

# **POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'OFFRE DE SERVICES DU GOUVERNEMENT EN LIGNE : SYNTHÈSE COMPARATIVE**

Rapport présenté au Sous-secrétariat à l'information gouvernementale et aux ressources  
informationnelles (SSIGRI) du Secrétariat du Conseil du trésor

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

Juillet 2004



## AVANT-PROPOS

À la demande du Sous-secrétariat à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles (SSIGRI) du Secrétariat du Conseil du trésor, L'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP a reçu comme mandat d'analyser la promotion et le marketing de l'offre de services du gouvernement en ligne dans six administrations de l'OCDE.

Le présent rapport est le fruit du travail de L'Observatoire. Il est constitué de fiches synthèses, une par administration, présentant l'information sur chacune des administrations.

Le rapport a été réalisé sous la supervision de M. Jacques Auger, coordonnateur à la recherche commanditée à L'Observatoire, assisté de M<sup>mes</sup> Marie-Helen Brisebois et Dolores Grossemy, agentes de recherche. Ont participé à la recherche, M<sup>mes</sup> Michèle Jacob et Khadija Oula, assistantes de recherche. La mise en page finale du document a été réalisée par M<sup>me</sup> Caroline Arguin et la révision linguistique, par M<sup>me</sup> Francine Sylvain.



## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>AVANT-PROPOS .....</b>                                                                      | <b>III</b> |
| <b>AUSTRALIE .....</b>                                                                         | <b>1</b>   |
| 1 Organisme responsable .....                                                                  | 1          |
| 2 Modèle de gouvernement en ligne.....                                                         | 2          |
| 3 Promotion et marketing .....                                                                 | 3          |
| 4 Bilan .....                                                                                  | 12         |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                     | <b>13</b>  |
| <b>CANADA.....</b>                                                                             | <b>15</b>  |
| 1 Organisme responsable .....                                                                  | 15         |
| 2 Modèle de gouvernement en ligne.....                                                         | 16         |
| 3 Promotion et marketing .....                                                                 | 17         |
| 4 Bilan .....                                                                                  | 22         |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                     | <b>24</b>  |
| <b>MASSACHUSETTS.....</b>                                                                      | <b>25</b>  |
| 1 Organisme responsable .....                                                                  | 25         |
| 2 Modèle de gouvernement en ligne.....                                                         | 26         |
| 3 Promotion et marketing .....                                                                 | 28         |
| 4 Bilan .....                                                                                  | 36         |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                     | <b>38</b>  |
| <b>NOUVEAU-BRUNSWICK.....</b>                                                                  | <b>39</b>  |
| 1 Organisme responsable .....                                                                  | 39         |
| 2 Modèle de gouvernement en ligne.....                                                         | 40         |
| 3 Promotion et marketing .....                                                                 | 40         |
| 4 Bilan .....                                                                                  | 42         |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                     | <b>43</b>  |
| <b>ROYAUME-UNI .....</b>                                                                       | <b>45</b>  |
| 1 Organisme responsable .....                                                                  | 45         |
| 2 Modèle de gouvernement en ligne.....                                                         | 46         |
| 3 Promotion et marketing .....                                                                 | 48         |
| 4 Bilan .....                                                                                  | 57         |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                     | <b>59</b>  |
| <b>SINGAPOUR.....</b>                                                                          | <b>61</b>  |
| 1 Organisme responsable .....                                                                  | 61         |
| 2 Modèle de gouvernement en ligne.....                                                         | 62         |
| 3 Promotion et marketing .....                                                                 | 63         |
| 4 Bilan .....                                                                                  | 68         |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                     | <b>69</b>  |
| <b>INITIATIVES PARTICULIÈRES DE PROMOTION ET DE MARKETING DES SERVICES ÉLECTRONIQUES .....</b> | <b>70</b>  |



## AUSTRALIE

La présence en ligne du gouvernement australien remonte à 1996. Aujourd'hui, l'Australie figure parmi les chefs de file en ce qui a trait à l'utilisation des technologies de l'information au sein de l'appareil gouvernemental. Selon le dernier rapport de la firme d'étude *Accenture*, l'Australie fait partie de la dizaine de pays ayant atteint l'étape de maturité en ce qui concerne le développement de son gouvernement électronique. Dans ce classement, cette élite électronique est uniquement devancée par le Canada.

Fort présent en ligne, le gouvernement australien s'efforce de proposer des services électroniques qui offrent une valeur ajoutée à ses utilisateurs. Par ailleurs, l'Australie prend ses distances par rapport à l'approche qui préconise la mise en ligne du plus grand nombre de services possible. Elle recentre davantage ses efforts sur l'élaboration de services électroniques articulés autour des citoyens et de leurs besoins véritables.

### 1 Organisme responsable

Depuis le 8 avril 2004, deux organismes se partagent différents aspects des responsabilités relatives au développement du gouvernement électronique. L'*Australian Government Information Management Office* (AGIMO) s'est vu transférer les anciennes fonctions du *National Office for the Information Economy* (NOIE) en ce qui a trait à :

- la promotion et à la coordination de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les départements et les agences (M/O)<sup>1</sup>;
- l'élaboration des politiques gouvernementales relatives à l'information, aux programmes et aux services technologiques.

L'AGIMO est une agence exécutive qui fait partie du portefeuille du *Department of Communications, Information Technology and the Arts*. Elle est dirigée par l'*Australian Govern-*

*ment Chief Information Officer* (AG-CIO)<sup>2</sup>. Le poste du AG-CIO a été créé lors de cette restructuration. L'AGIMO compte quatre divisions : politique et stratégie, gouvernance, prestation de services et *sourcing* et sécurité. Les fonctions du NOIE qui étaient afférentes aux politiques globales, à la recherche et aux programmes ont, pour leur part, été dévolues à l'*Office for the Information Economy* (OIE) du *Department of Communications, Information Technology and the Arts*. Depuis cette restructuration, le NOIE n'existe plus et c'est l'AGIMO qui est le principal organisme responsable du gouvernement électronique.

Les éléments suivants font partie des fonctions et des responsabilités de l'AGIMO :

- travailler avec les M/O en vue de développer des standards visant l'intégration des services (horizontalité);
- promouvoir l'amélioration des services gouvernementaux par l'interopérabilité des outils techniques et l'intégration des processus d'affaires à l'échelle de tous les services du gouvernement fédéral, incluant les états, les territoires et les autorités locales;
- introduire de nouvelles approches concernant la distribution de l'information, des services et des programmes gouvernementaux;
- développer et améliorer les processus d'acquisition électronique, incluant la gestion du système *AusTender* qui permet l'accès, en ligne, aux opportunités d'affaires avec le gouvernement australien;
- promouvoir les télécommunications à l'échelle globale du gouvernement et conclure des arrangements quant aux b-giciels utilisés au sein de l'administration

<sup>1</sup> Dans ce texte, l'utilisation de l'acronyme M/O, qui signifie habituellement « ministères et organismes », se rapporte aux départements et aux agences australiennes.

<sup>2</sup> Dans la majorité des administrations publiques, l'acronyme CIO fait référence au *Chief Information Officer*, l'officier responsable de l'utilisation des TI à l'échelle du gouvernement. Dans le cas de l'Australie, l'acronyme CIO est plutôt attribué au *Chief Information Officer* du ministère de la Défense. Conséquemment, il a été choisi de référer au *Australian Government Chief Information Officer* par l'acronyme AG-CIO.

publique (*Volume Software Sourcing Arrangements*);

- identifier et promouvoir le développement des infrastructures technologiques nécessaires à l'implantation des stratégies émergentes en matière d'approche pangouvernementale;
- gérer le système *Fedlink* qui permet d'assurer des communications en ligne sécuritaires entre les M/O;
- élaborer des aménagements afin d'améliorer la distribution des publications gouvernementales;
- développer un cadre d'authentification du gouvernement en ligne qui permet aux utilisateurs de vérifier leurs communications électroniques;
- gérer *Gatekeeper*, le système d'accréditation du gouvernement certifiant les signatures digitales;
- gérer les publications et les répertoires en ligne de même que les sites Web à l'échelle du gouvernement australien;
- veiller à l'application du Guide relatif à l'utilisation en ligne de la marque du gouvernement australien (*Australian Government Brand*).

L'AGIMO agit en tant que leader et catalyseur de changements pour tout ce qui touche au gouvernement en ligne de même que pour l'utilisation des technologies de l'information au sein de l'appareil gouvernemental. Étant donné que la responsabilité de coordonner l'utilisation des technologies au sein du gouvernement incombe à l'AGIMO, ce dernier sera amené à s'intéresser particulièrement aux projets impliquant différents M/O.

## 2 Modèle de gouvernement en ligne

Le modèle du gouvernement en ligne est caractérisé par la prédominance des M/O dans la conduite des projets. Chaque M/O doit élaborer son propre plan d'action (*Online Action Plan*) pour la mise en ligne de l'information qu'elle produit et déterminer l'usage qu'elle fera des technologies de l'information en lien

avec sa stratégie d'affaires. Les progrès relatifs à la mise en œuvre de ce plan d'action doivent être également mis en ligne. Dans la continuité logique de l'approche véhiculée par le modèle australien, la promotion et le marketing des services offerts par l'entremise du gouvernement électronique relèvent également de la responsabilité de chaque M/O.

Les *Online Action Plans* élaborés par les M/O doivent néanmoins s'arrimer avec la vision et les priorités identifiées dans le plan stratégique du gouvernement australien en matière de gouvernement en ligne. Ils doivent également respecter les impératifs du cadre budgétaire gouvernemental.

La stratégie du gouvernement, intitulée *Better Services, Better Government*, fut mise en place en 2002.

Les principaux objectifs poursuivis à travers de cette stratégie sont au nombre de six :

- atteindre l'efficience grâce à l'utilisation des technologies et s'assurer d'un meilleur retour sur les investissements;
- assurer l'accessibilité aux services et à l'information gouvernementale;
- fournir des services répondant aux besoins des utilisateurs (citoyens, entreprises, associations à but non lucratif);
- intégrer les services qui poursuivent les mêmes objectifs;
- améliorer et développer la confiance des usagers envers le gouvernement électronique en vue d'encourager l'utilisation des nouvelles technologies;
- accroître la participation du citoyen dans le processus d'élaboration des politiques publiques et le processus décisionnel.

Le modèle de gouvernement en ligne australien étant particulièrement décentralisé, la réalisation des objectifs identifiés dans cette stratégie repose nécessairement :

- sur les initiatives des M/O;
- sur la coordination de ces initiatives à l'échelle du gouvernement.

