gouvernement en ligne.

➤ Le ministère de l'Industrie, de l'emploi et des Communications

En Suède, la gestion de l'information et des technologies de l'information relève principalement du ministère de l'Industrie, de l'Emploi et des Communications¹⁸⁵. Ce ministère est investi d'un large mandat comprenant les champs d'action suivants :

- Développement d'affaires et d'entreprises;
- Aide à l'État et à la compétition;
- Énergie;
- Politiques de ressources minières et forestières;
- Technologies de l'information;
- Marché du travail;
- Conditions de travail;
- Services postaux, radio et télécommunication;
- Industries premières;
- Développement régional;
- Recherche et développement;
- Entreprises d'État;
- Tourisme;
- Transport.

Afin de réaliser ses différents mandats, le ministère est divisé en trois branches ayant chacune un ministre attitré :

- Division de l'industrie et du commerce;
- Division des communications;

- Division de l'emploi.

La responsabilité des TI appartient à la division des communications dont le mandat est d'établir l'infrastructure commune et de s'assurer de la coordination des questions relatives à l'usage des technologies de l'information.

Plus précisément, le ministère de l'Industrie, de l'Emploi et des Communications s'occupe :

- De certaines questions de sécurité;
- Du nom des domaines Internet;
- Des questions concernant les petites entreprises;
- De l'infrastructure des TIC;
- De la coordination des questions relevant du commerce électronique;
- D'autres questions relatives aux TIC, notamment e-Europe.

➤ Les ministères

Différents autres ministères sont responsables, à des degrés différents, de l'établissement du gouvernement en ligne. Il s'agit du ministère de la Justice, du ministère des Affaires étrangères et du ministère des Finances.

Le ministère de la Justice

Est responsable :

- De l'utilisation des TIC dans le secteur public;
- Des droits de propriété intellectuelle;
- Des questions relatives aux consommateurs.

Le ministère des Affaires étrangères

Est responsable :

- Des politiques d'échanges.

Le ministère des Finances

Est responsable :

- Des questions relatives à la taxation.

¹⁸⁵ Pour voir l'organisation du ministère, consulter l'Annexe.

➤ **Les comités de réflexion sur les TIC au sein de l'administration**

Trois groupes ou institutions s'impliquent dans la coordination des réflexions sur Internet et la société de l'information.

L'Agence de la gestion publique (Statskontoret)

L'Agence de la gestion publique (ADA) est une institution d'étude pour le gouvernement et l'administration. Elle est composée de 115 personnes dont un groupe d'une trentaine de personnes chargé des questions relatives aux TI.

Ce groupe travaille notamment sur les thèmes suivants :

- La coordination des projets et les accords-cadres pour le Service Public;
- L'aide pour les projets de l'Union européenne;
- Le développement de normes et d'applications communes pour l'administration;
- L'infrastructure électronique pour la société et l'administration publique;
- La sécurité;
- La coordination des achats.

En 1999, le gouvernement suédois décidait que les ministères et les autorités publiques devaient montrer l'exemple dans l'utilisation des technologies de l'information. Cette responsabilité fut octroyée à l'Agence de la gestion publique (Statskontoret). Plus précisément, son mandat est de reconfigurer l'administration publique grâce à l'utilisation des technologies de l'information. L'ADA s'efforce de développer l'administration électronique suédoise selon les critères d'efficacité, d'accessibilité et de sécurité.

Cette agence, comme 40 autres, relève du ministère de l'Industrie, de l'Emploi et des Communications.

L'agence¹⁸⁶ est divisée en sept bureaux :

- Bureau de la gouvernance;
- Bureau de l'évaluation;
- Bureau de la modernisation;
- Bureau de l'acquisition;
- Bureau des prémisses publiques;
- Bureau administratif;
- Bureau des employés.

Les principales fonctions de l'ADA sont d'élaborer des analyses et des études dans le but :

- De développer des méthodes d'analyse de la demande des citoyens concernant les services et l'information;
- De définir des objectifs et des indicateurs de performance concrets afin de procéder au benchmarking et d'assurer un système de suivi de programme;
- De préparer et de présenter au gouvernement des principes guidant la mise en ligne sur Internet des registres d'agences sans contrevenir à la protection de la vie privée et à l'intégrité personnelle. Cette tâche doit être réalisée par le Bureau suédois de l'inspection des données;
- De préparer et de présenter au gouvernement des propositions concernant le financement de l'infrastructure commune pour la communication électronique et la gestion de l'information dans l'administration du gouvernement central.

L'ADA agit comme un agent catalyseur. Elle n'a pas de pouvoir décisionnel, elle ne peut donner d'ordre ou octroyer des fonds aux organismes publics. Cependant, le gouvernement suédois se montre très attentif aux recommandations de l'Agence et c'est ainsi qu'il est loisible de dire que c'est de cette façon que l'Agence exerce une certaine influence.

L'ADA propose un site comprenant un journal sur l'administration « la gestion quotidienne » (Dagens Förvaltning) complété par un forum. Le journal propose chaque semaine de participer à un vote et en affiche les résultats. Le citoyen a la possibilité de donner leur avis sur des questions comme :

¹⁸⁶ For more about the Swedish Agency for Public Management, see Pour en connaître plus sur cette agence, consultez :: www.statskontoret.se.

- Comment l'administration électronique peut-elle répondre aux besoins des salariés?
- L'utilisation des TI par le citoyen est-elle vitale pour la démocratie?

En outre, l'ADA a mis sur pied un e-Forum. Il s'agit d'un centre de discussion pour toutes les agences qui permettent de les aiguiller sur ce qui est nécessaire de faire et comment le faire en matière de TI.

Le Top Leader Forum (Toppledarforum)

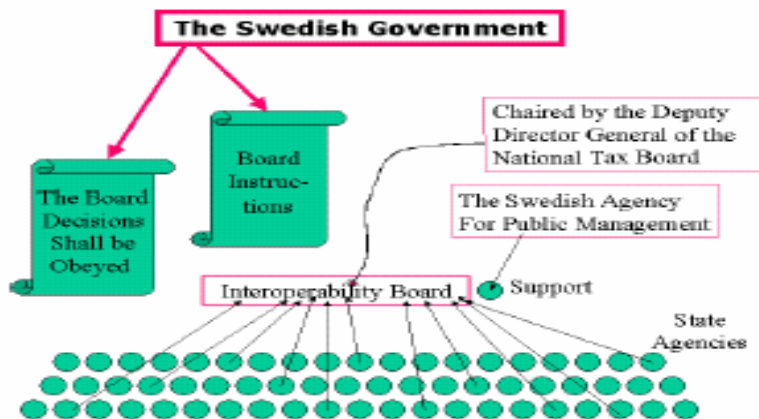
Le Top Leader Forum (TLF) est chargé de proposer des améliorations du service public par l'introduction des TI. Il a été créé à l'initiative du ministère des Finances en coopération avec la Fédération des Communes et la Fédération des Conseils généraux. L'ADA en assume le secrétariat. Le TLF ne dispose pas de personnel perma-

nent et fait appel aux ressources des différentes administrations pour conduire ses projets. Ses travaux ont porté sur :

- Les politiques de diffusion de l'information;
- Les plateformes de base de TI pour les administrations centrale, régionale et locale;
- L'amélioration des échanges entre le Service Public et son environnement.

Le Conseil d'interopérabilité

L'administration suédoise est actuellement en train de concevoir un conseil d'interopérabilité du gouvernement en ligne (e-Government Interoperability Board) qui aura le mandat d'établir des normes pour l'ADA. Cette dernière jouera le rôle de conseiller auprès du Board, mais n'aura pas de pouvoir décisionnel.