Outre l'AGIMO qui agit à titre de coordonnateur, le gouvernement australien mise sur



l'apport de trois comités. Ces comités s'investissent surtout au niveau stratégique. Il s'agit du *Management Advisory Committee* (MAC), de l'*Information Management Strategy Committee* (IMSC) et du *Chief Information Officer Committee* (CIOC).

Le MAC est un forum constitué de dirigeants qui proviennent des agences australiennes. Il a comme principale fonction d'élaborer des stratégies liées à la réforme des services publics. Dans le cadre de ce mandat, le MAC s'est intéressé à la question de l'utilisation des technologies de l'information et il a produit, en 2002, un rapport intitulé *Australian Government Use of Information and Communication Technology, a New Governance and Investment Framework*. Ce rapport traite de la gouvernance des projets technologiques et de leur financement.

L'IMSC a comme principale fonction de fournir au gouvernement une expertise en matière de gestion informationnelle. Il agit aussi en tant que leader dans la transformation du gouvernement par l'intégration des nouvelles technologies. Son mandat consiste à mettre de l'avant une approche pangouvernementale ce, même si les M/O continuent d'être responsables de leurs propres initiatives en matière de technologies de l'information. Étant donné que le gouvernement en ligne vise l'intégration de plus en plus de services, l'IMSC veille également à promouvoir une meilleure collaboration entre les M/O. Enfin, il encourage l'approche collaborative en ce qui a trait aux décisions, aux standards, aux investissements, à la sécurité, à la vie privée, aux infrastructures partagées et à la propriété intellectuelle. L'IMSC souhaite ainsi s'assurer que les impacts et les avantages du gouvernement électronique parviennent non seulement aux M/O de façon individuelle, mais aussi au gouvernement dans sa globalité. Les membres de ce comité, au nombre de douze, proviennent de M/O exerçant un rôle prédominant ou ayant des responsabilités de taille en ce qui a trait à la prestation de services en ligne. Le comité bénéficie du support de l'AG-CIO.

Le CIOC a pour mandat de répondre aux priorités identifiées par l'IMSC. Il agit à titre de leader concernant la réflexion relative aux

technologies de l'information. Il identifie également les questions stratégiques de ce secteur et sert de forum de discussion et d'échange pour les M/O. Le comité comprend vingt-quatre membres qui proviennent de M/O exerçant un rôle-clé ou de M/O qui sont de grands « consommateurs » de technologies de l'information. Le CIOC se rapporte à l'IMSC. Subsidiairement, un forum permet aux CIO des différents paliers de juridiction du pays d'échanger leurs connaissances et d'améliorer les liens qui existent entre l'IMSC et le CIOC.

La liberté d'action dont les M/O bénéficient en ce qui a trait à leurs initiatives en matière de services en ligne a, pour contrepartie, la responsabilisation et l'imputabilité des dirigeants des M/O en fonction de l'atteinte de leurs objectifs organisationnels.

### 3 Promotion et marketing

La question de la promotion et du marketing des services électroniques se situe au cœur du premier objectif identifié dans le plan stratégique, soit l'atteinte de l'efficacité grâce à l'utilisation des technologies de l'information et l'assurance d'un meilleur retour sur les investissements. En effet, la maximisation des avantages liés au gouvernement en ligne passe nécessairement par l'augmentation de la demande et de l'utilisation des services électroniques. La promotion et le marketing sont des éléments cardinaux de cette utilisation optimale du gouvernement en ligne.

Toutefois, à l'instar des pays ayant un niveau de développement de gouvernement électronique similaire, l'Australie en est encore à ses premiers pas en ce qui concerne la promotion et le marketing des services électroniques. Le gouvernement n'a pas élaboré de stratégie spécifique sur la question de la promotion des services et il n'existe pas d'outil ou de guide structuré qui pourrait garantir une uniformité d'actions parmi les initiatives prises par les M/O à ce sujet. Cela étant, l'Australie compte parmi les administrations qui se penchent activement sur ces questions. Actuellement, neuf éléments peuvent être identifiés pour appuyer les M/O dans leurs efforts de promotion d'offre de services en ligne.

### 3.1 Cadre général des communications gouvernementales

Dans un premier temps, il y a les composantes liées aux communications gouvernementales en général. Ce sont des éléments qui concernent toutes les activités de communication. Ils ne sont pas associés exclusivement à la promotion et au marketing du gouvernement en ligne. Toutefois, ils forment le cadre à l'intérieur duquel cette promotion et ce marketing doivent se réaliser.

#### ➤ Government Communications Unit

Le premier élément identifié ne joue pas un rôle consacré uniquement aux initiatives de communication en ligne. Par ailleurs, l'environnement en ligne n'est pas exclu de son champ juridictionnel.

Instauré en 1998, le *Government Communications Unit* (GCU) tire ses origines de la *Commonwealth Advertising Division* et de l'*Information Coordination Branch*. La *Commonwealth Advertising Division*, avait été établie en 1941 en vue de coordonner la publicité gouvernementale alors que l'*Information Coordination Branch* avait été créé en 1982 afin d'améliorer la transmission des informations gouvernementales. Le GCU est une unité administrative qui relève du *Department of Prime Minister & Cabinet*. Son rôle principal consiste à fournir des conseils et à appuyer le gouvernement et le *Ministerial Committee on Government Communications* (MCGC) en matière de communication. Il assiste également les M/O dans la préparation des dossiers qui doivent recevoir l'approbation du MCGC. C'est aussi le GCU qui administre le système central de la publicité, le *Central Advertising System* (CAS) dont il sera fait mention ultérieurement avec plus de détails.

L'ensemble des fonctions du GCU se résume ainsi :

- fournir des conseils stratégiques au Premier ministre et au MCGC en matière de communication;
- maintenir une vision et une approche pangouvernementale quant aux activités de communication présentes et futures du gouvernement;

- fournir des conseils au MCGC lors de campagnes de communication importantes ou dont le sujet est de nature sensible<sup>3</sup>;
- aviser le MCGC et les M/O des meilleures pratiques en matière de communication, incluant la recherche, les relations publiques et la publicité;
- mesurer les développements et les tendances dans l'industrie des communications;
- servir à titre de secrétariat du MCGC;
- maintenir un registre de consultants en communication (incluant les agences de publicité, les consultants en relations publiques, les compagnies d'évaluation de marché, les designers graphiques, les auteurs, etc.), intéressés à effectuer du travail pour le compte des M/O;
- participer à l'élaboration de stratégies de communication et à la rédaction d'instructions à l'intention des consultants;
- gérer le système central de la publicité de manière à réaliser une planification médiatique efficace et des économies d'échelle au niveau du placement de la publicité gouvernementale dans les médias.

Chaque M/O soumis à la *Financial Management and Accountability Act* doit aviser le GCU et le MCGC lors de la planification d'une activité d'information publique. Les projets d'activités d'information comprenant la stratégie<sup>4</sup>, la communication, la publicité, les activités qui impliquent de l'information sensible ou significative, la sélection de consultants ainsi que la recherche en matière de communica-

<sup>3</sup> Il est généralement entendu que l'information sensible comprend l'information susceptible d'offenser des segments particuliers de la communauté et celle qui peut susciter des réactions négatives de la part de la clientèle visée ou de ses opposants.

<sup>4</sup> Une telle stratégie doit décrire l'information à être communiquée, identifier la clientèle ciblée et l'approche privilégiée. La recherche qui accompagne la stratégie doit informer, développer et évaluer la communication. Chaque élément de la stratégie est identifié dans les instructions fournies au consultant.

tion sont présentés au MCGC par l'entremise du GCU.

Le MCGC a été mis sur pied par le Premier ministre en vue de s'assurer que toutes les activités de communication mises de l'avant par le gouvernement rencontrent les besoins d'information de l'audience à qui elles sont destinées et qu'elles respectent les politiques du gouvernement. Tel que prescrit par le *Financial Management and Accountability Act* de 1997, il appartient à ce comité de prendre les décisions-clés relatives aux activités d'information délicates ou importantes initiées par les différents organismes qui relèvent du gouvernement australien.

Le MCGC est présidé par un *Special Minister of State* et il compte quatre membres permanents. Les membres de ce comité fournissent une perspective pangouvernementale sur les communications. D'autres ministres ou leurs représentants peuvent se joindre au comité lorsque celui-ci traite de sujets qui font partie de leur portefeuille. Ainsi, lorsqu'il est question de campagnes ayant trait au gouvernement en ligne, le ministre du DCITA ou un représentant de l'AGIMO peuvent se joindre au comité ministériel. Lorsque l'activité de communication concerne un service spécifique à un M/O, le ministre ou le représentant qu'il aura désigné pourra également se joindre au comité.

En 1995, le MCGC a élaboré et introduit des normes devant s'appliquer à toutes les activités de communication du gouvernement, les *Guidelines for Australian Government Information Activities*. Ces normes dictent, notamment, que toute activité d'information d'envergure ou mettant en cause de l'information sensible doit être approuvée. Dans un premier temps, l'activité doit être approuvée par le ministre responsable. Dans un deuxième temps, après discussion avec le GCU et le *Department of Prime Minister & Cabinet*, l'activité est amenée devant le MCGC pour approbation. Cette procédure doit être suivie, que l'activité inclut ou non de la publicité payante et comprenne des activités d'information pour lesquelles il est proposé d'engager un consultant extérieur. Il est de la responsabilité du MCGC d'étudier toutes les propositions d'activités d'information des dé-

partements afin de s'assurer que ces activités sont nécessaires, dirigées adéquatement et cadrent bien avec les politiques gouvernementales.

Lorsque la campagne tombe sous la juridiction du MCGC, les stratégies de communication, les instructions aux consultants et la liste des agences (préparées conjointement par le département et le GCU à partir du répertoire de consultants administré par le GCU) doivent également être approuvées par le MCGC. C'est le MCGC qui sélectionne les consultants requis parmi la courte liste préparée par le département, assisté dans cette tâche par le GCU. Seule exception, le consultant en matière d'évaluation de marché est sélectionné par le département lui-même, appuyé par le GCU. Enfin, il appartient au MCGC d'approuver le plan médiatique de même que tout matériel créatif avant qu'il ne soit placé dans les médias.

Le site du GCU regorge d'information et d'outils de référence afin d'aider les M/O à combler leurs besoins en communication. On y retrouve pas moins de neuf petits guides *how to* concernant l'élaboration de stratégies de communication et la façon de préparer les instructions qui doivent être données aux divers consultants qui sont susceptibles d'être impliqués dans une campagne de communication. Les exigences du GCU et du MCGC y sont également postées. Il est possible d'y trouver de l'information sur le développement d'une campagne, des indications sur la façon d'utiliser la recherche et l'évaluation dans les campagnes de communication gouvernementales, des contrats types et une foule d'autres renseignements. Les normes du gouvernement australien concernant les activités de communication y sont aussi accessibles.