Aucune autorité ne peut prendre de décision au nom de l'ensemble du gouvernement et des agences afin d'avoir une certaine uniformisation au niveau de l'information, la standardisation de l'information s'appuie sur les besoins des agences de travailler en réseau afin d'assurer une diminution des coûts et de donner un service de qualité aux clients.

La mise en œuvre se fera par les grosses agences qui serviront de modèles pour les plus petites. Ces agences sont notamment l'Agence na-

tionale de la sécurité, l'Agence nationale des taxes et l'Agence nationale du marché du travail.

1.2 Cadre législatif ou réglementaire encadrant le modèle

Le IT Bill, An Information Society for All est le texte de loi qui encadrera le modèle de développement des technologies de l'information. Ce projet de loi identifie les principes de l'intervention du gouvernement dans le secteur des TI.

Afin de s'ajuster aux changements rapides et courants dans le secteur des télécommunica-

tions, le gouvernement de Suède a modifié la Loi sur les communications électroniques. La nouvelle loi est entrée en vigueur en juin 2003. Elle remplace la Loi sur les télécommunications et la communication radio. Elle est en harmonie avec les dépositions réglementaires de la Communauté européenne. Le principe de base de cette nouvelle loi est que le gouvernement ne doit intervenir que lorsque cela est nécessaire, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas suffisamment de compétition¹⁸⁷.

Dans le IT Bill de 2000, An Information Society for All, le gouvernement suédois décrit son point de vue sur l'infrastructure des technologies de l'information. Le gouvernement souhaite qu'au cours des prochaines années, tous les ménages et les entreprises du pays aient accès à un réseau de communication à haute capacité de transfert. Le développement du réseau se fera essentiellement via les mécanismes du marché. Cela étant, le gouvernement conservera la responsabilité de s'assurer que l'infrastructure soit disponible dans tout le territoire.

Les investissements dans les régions moins dynamiques ne seront pas effectués uniquement par le gouvernement central, mais aussi par les gouvernements municipaux et par les entreprises privées.

1.3 Structure organisationnelle

Le modèle suédois est un exemple de décentralisation extrême des pouvoirs des ministères vers les agences. Ainsi, les ministères sont peu nombreux et comptent peu de personnel (3 500 employés) en rapport avec les agences qui sont au nombre de 280 et qui emploient 225 000 personnes dans le pays¹⁸⁸. Les ministères fixent les missions et les objectifs aux agences qui disposent d'une grande marge de manœuvre (opératoire) pour la réalisation de leur mandat. En ce sens, les agences décident elles-mêmes si elles souhaitent utiliser ou non les technologies de l'information.

4 An Information Society for All, P.11
<http://naring.regeringen.se/fragor/it/pdf/N3046.pdf>

¹⁸⁸ OECD-PUMA, Expert meeting on Management of Large Public Sector IT Projects, Paris. Octobre 2000.
<http://www.oecd.org/dataoecd/40/5/2023029.pdf>

Il y a, par conséquent, une véritable décentralisation des pouvoirs¹⁸⁹ :

- Décentralisation des décisions opératoires;
- Décentralisation du financement de l'investissement;
- Décentralisation du design des systèmes des technologies de l'information;
- Coopération essentiellement volontaire et axée sur la valeur ajoutée;
- Registre national de la population.

Le modèle suédois de gestion de l'information semble flexible. L'institution d'une CIO n'est pas envisagée. En effet, selon le gouvernement, aucune personne du gouvernement ou des agences n'a le pouvoir de prendre au nom de tous des décisions contraignantes.

En dépit de la très forte décentralisation, la cohérence dans le modèle suédois de gouvernement électronique est assurée par la Loi sur les agences (Agency Act). Cette loi énonce que les agences doivent coopérer entre elles et offrir le support nécessaire à l'accomplissement des tâches de chacune.

1.4 Fonctions et rôle du modèle

« A citizen should not have to re-supply information that the public administration already possesses ».