### ➤ Central Advertising System

Le deuxième élément recensé touche la publicité de l'ensemble du gouvernement, incluant les initiatives du gouvernement en ligne. Il s'agit du *Central Advertising System*. Ce système est géré par le GCU. Tel qu'indiqué dans les *Australian Government Procurement Guidelines*, toute initiative de publicité doit transiter par le système central de la publicité. Il s'agit d'un système par lequel le gouvernement a

consolidé la gestion de toutes les dépenses publicitaires. Ce faisant, il s'assure de l'obtention de rabais et d'avantages auprès des médias<sup>5</sup>. Depuis l'instauration de ce système, le gouvernement australien réalise des économies d'échelle significatives en matière de placement médiatique pour le compte des M/O. Par cette façon de faire, le gouvernement s'assure également que les M/O n'entrent pas en compétition les uns avec les autres concernant le temps et l'espace médiatique.

Actuellement, le gouvernement australien fait affaire avec deux principales agences. La première, la *Universal McCann*, s'occupe de toute la planification et du placement des campagnes de communication alors que la deuxième, *hna Blaze*, s'occupe des dossiers non affiliés aux campagnes de publicité (emplois disponibles, offres et soumission, avis publics, etc.). Les contrats que le gouvernement a signés avec ces deux agences, les *master media contracts*, sont d'une durée de quatre ans et viendront à échéance le 30 septembre 2006.

Tous les M/O doivent placer leur publicité auprès du *Central Advertising System*. Les autres organismes publics statutaires, les entreprises gouvernementales ainsi que les organisations qui reçoivent du financement du Commonwealth en matière de communication sont, quant à elles, autorisées à placer leur publicité à l'aide du *Central Advertising System*.

### 3.2 Le cadre spécifique et les outils liés à l'environnement en ligne

Dans un deuxième temps, il est possible de trouver des éléments relatifs à la promotion et au marketing qui s'inscrivent plus particulièrement à l'intérieur de la spécificité de l'environnement en ligne.

#### ➤ **Guidance for the Online Environment**

Contrairement aux deux premiers éléments identifiés, le troisième réfère uniquement au

gouvernement en ligne<sup>6</sup>. Il s'agit du *Guidance for the Online Environment*. Même s'il ne s'inscrit pas directement à l'intérieur de la problématique de la promotion et du marketing, cet élément fait partie d'un ensemble de facteurs liés à la promotion, au marketing et à la poursuite de l'augmentation de l'utilisation du gouvernement en ligne.

Dans le but de faciliter l'identification des services électroniques offerts par le gouvernement australien nonobstant les frontières qui séparent les M/O offrant les services, le gouvernement a décidé qu'une marque commune ou *branding* devait être utilisée pour l'ensemble des services offerts par le gouvernement en ligne.

En vue de s'assurer que les M/O utilisent la marque du gouvernement en ligne de manière uniforme à l'intérieur de leur page Web (*online environment*), le *Department of Prime Minister & Cabinet* a élaboré, en consultation avec un certain nombre de M/O, un guide d'utilisation de la marque du gouvernement<sup>7</sup>. Ce guide requiert, de chaque M/O, le respect d'un certain protocole et de certaines exigences relatives à l'utilisation de la marque commune lors de la mise en ligne de services ou d'information.

Le Guide traite des éléments propres au design de la marque et à son utilisation, incluant le *co-branding*. Il aborde aussi les implications que l'utilisation de la marque peut avoir au niveau du *metadata*. Il traite de l'utilisation d'*alt text* avec le design, du contenu de l'information visée, de l'implantation et des principes afférents à une « expérience d'utilisation commune » ou *consistent user experience*.

Les objectifs poursuivis par le guide sont :

- de s'assurer que l'identité et la visibilité de la présence en ligne du gouvernement australien sont renforcées;

<sup>5</sup> Il faut souligner que le gouvernement du *Commonwealth* est l'un des plus grands annonceurs du pays.

<sup>6</sup> Il importe toutefois de signaler que le *Government Communications Unit* (GCU) a développé un guide du même genre en ce qui concerne l'utilisation de la marque du gouvernement du Commonwealth pour les contextes autres que l'environnement en ligne.

<sup>7</sup> Ce guide s'appelle *Guidance for the Online Environment*. Il est aussi possible d'y référer sous le titre *Design Guidance*.

- de s'assurer que les clients savent qu'ils sont sur un site du gouvernement australien à l'aide d'une marque clairement identifiable;
- de réduire, aux yeux du client, la complexité des structures gouvernementales en créant, pour le gouvernement en ligne, une identité simple et dont il est facile de se rappeler;
- d'assister les M/O qui désirent implanter une expérience d'utilisation commune ou *consistent user experience* à l'échelle de tous les sites Web gouvernementaux.

Considérant l'attention de plus en plus grande qui est donnée à l'approche pan gouvernementale et aux activités interagences, l'instauration de la marque du gouvernement a également fourni l'opportunité d'incorporer des éléments de navigation uniformes ainsi que des avis légaux uniformisés à l'intérieur des sites Web gouvernementaux. De plus, le guide jette les bases qui aideront les M/O à développer une expérience d'utilisation commune ou *consistent user experience*, à l'échelle de tout le gouvernement en ligne.

Depuis juin 2003, ce guide s'applique à tous les M/O. Ils ont jusqu'en juillet 2004 pour y adhérer et mettre en application les normes qui y sont contenues. Toutefois, il est possible d'obtenir une exemption d'application auprès du *Department of Prime Minister & Cabinet*. Les M/O qui sont exemptées des normes applicables à la marque du gouvernement en ligne doivent néanmoins respecter les normes relatives au *metadata* et au contenu de l'information visée par la marque.

#### ➤ e-Government Week

Le quatrième élément identifié témoigne d'une action concrète de promotion et de marketing du gouvernement en ligne auprès d'une audience bien particulière, à savoir les parlementaires. En effet, du 11 au 14 novembre 2002, le NOIE a agi à titre de facilitateur pour l'organisation d'une semaine spéciale dédiée aux services électroniques offerts par le gouvernement en ligne. Cette semaine fut l'occasion, pour trente-trois départements et agences, de faire la présentation et la démonstration des services électroniques qu'ils

offrent, et ce, devant le Parlement. L'organisation de l'événement s'est articulée autour de quatre thèmes.

La première journée a été consacrée aux projets dont les résultats ont beaucoup d'impact. La deuxième présentait des initiatives sur la prestation de services axée sur le citoyen. La troisième journée s'est déroulée sous le thème « Meilleures entreprises, meilleur gouvernement » alors que la dernière fut consacrée à la transformation par les technologies de l'information du secteur de la santé, de l'éducation et de la culture. En tout, une centaine de services furent présentés aux sénateurs, aux parlementaires et à leur personnel.

Ce fut l'occasion de sensibiliser et de familiariser les politiciens à la transformation de la prestation de services, de l'information et de l'administration par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Certaines agences ont également profité de la semaine pour faire le lancement de nouveaux services et annoncer de nouvelles initiatives. Enfin, le gouvernement a profité de cette occasion pour rendre publique son dernier plan stratégique en matière de gouvernement électronique, *Better Services, Better Government*.

#### ➤ e-Government Marketing Community of Practice

Le cinquième élément retenu a trait directement au marketing du gouvernement électronique. Lorsqu'on tente d'implanter une philosophie et une approche pangouvernementale, le partage et l'accès à l'information deviennent des éléments essentiels à la réussite de l'entreprise. En vue d'améliorer cet échange d'information, le gouvernement australien, par le biais de l'AGIMO, a décidé d'encourager la formation de communautés de pratique en lien avec le gouvernement en ligne à l'échelle du gouvernement. Il estime que les communautés de pratique sont des véhicules puissants en ce qui concerne la promotion et le développement de meilleures pratiques. La participation à une communauté de pratique fournit, aux praticiens de l'administration publique, l'opportunité de partager, avec des collègues qui ont les mêmes préoccupations, des connaissances et des solutions, de forger leurs compétences et d'améliorer leurs capa-

cités, d'acquérir de l'expertise et, à terme, cela contribue à l'atteinte plus efficace de résultats.

Les communautés de pratiques mises de l'avant par l'AGIMO s'articulent selon un thème ou un lieu précis. Elles donnent lieu à des réunions sur une base régulière et elles sont le foyer de nombreuses discussions, en personne ou par l'entremise de forums électroniques et d'échanges de courriels. Ce qui caractérise ces communautés de pratiques, c'est qu'elles sont dédiées au gouvernement électronique et qu'elles sont autodirigées. L'AGIMO agit uniquement en tant que catalyseur et facilitateur. C'est l'AGIMO qui fournit la structure initiale et encourage le sentiment d'appartenance, le recrutement et l'engagement des membres à travers toute l'administration publique.

En vue d'aider au démarrage des communautés de pratique, l'AGIMO a développé un guide appelé *Guidelines for Establishing and Facilitating Communities of Practice*. Les normes exposées à l'intérieur de ce guide ont pour objectif d'assister l'AGIMO dans l'implantation d'une approche uniforme concernant l'établissement des communautés de pratique afin que les participants à ces communautés en retirent une expérience uniforme. Les normes présentées dans le guide définissent le rôle que joue l'AGIMO en tant que facilitateur. Toutefois, le respect des normes suggérées dans ce guide n'est pas obligatoire car l'AGIMO reconnaît que les approches concernant l'établissement des communautés de pratique peuvent varier en fonction des membres qui en font partie et de leur rôle particulier.

Désireux d'échanger leur expérience et leurs points de vue respectifs concernant les occasions, les défis et les problématiques liés au marketing et à la promotion des services en ligne, des praticiens ont saisi l'occasion que leur présentait l'AGIMO et ils ont formé le *Marketing of E-government Community of Practice*. Ainsi, comme son nom l'indique, cette communauté de pratique s'intéresse spécifiquement à la question de la promotion et du marketing du gouvernement en ligne. Ces praticiens souhaitent que les personnes intéressées par cet aspect de l'offre de services en ligne puissent apprendre les unes des

autres et qu'ensemble elles acquièrent les connaissances utiles à l'élaboration de stratégies efficaces en ce qui a trait au marketing du gouvernement électronique. La participation à cette communauté de pratique est réservée aux membres de l'administration publique australienne.

Étant donné que l'établissement de cette communauté de pratique est récent, elle n'a tenu que deux rencontres. La première s'est déroulée le 20 novembre 2003 alors que la deuxième a eu lieu le 24 mars 2004.