Selon la vision du gouvernement, plusieurs objectifs sont poursuivis par le gouvernement en ligne. Parmi les plus importants, relevons :

- Accroître les services offerts aux citoyens avec la création des agences 24/7;
- Promouvoir l'efficacité dans la gestion des affaires publiques;
- Protéger la vie privée des citoyens qui participent au gouvernement en ligne;

¹⁸⁹ Knut REXED, Directeur Général de l'Agence de la Gestion Publique de Suède. 27^e Conférence de l'ICA à Tallinn le Septembre 17th 2003.
http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37_Session3_KnutRexed.pdf

- Conserver la confiance en l'administration publique et les nouvelles technologies de l'information et des communications.

De plus, dans le texte de loi IT Bill An Information Society for All¹⁹⁰, le gouvernement propose un plan d'action pour l'atteinte de ces objectifs. À cet effet, il s'engage à :

- Établir un cadre législatif plus clair pour accroître la confiance du public envers les TIC;
- Faire des investissements massifs en éducation dans le but d'améliorer les habilités des gens à développer et à utiliser les technologies de l'information et des communications;
- Procéder à des investissements en infrastructure et en services communs pour faciliter l'accès aux services fournis par la société de l'information;
- Permettre l'accès de tous les ménages, quelle que soit la région de la Suède, à un réseau de communication à haute capacité.

1.5 Mécanisme de reddition de comptes

L'indépendance poussée des agences dans l'accomplissement de leurs missions est contrebalancée par la mesure de la performance. Dans l'éventualité où le gouvernement ne semble pas entièrement satisfait de la politique de développement des technologies d'une agence, le Bureau national d'audit et l'Agence suédoise de gestion publique peuvent être investies d'un pouvoir d'enquête par un ministère particulier.

À la suite de l'évaluation du développement du projet, le Bureau ou l'Agence fournit une seconde opinion pour réorienter le projet et annihiler les problèmes avant qu'ils ne deviennent incontournables.

De plus, les directeurs généraux des agences sont engagés pour une période déterminée. Le renouvellement de leur contrat est conditionné

par l'atteinte des résultats fixés par le gouvernement.

2 Gestion financière du modèle

2.1 Financement de base du modèle

Les dépenses en matière de technologies de l'information et de la communication sont entièrement assumées par les agences et les ministères. Le gouvernement central ne prévoit nulle part dans son budget de sommes à allouer aux TIC. Les agences se voient attribuer des mandats avec des objectifs clairs et il leur incombe de trouver la meilleure technique ou technologie et d'en assumer les coûts.

2.2 Financement régulier du modèle

Le cadre multiannuel du budget est basé principalement sur les rapports annuels des agences. Il est mis à jour et discuté lors de rencontres entre le ministère des Finances et les autres ministères concernés. Le financement est ensuite alloué entre 27 postes budgétaires lorsque le Cabinet se rencontre pour se prononcer et décider du budget. Le 20 septembre, le budget est soumis au Parlement et à la fin du mois de décembre, le budget final est approuvé et les 27 postes budgétaires sont votés séparément.

Les ministères agissent, ensuite, comme des ministres des Finances et allouent un financement selon les priorités du Parlement aux organisations qui leur sont attirées (agences et autres organismes d'État).

Dans ce processus budgétaire, les investissements relatifs aux technologies de l'information ne sont pas spécifiés. Dans son budget, le Parlement indique le montant maximum que le gouvernement peut emprunter sur le marché des capitaux. Les détails ne sont pas connus mais une grande partie de ces emprunts servent au financement des initiatives de TI des agences. Le volume de ces emprunts s'est accru depuis 1993. La limite d'emprunt pour le gouvernement en 2001 était de SEK 21 milliards.

2.3 Support financier

Comme mentionné plus haut, le gouvernement central n'offre aucun financement spécifique aux agences ou ministères pour les projets relatifs

¹⁹⁰ IT Bill An Information Society for All, <http://naring.regeringen.se/fragor/it/pdf/N3046.pdf>

aux TI. L'ensemble des dépenses doit être assumé par les organismes impliqués.