À l'occasion de la première rencontre, les membres ont d'abord identifié leur principal objectif, soit celui de construire un réseau efficace qui identifie les thèmes d'importance stratégique et qui partage les connaissances, l'expertise et l'expérience pertinente en ce qui a trait au marketing du gouvernement électronique. La communauté s'intéresse autant au marketing du gouvernement en ligne auprès d'audiences internes (au gouvernement) qu'externes (en dehors du gouvernement). En vue d'atteindre leurs objectifs, les membres de cette communauté de pratique se sont entendus sur le respect des principes suivants :

- les responsabilités relatives au succès de la communauté de pratique seront partagées entre les membres;
- les tâches et le rôle de facilitateur seront partagés parmi les membres;
- préserver et nourrir un esprit de communauté;
- viser l'acquisition d'un nouvel apprentissage à chaque rencontre;
- il n'y a jamais une seule bonne réponse;
- traitement équitable des membres qui contribuent à la communauté;
- la connaissance existe pour être partagée;
- égalité d'opportunité de participer aux discussions pour tous les membres, même s'ils ne sont pas situés à Canberra, à l'aide d'équipes de discussion électroniques;

- la confidentialité des informations partagées et l'anonymat des personnes devront être respectés;
- les propos tenus par les membres de la communauté devront être considérés comme étant personnels et ne pas être interprétés comme reflétant la position d'un M/O;
- un sommaire des discussions sera préparé après chacune des rencontres.

La communauté de pratique est animée par un groupe de facilitateurs volontaires qui proviennent de différents M/O. À ce jour, la communauté de pratique en matière de marketing du gouvernement en ligne compte quatre membres<sup>8</sup>.

#### ➤ **Marketing e-Government : Better Practice Checklist**

Depuis quelques années, les M/O australiens ont fait d'importants investissements en TI afin de livrer leurs services, simplifier leurs procédures administratives et rendre leur information disponible en ligne. La maximisation des bénéfices pouvant découler de ces investissements fait maintenant partie de leurs priorités et cela implique une utilisation élevée des services offerts. Étant persuadé que le marketing efficace des services électroniques constitue un élément important dans le cycle visant à faire augmenter l'utilisation du gouvernement électronique, l'AGIMO a élaboré une liste de vérification en vingt six points en vue d'aider les M/O à mieux faire le marketing de leurs services électroniques. Cette liste est connue sous le nom de *Better Practice Checklist – Marketing e-Government*. Élaborée à partir de pratiques exemplaires, il s'agit de la vingtième liste de vérification établie par l'AGIMO. Ces listes sont considérées comme étant des guides pratiques incitant à une utilisation efficace des TI au sein du gouverne-

ment<sup>9</sup>. Cette liste a été rédigée en collaboration avec certains M/O dont le *Government Communications Unit* (GCU), *Centerlink* et les membres de la communauté de pratique sur le marketing du gouvernement électronique. Elle est divisée en cinq parties et, sous chacune d'elles, figurent des suggestions en lien avec la promotion et le marketing des services électroniques :

- Développer le bon produit :
  - ❑ utiliser des études de marché afin de bien orienter le développement du service;
  - ❑ utiliser les résultats des évaluations faites via le site Web en vue d'alimenter les études de marché;
  - ❑ tester les produits à l'aide de groupe d'utilisateurs au cours du processus de développement.
- Développer les capacités de marketing liées au gouvernement électronique :
  - ❑ s'assurer du soutien et du dévouement des acteurs-clés par rapport aux activités de marketing;
  - ❑ mettre en place des structures appropriées dédiées au marketing des services en ligne au sein du M/O et répartir les responsabilités de chacun en conséquence.
- Élaborer des plans de marketing :
  - ❑ développer des plans de marketing pour les services électroniques;

<sup>8</sup> Marlene Quincey, *Family Assistance Communications, Department of Family and Community Services*; Andrew Purcell, *News Service Administration, E-solutions, Department of Veterans' Affairs*; Rebecca Robertson, *Online Content Developer, Public Affairs and Marketing Branch, Health Insurance Commission* et Deborah Hamilton, *Better Practice and Communications, National Office for the Information Economy (NOIE – AGIMO)*.

<sup>9</sup> Les autres listes de vérification, élaborées à partir de pratiques exemplaires, portent sur les sujets suivants : (1) *Providing Forms Online*; (2) *Website Navigation*; (3) *Testing Website with Users*; (4) *Use of Cookies in Online Services*; (5) *Providing an Online Sales Facility*; (6) *Use of Metadata for Web Resources*; (7) *Archiving Web Resources*; (8) *Managing Online Content*; (9) *Selecting a Content Management System*; (10) *Implementing a Content Management System*; (11) *Website Usage Monitoring and Evaluation*; (12) *Online Policy Consultation*; (13) *Knowledge Management*; (14) *Designing and Managing an Intranet*; (15) *Information Architecture for Websites*; (16) *Implementing and Effective Websites Search Facility*; (17) *Spatial Data on the Internet*; (18) *Digitisation of Records*; (19) *Access and Equity Issues for Websites*.

- ❑ établir les objectifs de ces plans de marketing à partir des objectifs poursuivis par le M/O;
- ❑ s'intéresser au marketing de l'initiative dès le début d'un projet concernant la mise en ligne d'un service;
- ❑ utiliser les résultats des études de marché à titre d'information dans le développement des plans de marketing;
- ❑ prendre en considération les questions ayant trait à l'accessibilité et à l'équité pour les utilisateurs provenant de milieux culturels et linguistiques divers;
- ❑ considérer comment les changements concernant les services en ligne peuvent avoir un impact sur les utilisateurs.
- Promouvoir les services :
  - ❑ identifier une application populaire et dont le profil est intéressant afin d'attirer les utilisateurs vers le service;
  - ❑ encourager les autres sites Web à avoir des liens avec le site;
  - ❑ optimiser l'étendue à laquelle les engins de recherche vont afficher le site dans les résultats de recherche;
  - ❑ choisir un URL intuitif;
  - ❑ s'assurer que les utilisateurs peuvent facilement retourner sur le site;
  - ❑ investiguer toutes les possibilités de faire de la promotion en collaboration;
  - ❑ s'assurer qu'il existe des liens entre le marketing des services électroniques et les autres canaux de prestation par lequel le service est offert;
  - ❑ ne pas négliger les parties prenantes internes et les stratégies de promotion internes;
  - ❑ engager les individus, à l'échelle du M/O, de même que dans les autres M/O à collaborer à la promotion du service;
  - ❑ utiliser les modes de communication existants en vue de faire la promotion du service à l'intérieur de l'administration;
  - ❑ s'assurer que les mécanismes de promotion sont appropriés dans le contexte gouvernemental;

- ❑ accoler les activités de promotion à la culture organisationnelle du M/O et aux groupes ciblés par le service.

- Évaluer :

- ❑ élaborer des mécanismes en vue d'évaluer l'efficacité des stratégies de marketing.

De l'avis de l'AGIMO, le marketing des services offerts par le gouvernement électronique peut contribuer à :

- développer ou modifier des services de manière à ce qu'ils répondent mieux aux besoins des utilisateurs;
- changer le comportement des utilisateurs qui utilisent des canaux de prestation autres que l'Internet et les amener à utiliser la voie électronique, notamment en ce qui a trait aux questions d'information;
- réduire les coûts organisationnels en réduisant l'achalandage sur les canaux de prestation de services alternatifs (téléphone, comptoir);
- donner plus d'autonomie à l'utilisateur en l'informant de l'existence de canaux de prestation de services alternatifs de manière à lui permettre de choisir le canal le mieux adapté à ses besoins.

Il est à noter que l'utilisation de la liste de vérification propre au marketing du gouvernement électronique n'est pas obligatoire et qu'il s'agit uniquement d'un guide destiné à faciliter le travail des acteurs impliqués dans la promotion et le marketing de services électroniques. Enfin, cette liste demeurera sujette à modification au fur et à mesure que de nouveaux développements interviendront.

➤ **e-Government Discussion Group**

Le septième élément recensé touche le gouvernement en ligne mais il n'est pas uniquement consacré à la promotion et au marketing. Toutefois, ces deux éléments n'en sont pas pour autant exclus.

Au fil des années, les M/O ont développé une expertise considérable dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, la prestation de services et l'administration électronique. Afin d'aider les M/O du gouverne-



ment à partager leur expérience et leurs idées concernant le gouvernement en ligne, l'AGIMO a mis sur pied un certain nombre de groupes de discussion concernant l'administration électronique. La participation à ces groupes de discussion est réservée au personnel des M/O. L'accès au contenu des discussions étant refusé aux personnes de l'extérieur, il est difficile de savoir avec certitude si certaines discussions portent sur la promotion et le marketing du gouvernement électronique. Toutefois, compte tenu de la réelle importance de cette thématique en lien avec l'augmentation de l'utilisation du gouvernement en ligne, l'atteinte de l'efficacité et d'un meilleur retour sur les investissements, il est raisonnable de penser que la promotion et le marketing sont des sujets abordés par les participants des groupes de discussion. Par ailleurs, la majorité des discussions abordent des problématiques d'ordre stratégique ou politique.

L'AGIMO héberge également une *Webmanagers Discussion List* sur les éléments plus techniques du gouvernement en ligne. Cette liste est destinée à fournir un mécanisme additionnel par le biais duquel les personnes concernées au sein des M/O peuvent échanger leurs points de vue sur des questions techniques en lien avec leur stratégie en ligne. Ce forum est un moyen de communication, de collaboration et de partage d'idées pour tout ce qui touche la gestion de site Web. Le forum est destiné à être fréquenté par tous les employés du secteur public, ceux du Commonwealth autant que ceux des États ou ceux des gouvernements locaux. En vue d'informer les utilisateurs du fonctionnement de ce forum, un guide d'utilisation en huit points a été élaboré.

#### ➤ **e-Government Benefits Study**

Le huitième élément recensé est une étude commandée par le NOIE et dont les résultats ont été publiés en avril 2003. Cette étude intitulée la *e-Government Benefits Study* dresse le tableau de la situation à partir de laquelle les M/O devront travailler en vue de réussir à faire augmenter l'utilisation du gouvernement en ligne. Il s'agit d'une évaluation nationale sur le gouvernement en ligne qui fait le point sur la demande et les avantages du gouver-

nement électronique. Cette étude poursuivait deux principaux objectifs. Le premier était le développement et l'application d'une méthodologie pour évaluer le succès du programme en ligne du gouvernement par le biais d'une analyse de la demande passée et future, des avantages et du retour sur l'investissement. Le deuxième objectif visait le développement d'une méthodologie efficace pour mesurer le succès des futures initiatives en ligne et en permettre la comparaison. Il y est proposé de mesurer les coûts et les avantages des projets afférents au gouvernement en ligne à l'aide, notamment, du développement et de la mise en œuvre d'une méthodologie d'évaluation comprenant trois phases :

- identifier les demandes des citoyens;
- mesurer la valeur ajoutée du service électronique;
- évaluer les perspectives de retour sur l'investissement.

Depuis la publication des résultats de cette étude, le gouvernement australien dispose de données récentes et pertinentes sur la demande relative aux services en ligne. L'étude a, notamment, permis de montrer qu'il existe une demande constante pour des services en ligne et que celle-ci pourrait augmenter de 30 % entre 2002 et 2004. Le gouvernement est également en mesure de connaître les services qui intéressent le plus les citoyens et les entreprises. En l'occurrence, ces utilisateurs ont indiqué aux sondeurs de l'étude qu'ils avaient l'intention prochaine d'utiliser l'Internet pour accéder aux informations et aux services du gouvernement relatifs à l'éducation, à la santé, aux impôts, à l'emploi, à la météo et au soutien de la communauté et de la famille.

Ce genre d'information est de nature à aider les M/O à prendre des initiatives de promotion et de marketing efficaces, ciblées et qui répondent aux besoins des utilisateurs.

#### ➤ **Demand and Value Assessment Methodology for e-Government Projects**

Le dernier élément retenu s'inscrit dans les débats qui entourent les discussions à propos du marketing. Il a été débattu lors de la dernière rencontre de la communauté de pratique

s'intéressant au marketing du gouvernement électronique (25 avril 2004). Le gouvernement est présentement en processus de développement afin de créer des outils à l'intention des M/O en vue de leur permettre de mieux faire l'évaluation de la demande en ce qui concerne les services électroniques qu'ils mettent en ligne. Cette méthodologie sera accompagnée d'un manuel de formation ainsi que d'une boîte d'outils et sera particulièrement utile pour les projets de grande envergure. Une liste de vérification sera élaborée prochainement pour les projets plus modestes.

## **4 Bilan**

Le taux de pénétration d'Internet en Australie est très élevé. Il se chiffre à près de 80 %. Nombre d'australien ont déjà visité un site Web du gouvernement. Toutefois, les études démontrent qu'ils y vont surtout pour consulter de l'information et non pour effectuer des transactions, même si cela tend à changer. Selon *Accenture*, un des défis qui se pose est donc d'optimiser l'utilisation des services électroniques. Pour ce faire, les M/O australiens devront mettre de côté leur approche par silos et offrir aux citoyens des services qui transcendent leurs frontières juridictionnelles respectives.

L'Australie semble être bien engagée sur la voie d'une meilleure promotion de son gouvernement en ligne. Le gouvernement tente, par diverses mesures de réflexion et d'action, de coordonner et d'uniformiser les initiatives individuelles des M/O en vue d'augmenter le taux d'utilisation des services électroniques et aussi d'offrir aux utilisateurs du gouvernement en ligne une expérience d'utilisation commune.

## Bibliographie

ACCENTURE (Page consultée en mai 2004). *e-Government Leadership : High Performance, Maximum Value*, [en ligne], <http://www.accenture.ca/content/en/insights/Egov%20Research%20final.pdf>

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 7 mai 2004). *Site de l'AGIMO*, [en ligne], <http://www.agimo.gov.au>

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 17 mai 2004). *The Australian Government Design, Guidance for the Online Environment*, [en ligne], <http://www.agimo.gov.au/branding>

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 17 mai 2004). *Marketing e-Government Community of Practice*, [en ligne], <http://www.agimo.gov.au/resources/cop/meg>

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 17 mai 2004). *e-Government Week*, [en ligne], [http://www.agimo.gov.au/resources/events/2002/e-govt\\_week](http://www.agimo.gov.au/resources/events/2002/e-govt_week)

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 13 mai 2004). *Guidelines for Establishing and Facilitating Communities of Practice*, [en ligne], <http://www.agimo.gov.au/resources/cop/guidelines>

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 13 mai 2004). *e-Government Discussion Group*, [en ligne], <http://www.agimo.gov.au/resources/discussionlist>

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 1<sup>er</sup> juin 2004). *Better Practice Checklist 20. Marketing e-Government*, [en ligne], [http://www.agimo.gov.au/practice/delivery/checklists/marketing\\_e-gov](http://www.agimo.gov.au/practice/delivery/checklists/marketing_e-gov)

AUSTRALIAN GOVERNMENT COMMUNICATIONS UNIT (GCU) (Page consultée le 7 mai 2004). *Site de la Government Communications Unit*, [en ligne], <http://www.gcu.gov.au/>

AUSTRALIAN GOVERNMENT COMMUNICATIONS UNIT (GCU) (Page consultée le 7 mai 2004). *Guidelines for Australian Government Information Activities*, [en ligne], <http://www.gcu.gov.au/code/infodept/guidelines.html>

AUSTRALIAN GOVERNMENT COMMUNICATIONS UNIT (GCU) (Page consultée le 7 mai 2004). *Central Advertising System*, [en ligne], <http://www.gcu.gov.au/code/cas/index.html>

AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT STRATEGY COMMITTEE AND CHIEF INFORMATION OFFICER COMMITTEE (Page consultée le 7 mai 2004). *Site de l'Information Management Strategy Committee & Chief Information Officer Committee*, [en ligne], <http://www.imsc.gov.au/>

COMMONWEALTH. FEDINFO (Page consultée le 13 mai 2004). *Webmanagers Discussion List*, [en ligne], <http://www.fedinfo.gov.au/webmanager/index.htm>

ICA COUNTRY REPORT (2003). (Page consultée le 12 mai 2004). *Building blocks to Advance e-Government*, [en ligne], [http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37\\_CountryRep\\_UK.pdf](http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37_CountryRep_UK.pdf)

MANAGEMENT ADVISORY COMMITTEE (Page consultée le 7 mai 2004). *Site du Management Advisory Committee*, [en ligne], <http://www.apsc.gov.au/mac/index.html>

MANAGEMENT ADVISORY COMMITTEE (Page consultée le 7 mai 2004). *Australian Government Use of Information and Communication Technology, a New Governance and Investment Framework*, [en ligne], <http://www.apsc.gov.au/mac/technology.pdf>

NATIONAL OFFICE FOR THE INFORMATION ECONOMY (NOIE) (Page consultée le 7 mai 2004). *The e-Government Benefits Study*, April 2003, [en ligne], [http://www.noie.gov.au/projects/egovernment/Better\\_Government/egovt\\_benefits\\_study.htm](http://www.noie.gov.au/projects/egovernment/Better_Government/egovt_benefits_study.htm)

NATIONAL OFFICE FOR THE INFORMATION ECONOMY (NOIE) (Page consultée le 7 mai 2004). *Better Services, Better Government, The Federal Government's e-Government Strategy*, [en ligne], <http://www.agimo.gov.au/publications/2002/11/bsbg>

## CANADA

Actuellement, le Canada est à concrétiser son engagement de devenir, d'ici l'an 2005, le gouvernement le plus branché pour ses citoyens. Pour ce faire, le gouvernement du Canada rend accessibles en ligne les services les plus utilisés et qui répondent adéquatement aux besoins des citoyens.

L'étude *eGovernment Leadership: High performance, Maximum Value*, menée par la firme *Accenture* confirme le rôle de leader que joue le Canada en matière de gouvernement en ligne. Le programme des services en direct du gouvernement du Canada occupe le premier rang parmi les 22 pays analysés. Toutefois, un constat ressort des conclusions tirées de l'étude : le faible niveau de transactions des citoyens avec les gouvernements. Bien que le taux de pénétration d'Internet soit des plus élevés dans certains pays, on constate que lors de la consultation des sites des services en ligne, les citoyens se contentent souvent d'une simple recherche d'information. Selon les chercheurs, cette réalité dénote de la nécessité de développer et de mettre en place des programmes de marketing agressifs afin de promouvoir les services en ligne existants et d'en tirer avantage.

Outre l'aspect marketing des services électroniques, la question de la promotion de l'utilisation du gouvernement en ligne fait partie des cinq faits saillants de l'étude d'*Accenture*. L'étude fait mention de quelques initiatives soutenues par les pays leaders, en ce qui a trait à la promotion par les organismes centraux de l'utilisation des services électroniques auprès des ministères et organismes. Elle précise que le défi à relever, sur ce plan, demeure des plus importants en matière de gouvernement électronique.

### 1 Organisme responsable

Au Canada, trois organismes sont impliqués dans la mise en œuvre du gouvernement électronique : le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Communication Canada.

#### ➤ **Secrétariat du Conseil du Trésor et ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

Jusqu'au 12 décembre 2003, l'entière responsabilité du programme « Gouvernement en direct » incombait à la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor. À la suite des changements portés à l'appareil gouvernemental fédéral en décembre 2003, quelques fonctions auparavant exercées par le Secrétariat du Conseil du Trésor furent transférées au ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Désormais, la Direction des services de technologies de l'information (DSGC) prend la responsabilité de l'initiative du gouvernement en direct (GeD). Parmi les fonctions qui lui ont été transférées, on cite :

- « la poursuite de l'objectif de 2005 de l'initiative du Gouvernement en direct d'offrir en ligne les services les plus souvent utilisés et le développement des portails et regroupements axés sur les besoins et les préférences des Canadiennes et des Canadiens;
- le développement soutenu et l'exploitation de la voie de communication protégée;
- le développement d'un modèle de gestion du changement et d'un cadre stratégique des ressources humaines pour préparer la fonction publique à travailler dans un environnement de prestation multimodale de services ».

Quant à la DDPI, qui a toujours assuré le leadership et la coordination des orientations en matière d'utilisation des technologies de l'information, « elle se charge de déterminer l'orientation stratégique du gouvernement dans tous les secteurs de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Elle est aussi responsable de la stratégie globale de prestation de services et des infrastructures de services et elle est chargée de donner des conseils au gouvernement au sujet des dépenses pour les initiatives horizontales ou pangouvernementales. Elle s'occupe

enfin de la gestion dans les domaines des TI, de la prestation des services et des services administratifs<sup>2</sup>. »

Outre les fonctions relatives au gouvernement en ligne transférées à TPSGC, ce dernier s'est également vu assumer, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, plusieurs services d'information de Communication Canada. Cette organisation intervient comme acteur principal dans l'information des citoyens et la communication des services fournis en direct.

### ➤ **Communication Canada**

Communication Canada agit comme acteur principal dans la communication des services en ligne. Le rôle de Communication Canada dans le projet «Gouvernement en direct» porte principalement sur l'offre de programmes et de services d'accès public. Parmi les différentes voies d'accès offertes au public, Communication Canada est responsable du développement et de la gestion des voies d'accès électroniques : le site du Canada (principal point d'accès Internet à l'information exhaustive et à jour en direct sur les programmes et les services du gouvernement du Canada) et Publiservice (site intranet principal du gouvernement du Canada offrant aux employés un accès à guichet unique aux outils de travail).