Il n'existe pas de programme de concours pour le financement des projets d'ITI. Dans son rapport de 2002 intitulé « Interconnected Government », l'ADA semble encourager ce mode de financement.

2.4 Projets de société civile

➤ La réforme de l'ordinateur personnel

La PC Reform de 1998 a été mise en place afin d'encourager les Suédois à acquérir des ordinateurs personnels. L'objectif était que tous les Suédois puissent bénéficier des possibilités des technologies de l'information et de la société de l'information.

Cette réforme prévoyait pour les entreprises des déductions d'impôts pour l'achat d'ordinateurs qu'ils donnaient ensuite à leurs employés afin qu'ils bénéficient de réductions équivalentes aux réductions de taxes et disposent d'ordinateurs à la maison. La condition était que tous les employés permanents, sans égard au titre, bénéficient de l'offre.

Comme mentionné plus haut, l'un des objectifs à moyen terme du gouvernement suédois est de permettre à tous les foyers d'avoir accès à une infrastructure de TIC à haute capacité de transfert (broadband¹⁹¹).

Le Parlement suédois (Riksdag) a alloué SEK 5 250 millions pour le développement et la construction d'une infrastructure de TIC à haute capacité. Le but de l'initiative est de stimuler le secteur privé afin que celui-ci assure le reste du chantier, là où il est rentable d'investir. Cette somme est ensuite divisée entre les quatre paliers¹⁹² :

- SEK 400 millions pour le National Backbone Network;
- SEK 2050 millions pour les réseaux régionaux;

- SEK 1200 millions pour les réseaux locaux;
- SEK 1600 millions seront disponibles pour les usagers afin d'assurer la connexion du plus grand nombre.

En plus de cette initiative, SEK 575 millions ont été octroyés par le biais des fonds structurels et des programmes de politiques nationales régionales de l'UE. Ce montant sera alloué au développement du réseau à haute capacité.

➤ Backbone network

Le gouvernement a donné à la Swedish National Grid¹⁹³ le contrat de construire un réseau national (Backbone network) à fibre optique qui reliait le centre urbain principal du pays, c'est-à-dire les quelque 289 municipalités qui forment la région urbaine suédoise.

Afin de se qualifier pour l'obtention de fonds pour la connexion au réseau « Backbone », les conseils des différentes municipalités doivent construire, présenter et faire approuver leur plan d'infrastructure des TIC aux comités d'administration de comté ou l'équivalent. Seuls les plans approuvés et entérinant les priorités gouvernementales sont considérés. De plus, les mesures de financement prévues ne sont disponibles que pour les localités éloignées ou à faible densité de population et qui ne peuvent pas avoir l'appui du marché dans le développement de l'infrastructure.

➤ Réseau régional – Réseau reliant les centres urbains

Le gouvernement suédois désire établir des connexions entre les régions urbaines des municipalités afin de bâtir une infrastructure commune de TIC. Une partie du financement nécessaire est assurée par le gouvernement en raison de l'éloignement des régions par rapport au centre urbain principal. Encore une fois, seulement les projets pertinents pour le gouvernement (comités administratifs régionaux) recevront le finance-

¹⁹² Development of IT infrastructure, Ministère de l'Industrie, de l'Emploi et des Communications, http://naring.regeringen.se/fragor/it/pdf/ITi_N3045_2.pdf

¹⁹³ La Swedish National Grid est une entreprise d'État qui s'occupe de quelque 15000 kilomètres de lignes électriques de 200 kV et de 400 kV en plus des installations, des interconnecteurs avec les pays avoisinants et des systèmes de TIC.

ment. Celui peut varier de SEK 0 à 30 millions. En principe, le financement du gouvernement devrait couvrir entre 33 % et 89 % des frais encourus par les municipalités.