À travers sa direction générale des communications, Communication Canada joue un rôle important dans la promotion des portails. En collaborant avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé ainsi que les ministères et organisations du gouvernement, elle renseigne le public sur l'information et les services qui lui sont offerts en ligne. Coordonnateur des études sur l'opinion publique, Communication Canada guide les clients tout au long du processus de consultation afin de les aider à atteindre leurs objectifs.

Par ailleurs, pour améliorer la qualité et l'efficacité des campagnes publicitaires, Communication Canada contribue à côté du Bureau du Conseil privé et d'autres ministères à l'élaboration du plan de publicité du gouvernement canadien. Communication Canada a acquis les compétences qui lui permettent d'aider d'autres ministères à atteindre leurs propres objectifs en matière de gouvernement

en ligne. Les fonctions des différents organismes responsables sont résumées à l'Annexe 1.

## **2 Modèle de gouvernement en ligne**

Le gouvernement du Canada semble avoir opté pour un modèle de gouvernement en ligne centralisé. Cette centralisation se concrétise par un contrôle important sur le financement des projets TI des M/O.

Dans la publication du rapport «Le Gouvernement en direct 2004», le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fait état des dernières réalisations associées au gouvernement électronique et présente un aperçu des principaux défis à relever.

Afin de concrétiser l'objectif global de l'initiative du gouvernement électronique, à savoir accroître la disponibilité des services en ligne, le gouvernement du Canada a adopté une approche à la fois pangouvernementale et axée sur le citoyen/client. Il préconise la conception de services qui répondent davantage aux besoins des citoyens qu'à ceux des organismes gouvernementaux. Toutefois, les ministères et organismes (M/O) gardent la latitude de fixer eux-mêmes leurs objectifs relativement aux fonctionnalités que les services offriront aux citoyens d'ici l'an 2005.

En plus d'accroître le nombre et les fonctionnalités des services en direct, l'initiative du GeD vise la mise au point de services que les particuliers et les entreprises utiliseront. Enfin, le gouvernement du Canada se fixe l'objectif d'éliminer les obstacles à une utilisation accrue des services transactionnels.

L'un des objectifs visés par l'initiative du GeD est de livrer aux citoyens des services de meilleure qualité et à moindre coût. Cependant, les gains escomptés ne peuvent être atteints en l'absence d'une augmentation du taux d'adhésion à ce mode de prestation. Par conséquent, le gouvernement invite les M/O à établir une stratégie d'adhésion et à prendre les mesures nécessaires pour faciliter les tâches aux clients qui souhaitent et peuvent opter pour les services en direct. Enfin, les

M/O doivent également promouvoir activement les services en ligne.

### 3 Promotion et marketing

Hormis le lancement, par certains ministères et groupes de travail interministériels, de quelques campagnes publicitaires, le gouvernement du Canada ne dispose pas à ce jour d'une stratégie de marketing coordonnée pour la prestation des services en ligne, mais il s'intéresse de près à cette question. En effet, le gouvernement du Canada conduit actuellement un projet pilote de mise en marché de deux services accessibles sur Internet, soit le site « Prestation du Canada » et le système d'aide au démarrage d'une entreprise.

#### 3.1 Le cadre général des communications gouvernementales

Au Canada, le cadre général des communications gouvernementales relève principalement des responsabilités attribuées à Communication Canada. Or, Communication Canada est, depuis peu, un acteur principal dans le projet « Gouvernement en direct ». Sa présence fait en sorte que les initiatives de promotion et de marketing du gouvernement électronique respectent le cadre général des communications gouvernementales. Ainsi, le cadre général est nécessairement pris en compte et intégré lors de l'élaboration d'outils particuliers à l'environnement en ligne. Par conséquent, il ne fera pas l'objet d'une analyse spécifique dans le présent texte.

#### 3.2 Le cadre spécifique et les outils liés à l'environnement en ligne

Pour le Canada, le cadre spécifique et les outils liés à l'environnement en ligne relèvent de trois axes principaux :

- les campagnes individuelles menées par les M/O;
- l'encadrement général de la promotion des services électroniques;
- la conduite d'un projet pilote.

Bien que les quelques campagnes menées individuellement par les ministères et organismes manquent de coordination stratégique, elles ont permis de faire la promotion des portails et des programmes. Il faut également

noter que les campagnes menées par les M/O bénéficiaient de l'encadrement général de la promotion des services électroniques fourni par les organismes centraux. Enfin, le Canada teste présentement un projet pilote de mise en marché de deux services électroniques. Les promoteurs de ce projet pilote souhaitent que les résultats obtenus fournissent les bases nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de marketing et de promotion du gouvernement électronique à l'échelle du gouvernement fédéral.

#### ➤ La campagne de l'Agence des douanes et du revenu du Canada

La campagne de grande envergure lancée, au printemps 2003, par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) visait à :

- sensibiliser davantage les Canadiens aux services électroniques pour transmettre leurs déclarations;
- informer les déclarants de l'existence d'une source directe de renseignements fiscaux;
- affirmer l'engagement du gouvernement du Canada et de l'ADRC à l'égard du service et de l'innovation.

Lors de cette campagne, le public ciblé était les utilisateurs d'Internet et les messages publicitaires étaient diffusés à travers plusieurs médias comme les stations de radio et de télévision grand public et des minorités. Pour attirer les citoyens vers l'utilisation d'Internet, les messages télévisés mettaient l'accent sur l'économie de temps que pouvait procurer l'obtention d'information par la visite du site Web de l'ADRC.

Les résultats des évaluations postcampagne ont été probants : 47 % des 1 022 personnes interrogées se rappelaient avoir vu les annonces télévisées et 73 % des personnes ayant vu la publicité savaient qu'elles pouvaient se rendre sur le site Web de l'ADRC pour s'initier à remplir leur déclaration de revenus en ligne.

#### ➤ La campagne du site du gouvernement du Canada

Un autre exemple de campagne publicitaire est la campagne du site du gouvernement du Canada. Afin de mieux faire connaître les ser-

vices en ligne et augmenter le nombre de visites du site du gouvernement du Canada, Communication Canada a lancé une campagne publicitaire. La campagne s'est déroulée en deux temps, quatre semaines à l'automne 2002 et six semaines à l'hiver 2003. La campagne s'adressait au grand public et avait pour message-clé de présenter le site du gouvernement du Canada comme étant l'endroit où il est possible de trouver de l'information sur l'emploi, la santé, le démarrage d'entreprise, les changements climatiques et d'autres renseignements et services du gouvernement.

Lors de cette campagne, plusieurs médias ont été utilisés comme la télévision, les annonces imprimées et les messages en ligne dont un bandeau publicitaire dans les principaux sites Web.

À la suite de la campagne, les résultats étaient positifs. Ainsi, on note une amélioration du taux de rappel de la campagne qui est passé de 40 % (campagne de l'automne) à 46 % (campagne de l'hiver) ainsi qu'une meilleure connaissance du site du gouvernement du Canada : le taux de notoriété est passé de 50 % à 54 %. De plus, 40 % des personnes ayant vu les annonces affirmaient être davantage portées à visiter le site du gouvernement du Canada.

Pour favoriser l'utilisation des services électroniques, le Canada a mis un accent particulier sur :

- l'accessibilité (mesure de normalisation des sites);
- la confiance à l'égard des services électroniques (projet « voie de communication protégée »);
- la qualité des services offerts en ligne.

Il a, en outre, mis sur pied un certain nombre de structures et d'outils favorisant l'utilisation et l'amélioration de la qualité des services électroniques. Enfin, à toutes les étapes de la mise en œuvre de son projet, le gouvernement a sollicité la participation des citoyens.

#### ➤ **L'encadrement de la promotion des services électroniques**

Avant de déployer la stratégie de marketing qui fait l'objet du projet pilote susmentionné, le gouvernement du Canada a mis en œuvre cinq moyens visant à encadrer et à promouvoir la prestation des services en ligne :

- Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (ÉFVP) : Afin d'apaiser les inquiétudes des citoyens quant à la protection de leurs renseignements personnels et de lever certains des obstacles à l'utilisation des e-services, le gouvernement a adopté la politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. C'est un processus auquel doivent se soumettre tous les nouveaux services et les services remaniés soulevant des questions liées à la protection de la vie privée.
- Initiative d'amélioration des services (IAS) : Bien que générale à tous les modes de prestation, dans le cadre du projet GeD, cette initiative, dont le mandat est confié depuis 2002 à la DDPI, permet de mesurer le taux de satisfaction de la population canadienne en ce qui concerne la qualité des services offerts en direct par les M/O fédéraux.
- Outil de mesures communes (OMC) : Pour aller de l'avant et démontrer la valeur des investissements réalisés, le gouvernement du Canada a jugé essentiel d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre du GeD et des initiatives d'amélioration des e-services. L'outil de mesures communes, initialement conçu pour évaluer les services fournis par les modes traditionnels de prestation de services, fut complété par des questions sur la satisfaction des services offerts en direct. L'outil aide alors les M/O à atteindre les objectifs du GeD et à concrétiser la vision des services intégrés axés sur les citoyens.
- Sollicitation accrue de la participation des citoyens : consultations publiques, groupes de discussion, commentaires des citoyens, sondages, etc. sont autant de moyens utilisés par le gouvernement du Canada pour impliquer les citoyens dans le projet « gouvernement en direct ».



- Groupe Conseil sur le gouvernement en direct : Se rapportant à la présidente du Conseil du Trésor, le Groupe conseil a été créé pour offrir aux responsables du projet GeD une rétroaction externe. De par sa composition<sup>10</sup> et le mandat<sup>11</sup> qui lui ont été confiés, la création de ce groupe atteste de la volonté du gouvernement d'impliquer la société canadienne dans le développement, le suivi et l'amélioration du projet GeD. En effet, les conseils et les recommandations formulés par le Groupe porte sur une panoplie de questions dont les stratégies appropriées pour faire connaître le gouvernement en ligne et encourager les particuliers et les entreprises à y recourir. Dans son deuxième rapport, le Groupe a fait état d'une suite de points relatifs à quelques aspects marketing et à certaines techniques de communication pour promouvoir l'initiative GeD comme :
  - ❑ le besoin d'un programme de communication : afin d'expliquer et faire connaître la raison d'être des nouveaux services et des possibilités offertes par la participation à leur élaboration.
  - ❑ l'établissement d'une marque distinctive : l'on recommande au gouvernement de trouver un nouveau nom au projet, un nom unique qui permettra son identification moyennant une campagne de publicité et de marketing.
  - ❑ le choix des audiences cibles : la première phase de communication et de marketing devra viser les parlementaires. En leur fournissant de bons outils de communication comportant des renseignements détaillés, ces derniers appuieront publiquement l'initiative GeD. La deuxième audience cible devra être les hauts fonctionnaires, les cadres opé-

rationnels et les experts fonctionnels. Le Groupe recommande même la création d'un portail des employés unique et intégré. Enfin, il propose de cibler le public, y compris les citoyens, les entreprises et les communautés d'intérêt. Le gouvernement devra également continuer à consulter le public sur ses préférences et sur les services prioritaires. Les membres du Groupe conseil recommandent le recours à des incitatifs pour amener les particuliers et les entreprises à utiliser les services électroniques.

- ❑ l'importance de la communication interne : les gestionnaires doivent être formés pour communiquer avec les employés et leurs représentants. Le gouvernement doit montrer clairement les possibilités qu'offre l'initiative GeD pour mobiliser les employés. Il faudrait impliquer les employés pour augmenter la satisfaction des citoyens et promouvoir l'utilisation des e-services.

#### ➤ **Le projet pilote de mise en marché de deux services électroniques**

Dans le cadre de la vision du service pour les Canadiens, le groupe de travail Participation et marketing de la Direction générale des services d'information du gouvernement (DGSIG) à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a reçu le mandat d'élaborer et de mettre à exécution des projets pilotes pour le marketing des services électroniques. Cette initiative d'élaboration d'une stratégie de marketing a pour objectif d'attirer un plus grand nombre d'utilisateurs vers les services en ligne. Dans leur interaction avec le gouvernement, elle devra les inciter à opter pour les services en ligne plutôt que d'utiliser le téléphone ou de se rendre en personne dans les différents bureaux des ministères.

Parmi les services proposés pour faire l'objet du projet pilote, deux services ont été retenus :

- le site Web « Prestation du Canada » (SPC) : constitue un guichet unique pour les Canadiens qui sont à la recherche de prestation de services gouvernementaux. Le site a connu un succès notoire en re-

<sup>10</sup> Le Groupe conseil se compose de représentants de divers secteurs d'activité de la société, dont des membres 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.

<sup>11</sup> Le Groupe conseil a le mandat de fournir à la présidente du Conseil du Trésor des avis sur de larges questions liées à l'objectif fixé, soit : devenir un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet.

cevant plus d'un million de visiteurs par mois depuis son lancement en 2001. Les opinions recueillies sur le site sont positives. Il est présenté comme étant facile à utiliser, fournissant de l'information utile. Le potentiel d'utilisation du site est appréciable à cause du vieillissement de la population et des questions de retraite liées aux difficultés récentes des marchés financiers.

- le Système d'aide au démarrage d'une entreprise (SADE) : constitue un guichet unique pour obtenir des renseignements pertinents et utiles sur la façon de mettre sur pied une entreprise au Canada. C'est un service très populaire qui se distingue comme un portail d'information et un entrepôt pour les entrepreneurs canadiens. Il procure une grande satisfaction aux utilisateurs.

Ces deux services ont été retenus parce qu'ils sont bien établis, matures et qu'ils bénéficient d'un bon soutien de la part des utilisateurs. Les promoteurs du projet pilote croient que leur promotion pourrait accroître la satisfaction d'un plus grand nombre de clients.

Le projet pilote poursuit la réalisation de quatre principaux objectifs :

- faire la promotion des deux services SPC et SADE;
- accroître l'utilisation des deux services SPC et SADE;
- permettre au gouvernement du Canada de déterminer, parmi les techniques et les moyens médiatiques utilisés, ceux qui influencent les attitudes et les comportements du public cible et l'incitent à utiliser les services accessibles par Internet plutôt que de recourir au téléphone ou de se rendre en personne dans les différents bureaux des ministères;
- réduire le délai d'adoption entre les premiers utilisateurs (adoptants précoces) et la majorité des utilisateurs potentiels.

Pour l'élaboration de ce projet pilote de marketing, plusieurs questions ont été soulevées : qui seraient les adoptants précoces des services accessibles sur Internet? Où habitent-ils? Par quels moyens médiatiques préfèrent-ils

recevoir de l'information sur le gouvernement du Canada?

Pour répondre à ces interrogations, le Groupe sur la recherche en opinion publique de Communication Canada a été mandaté pour mener une recherche. Les résultats de cette recherche ont permis de démontrer que 25 % des adoptants précoces seraient des Canadiens qui ont accès à Internet et qui l'ont utilisé au cours des trois mois précédant le lancement du projet mais qui préfèrent utiliser le téléphone ou aller en personne dans les différents bureaux des ministères pour recevoir de l'information et des services du gouvernement du Canada au lieu de recourir à Internet. Pour mieux définir le profil des adoptants précoces, des recherches secondaires, utilisant les données de Statistique Canada, ont été effectuées.

Quant au lieu où se déroulera le projet, de l'analyse démographique des trois provinces (Ontario, Colombie-Britannique, Québec), trois villes ont été retenues. Ces dernières correspondent au profil recherché et présentent sensiblement les mêmes caractéristiques : Sudbury, Sherbrooke et Kelowna.

Les recherches menées ont également permis de recueillir de l'information sur les moyens médiatiques préférés par la clientèle de chacun des deux services qui font l'objet du projet pilote. En effet, les deux groupes cibles préfèrent des médias qui s'adressent à eux personnellement comme la poste et les envois courriels personnels. Par ailleurs, pris individuellement, les groupes cibles de chacun des services ont leurs préférences. Le groupe cible du Système d'aide au démarrage d'une entreprise préfère la poste, la télévision et la radio alors que le groupe cible du site Web « Prestation du Canada » préconise la télévision et les journaux hebdomadaires.

Le projet pilote se déroule dans des environnements qui comportent les caractéristiques suivantes :

- Données démographiques :
  - âge : de 25 à 54 ans;
  - diplôme : universitaire ou collégial;
  - travail : temps plein, partiel ou autonome;

- ❑ revenu : moyen.
- Médias préférés :
  - ❑ télévision, radio et médias imprimés;
  - ❑ médias propres au SADE : poste, télévision et radio;
  - ❑ médias propres au SPC : télévision et journaux hebdomadaires.
- Caractéristiques des villes où se déroulera le projet pilote :
  - ❑ total de la population entre 150 000 et 200 000 habitants;
  - ❑ université et collège accessibles;
  - ❑ revenu de niveau moyen;
  - ❑ postes de télévision et de radio locaux et presse écrite accessibles.

La Direction générale des services d'information du gouvernement à TPSGC, qui dirige la campagne publicitaire, sera assistée, tout au long du déroulement du projet, par les ministères prestataires des deux services qui font l'objet de la campagne publicitaire : Industrie Canada et le ministère du Développement social.

D'une durée de quatre semaines, la campagne publicitaire fera la promotion de ces deux services électroniques qui sont présents sur le site du Canada. Elle devrait produire un impact maximum au cours des deux premières semaines et un impact prolongé à la fin des deux dernières semaines de la campagne.

Étant donné que le système d'aide au démarrage d'une entreprise figure déjà sur l'annonce télévisée sur le site du gouvernement du Canada, on propose, au plan marketing publicitaire, l'utilisation de cette même publicité tout en modifiant une des questions pour que le site Prestations du Canada y soit également mentionné. Cette façon de faire permettrait d'obtenir une campagne hautement ciblée et un impact maximum.

Tenant compte des résultats de la recherche menée sur les préférences des médias du public cible, un éventail de moyens médiatiques sera utilisé : des annonces à la télévision et à la radio portant sur le site du Canada, des publicités imprimées dans les journaux quotidiens et hebdomadaires de chacune des trois

villes. Des cartes infopromotionnelles pour chaque service électronique seront également distribuées dans les bureaux de service des ministères situés dans ces trois villes et aussi à travers les journaux communautaires. Le plan marketing propose de multiplier les moyens de distribution des publicités imprimées et des cartes info en utilisant des publi-postages, des encarts et des magazines ou des kiosques.

Afin de maximiser les résultats positifs de la campagne, il est prévu de jumeler les annonces avec celles sur les foires et les expositions du gouvernement du Canada qui seront diffusées en même temps et aux mêmes endroits. Le projet prévoit concevoir et réaliser des expositions ciblées supplémentaires dans les trois villes. Des endroits comme les universités, les collèges et les principaux centres commerciaux pourraient être des lieux privilégiés pour toucher le public cible.

Avant le lancement de la campagne, il est prévu de réaliser un essai ciblé. Conformément aux procédures en vigueur, la campagne publicitaire a été soumise, pour approbation, au Comité sur la publicité gouvernementale.

Le financement du projet sera assuré par toutes les organisations impliquées dans le projet. Des fonds seront investis par le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada à travers son budget de marketing du volet « Gouvernement en direct » du secteur des programmes d'accès public. Une autre partie des fonds proviendra du budget du Secrétariat du Conseil du Trésor et des budgets des ministères prestataires des deux e-services : Industrie Canada et le ministère du Développement social.

À partir de la troisième semaine du lancement de la campagne, la firme de sondage fera une évaluation rétrospective. L'évaluation portera sur les éléments suivants :

- l'utilité du marketing pour influencer sur l'attitude et le comportement concernant les divers modes de services;
- l'efficacité de chacun des médias;
- le taux de rappel;
- l'augmentation du volume de consultation du site du Canada.

## 4 Bilan

Le Canada, chef de file en matière de cyber-gouvernement, est le pays auquel on reconnaît beaucoup de succès à travers son projet « Gouvernement en direct ». Par le niveau de maturité de ses services électroniques, il est également le pays le plus préparé à la transformation de ses services.

Malgré cette importante lancée et la panoplie d'initiatives menées pour lever les obstacles à l'utilisation et livrer des services de meilleure qualité répondant aux besoins des clients-utilisateurs, le gouvernement du Canada ne dispose pas pour l'instant d'une stratégie de marketing coordonnée de son projet GeD.

Conscient du risque de non-réalisation des économies escomptées, le gouvernement du Canada a entrepris, depuis l'automne 2003, la mise en place d'un projet pilote d'élaboration d'une stratégie de marketing.

Il semble que le gouvernement du Canada pose les jalons pour une stratégie de marketing coordonnée favorisant l'adhésion des citoyens au gouvernement en ligne. À terme, les résultats obtenus à la suite de ce projet devraient renseigner davantage le gouvernement du Canada sur la façon de promouvoir efficacement les services électroniques. Ils pourront également servir de leçons pour renseigner le gouvernement du Canada sur les méthodes à préconiser pour coordonner efficacement les activités de marketing et de promotion des services électroniques. Enfin, les résultats obtenus de ce projet pourront servir d'études de cas pour l'élaboration d'une stratégie de marketing et de promotion des services électroniques basée sur les pratiques exemplaires et les leçons retenues.