➤ Réseaux locaux et boucles locales

Afin de compléter le réseau national de haute capacité, le gouvernement estime qu'il est nécessaire de relier les différents réseaux régionaux et locaux au réseau national. Un total de SEK 1200 millions est fourni par le gouvernement et va servir à financer de 10 % à 15 % du coût de chaque projet. Les sommes sont allouées selon un calcul mathématique comprenant le nombre d'habitants et de kilomètres par municipalité. L'attribution des montants relève de la responsabilité du Comité administratif du comté et il peut varier de SEK 0 à 30 millions.

➤ Connexion des particuliers

Depuis janvier 2001, une nouvelle loi permet aux municipalités d'appuyer financièrement l'expansion du réseau urbain. La nouvelle loi prévoit des réductions d'impôts pour les individus, entreprises et autres organismes pour qui les coûts de connection au réseau à haute capacité excéderaient SEK 8 000. Le financement sera de 50 % des coûts excédant SEK 8000 jusqu'à un montant maximum de SEK 5000.

➤ SenoirNet Sweden

Ce programme a été mis en place afin de stimuler l'utilisation d'Internet dans les populations de plus de 55 ans.

3 Gestion informationnelle

➤ La Loi sur l'accès à l'information

La Loi sur l'accès à l'information stipule que tous les Suédois ont le droit d'avoir accès aux documents officiels. Cette loi a été promulguée en 1776 et elle encourage la communication, la compréhension et la transparence. Comme pour la gestion des projets TI, il appartient aux agences de décider du niveau de sécurité qu'elles mettront en œuvre.

➤ Le développement de la carte à puce dans le Service Public

Le projet « carte à puce du citoyen » pour assurer sur Internet son identification comme prestataire de services, sa signature et le cryptage de l'information remonte à 1995.

Des cartes à puce « mono-application » sont actuellement expérimentées dans des hôpitaux, des conseils généraux, des universités et des banques. Ces expérimentations rencontrent plusieurs obstacles :

- Problèmes techniques et pratiques à régler;
- Scepticisme et crainte de l'insécurité toujours présents au sein des entreprises et de la population;
- Lenteur d'adaptation de la réglementation et de l'adoption de normes;
- Délai dans la mise en place des infrastructures et dans la diffusion des cartes.

L'État veut laisser une place au secteur privé : une seule carte sera nécessaire et elle pourra être fournie par le public ou le privé. L'Agence de Développement Administratif est responsable de l'achat des cartes pour le secteur public.

La Banque MeritaNordbanken a installé un système de carte à puce. Elle propose à ses clients de recevoir une carte ainsi qu'un lecteur à brancher sur l'ordinateur personnel. En 1999, elle a équipé 50 000 clients en décembre 1998.

➤ La signature électronique et solutions de type ICP

La Suède a mis en œuvre les directives de l'UE sur les signatures électroniques et prépare un répertoire des lois nationales qui devront être révisées. Les lois sur les impôts et les douanes ont été revues, afin de permettre les transactions électroniques.

Malgré une demande importante pour les solutions de type ICP, sa mise en place est encore confrontée à des défis :

- Chaque organisme gouvernemental est autorisé à prendre des décisions indépendantes, de sorte que l'atteinte d'une solution commune n'est pas facile;

- Étant donné qu'il est difficile d'établir les coûts inhérents à la mise en place et les avantages de l'ICP (et qui profite de ces avantages?), le gouvernement suédois n'arrive pas à déterminer qui doit payer.

Un groupe de travail composé de quatre organismes, dont Statskontoret et dirigé par la Commission fiscale nationale, tente de résoudre ces problèmes. Les travaux portent actuellement sur la définition du format des certificats, les niveaux de sécurité et les politiques de certification et la définition du cadre opérationnel pour l'ICP du secteur public.

Le groupe de travail tente de mettre au point des contrats généraux permettant à tout organisme public d'acheter des services d'une autorité de certification. Pour le moment, les Postes suédoises et Telia, le plus important télécommunicateur, offrent des services d'AC.

Le gouvernement a besoin des services d'une autorité de certification (CA) pour :

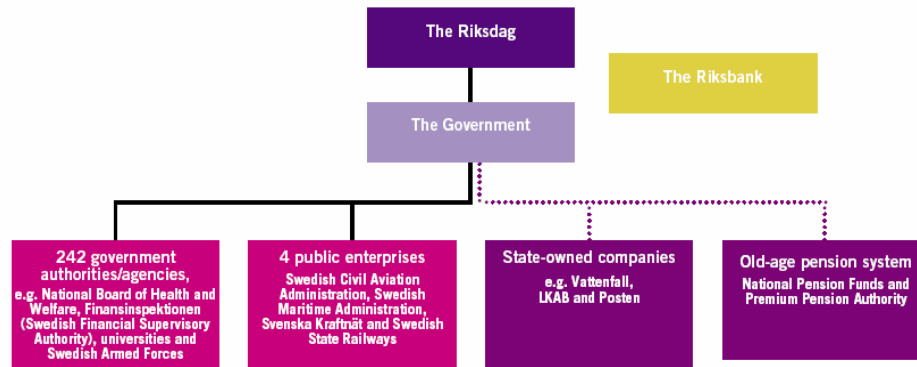
- Les communications entre le gouvernement et les citoyens/entreprises;

- Les communications au sein du secteur public.

Le gouvernement préférerait acheter des services de l'un ou l'autre des deux types suivants d'AC : fournisseurs de services de certification, ou compagnies ayant déjà une base installée de clients dans un environnement ICP (p. ex., banques et entreprises de télécommunications).

Pour sélectionner le fournisseur, le gouvernement procédera comme suit :

- Il examinera et déterminera la pertinence de la politique de certification du fournisseur et le format de ses certificats;
- Il s'assurera que la politique de fournisseur est basée sur la politique type (laquelle s'appuie sur le document provisoire de l'ETSI, l'Institut européen des normes de télécommunication) et qu'elle tient compte des exigences particulières du secteur public suédois;
- Il donnera la préférence aux fournisseurs qui font une authentification en personne lors de l'émission des certificats et aux fournisseurs qui ont des exigences bien définies de stockage des clés privées.



Annexe

Budget accordé aux réformes

Table 1.7 Approved and announced reforms		
<i>Impact on the budget compared with previous year</i>		
SEK billion	2003	2004
Justice	0.20	0.95
International development cooperation	1.64	1.46
Health and medical care, schools and community services	6.24	2.33
Pensions, etc.	2.80	0.00
Extra month's benefit for mother/father	0.50	0.50
Labour market	1.70	0.00
Education and research	2.10	1.09
Infrastructure ¹	2.20	2.77
Housing	0.30	0.12
Environment	0.24	0.51
Other expenditure reforms	2.52	1.03
Total expenditure reforms	20.43	10.76

¹ Including loan-financed investments.

Bibliographie

Budget Bill 2004

http://finans.regeringen.se/inenglish/pdf/budget_statement2004.pdf

Country Report from Sweden for the GOL Portals Project Government On-Line International Network

<http://www.statskontoret.se/pdf/2001127.pdf>

Europa-IDA Information Data Interchange between Administrations

<http://europa.eu.int/ISPO/ida/jsps/index.jsp?fuseAction=showDocument&documentID=1602&parent=chapter&preChapterID=0-140-196-299-488>

INFORMATION MANAGEMENT IN A NETWORKED ADMINISTRATION

Knut Rexed, Director-General, Swedish Agency for Public Management, 27th ICA Conference Tallinn
September 17th 2003

http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37_Session3_KnutRexed.pdf

Interconnected Government :A proposal for strengthening central co-ordination of e-government development efforts.

<http://www.statskontoret.se/pdf/200207B.pdf>

A Swedish View on Mobile Government

<http://www.statskontoret.se/pdf/2003128.pdf>

Swedish National Grid

<http://www.svk.se/web/Page.aspx?id=5221>