## Annexe 1 : Les organismes responsables

TPSGC -  
Direction des  
services de  
technologies  
de l'information

- poursuivre les objectifs 2005;
- développer la voie de communication protégée;
- développer un modèle de gestion du changement;
- développer un cadre de gestion des ressources humaines.

Direction du  
dirigeant prin-  
cipal de  
l'information

- déterminer l'orientation stratégique dans tous les secteurs ;
- développer une stratégie globale de prestation des services;
- conseiller le gouvernement sur les initiatives horizontales ou pangouvernementales;
- s'occuper, dans les domaines des TI, de la gestion de la prestation des services et des services administratifs.

Communication  
Canada

- développer les voies d'accès public;
- promouvoir les portails;
- élaborer un plan de publicité du gouvernement;
- coordonner les études sur l'opinion publique;
- contribuer à l'élaboration du plan de publicité du gouvernement du Canada;
- supporter les ministères et organismes en matière de gouvernement en ligne.

## Bibliographie

ACCENTURE (Page consultée le 5 mai 2004). *E-government Leadership : High performance, maximum value*, [en ligne], [http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/gove\\_egov\\_value.pdf](http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/gove_egov_value.pdf)

CANADA (Page consultée le 27 avril 2004). *Gouvernance*, [en ligne], [http://www.gol-ged.gc.ca/governance/gov-gouv\\_f.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/governance/gov-gouv_f.asp)

CANADA (Page consultée le 28 avril 2004). *Gouvernement en direct 2004*, [en ligne], [http://www.ged-gol.gc.ca/rpt2004/rpt\\_f.pdf](http://www.ged-gol.gc.ca/rpt2004/rpt_f.pdf)

CANADA. GROUPE CONSEIL SUR LE GOUVERNEMENT EN DIRECT (Page consultée le 28 avril 2004). *Site du Groupe conseil sur le Gouvernement en direct*, [en ligne], [http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/index\\_f.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/index_f.asp)

CANADA. GROUPE CONSEIL SUR LE GOUVERNEMENT EN DIRECT (Page consultée en mai 2004). *Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens : à la poursuite de la transformation des services*, [en ligne], [http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/final/final00\\_f.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/final/final00_f.asp)

CANADA. GROUPE CONSEIL SUR LE GOUVERNEMENT EN DIRECT (Page consultée en avril 2004). *Transformer le gouvernement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes*, [en ligne], [http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/second/transform/transform\\_f.pdf](http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/second/transform/transform_f.pdf)

CANADA. GROUPE CONSEIL SUR LE GOUVERNEMENT EN DIRECT (Page consultée le 27 avril 2004). *Communiqué*, [en ligne], [http://www.gol-ged.gc.ca/nr-sp/2002-12-11/nr-comm\\_f.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/nr-sp/2002-12-11/nr-comm_f.asp)

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS (Page consultée le 28 avril 2004). *Outil de mesures communes (OMC)*, [en ligne], <http://www.iccs-isac.org/fra/omc-sujet.htm>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 12 mai 2004). *Amélioration des services*, [en ligne], [http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/index\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/index_f.asp)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 7 mai 2004). *Corpus de connaissances*, [en ligne], [http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/sc/bok/bok\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/sc/bok/bok_f.asp)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Page consultée le 7 mai 2004). *Politique de l'information*, [en ligne], [http://www.cio-dpi.gc.ca/ip-pi/index\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/ip-pi/index_f.asp)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. DIRECTION DU DIRIGEANT PRINCIPAL DE L'INFORMATION (Page consultée le 7 mai 2004). *Site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*, [en ligne], [http://www.cio-dpi.gc.ca/cio-dpi/index\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/cio-dpi/index_f.asp)

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA (Page consultée le 15 mai 2004). *Rapport annuel sur la publicité du gouvernement du Canada 2002-2003*, [en ligne], [http://www.communication.gc.ca/adv\\_pub/index\\_05\\_f.html](http://www.communication.gc.ca/adv_pub/index_05_f.html)

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA (Page consultée le 7 mai 2004). *Rôle de Communication Canada dans le projet Gouvernement en direct*, [en ligne], [http://www.communication.gc.ca/gol\\_ged/ged\\_role.html](http://www.communication.gc.ca/gol_ged/ged_role.html)

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA (Page consultée le 27 avril 2004). *Site de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*, [en ligne], <http://www.tpsgc.gc.ca/text/index-f.html>

## MASSACHUSETTS

L'État du Massachusetts s'intéresse à la question du gouvernement en ligne depuis 1994. Il s'est déjà distingué sur plusieurs plans :

- la qualité de sa réflexion stratégique (direction et objectifs) en lien avec le développement du gouvernement électronique<sup>12</sup>;
- le financement des investissements en TI par la mise en place des *IT Bond Funding Programs*;
- l'implication du secteur privé dans l'élaboration de ses projets TI.

Selon le classement des gouvernements électroniques des États américains effectué par les chercheurs de l'Université de Brown, la *Brown University's State eGov Scorecard*, le Massachusetts a récemment fait une remontée spectaculaire. En effet, après quelques années de flottement, il est passé de la vingt-quatrième position en 2002 à la première position en 2003<sup>13</sup>. Ce succès est en grande partie attribuable à l'élaboration et au lancement du portail Mass.Gov, principale porte d'entrée à l'information et aux services du gouvernement. Les chercheurs soulignent que l'État se démarque, entre autres, par le nombre de services offerts en ligne.

### 1 Organisme responsable

L'*Information Technology Division* (ITD), une branche de l'*Executive Office for Administration & Finance*, est l'organisme responsable du gouvernement en ligne. Le CIO de l'État agit à titre de directeur pour l'ITD. L'ITD doit veiller à ce que l'État utilise les technologies de l'information de façon à ce que le gouvernement puisse livrer son information et ses services de manière efficiente. En rapport à cette mission, l'ITD assume les responsabilités suivantes :

- mettre en place des standards en matière de technologies;
- revoir et approuver les plans stratégiques des organismes en matière de TI;
- participer à la planification du design et des opérations des systèmes technologiques en fournissant, notamment, des services et des solutions d'ordre technique en appui aux quelque 170 agences et organismes publics de l'État;
- gérer les systèmes centraux de TI;
- fournir et gérer les services d'impression et de distribution du courrier aux M/O.

En vue de réaliser son mandat, l'ITD travaille de concert avec le secteur privé et les M/O.

Au Massachusetts, le gouvernement en ligne est représenté par le projet Mass.Gov, le portail de l'État. Cette initiative est confiée à l'un des huit bureaux qui composent l'ITD<sup>14</sup>, à savoir le *Mass.Gov Office*. Le *Mass.Gov Office* a été établi à l'été 2001. Il compte une dizaine de personnes. Le *Mass.Gov Office* exerce un rôle de leadership dans le développement du portail de l'État décrit comme étant un guichet unique à des services et à de l'information intelligibles, intégrés et en ligne. Ce bureau compte huit directions :

- portail technique;
- entreprise (*enterprise channel*);
- municipal (*municipal channel*);
- stratégie/marketing
- portail entreprise;
- citoyen (*citizen channel*);
- visiteur/Employé (*visitor / employee channel*);
- administration.

<sup>12</sup> Il a même mérité le *1996 Statewide Initiatives/Policy, Planning and Management Award* du NASCIO, la *National Association for States Chief Information Office*. La NASCIO est une association qui regroupe les CIO de tous les États américains.

<sup>13</sup> L'étude conduite par l'Université de Brown a examiné une moyenne de 34 sites par État, soit un total de 1 603 sites Web gouvernementaux.

<sup>14</sup> L'ITD est composé de huit bureaux : ITD Director & Chief Information Officer of the Commonwealth of Massachusetts, Operational Services Bureau, Enterprise Applications Bureau, Mass.Gov, Commonwealth Information Warehouse, Capital and Strategic Planning Group, Technology Finance Group, Enterprise Technology et General Counsel.

La direction stratégie/marketing est très modeste, elle ne compte qu'une seule personne. Le budget annuel de la direction se situe en dessous de 50 000 \$, excluant les salaires.

## 2 Modèle de gouvernement en ligne

Le modèle de gouvernement en ligne du Massachusetts se caractérise par la grande flexibilité laissée aux M/O de même que par la décentralisation du cadre de gestion administrative. Il se démarque également par l'importance de la présence du secteur privé, et ce, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Le modèle s'articule autour de l'idée que l'utilisateur doit être *online, not in line*. La philosophie qui habite le gouvernement électronique est d'habiliter l'utilisateur à se servir lui-même.

L'actuelle stratégie relative au gouvernement électronique date de l'an 2000. Elle est le résultat des travaux menés par un groupe de travail spécial institué par le gouverneur de l'État et appelé *Task Force*. Ce groupe de travail, composé de parlementaires, de membres de la fonction publique et de dirigeants de compagnies privées, a élaboré le plan stratégique devant présider le développement du gouvernement en ligne. À l'occasion des travaux de la *Task Force*, cinq groupes de travail spécialisés furent mis sur pied. Un de ces groupes s'est consacré à la question du marketing et du *branding*<sup>15</sup>. À la fin du processus, les groupes de travail ont remis leurs recommandations au *Steering Committee* de la *Task Force*. Le produit final fut la publication de la stratégie *The Promise of Electronic Government* en 2000. Toutefois, depuis février 2003, il faut lire cette stratégie à la lumière du rapport de l'*Information Technology Commission*, la *Entreprise IT Strategy*.

<sup>15</sup> Les autres groupes furent créés autour des quatre thèmes suivants : le soutien organisationnel et la gouvernance, les mécanismes de financement et les sources de revenu, l'accessibilité et la fracture numérique et les aspects légaux et juridiques.

L'*Information Technology Commission*<sup>16</sup> a été instituée en juin 2002 à la suite de l'adoption de la loi *An Act Providing For Certain Information Technology Improvements*. À l'origine de cette loi, un constat fut établi à l'effet que certains éléments tels que l'architecture, la sécurité et la gestion de données, pour n'en nommer que quelques-uns, transcendent les frontières de tous les M/O et intéressent le gouvernement dans son ensemble. En vertu de celle-ci, la Commission avait pour mandat de recommander à l'État une vision relative à l'infrastructure, au développement et à la gouvernance des technologies de l'information à l'échelle du gouvernement (*an enterprise wide strategy*). Cette vision devait inclure les trois branches de gouvernement (législative, juridique et exécutive) de même que les bureaux constitutionnels de l'État. La loi prévoyait notamment que les recommandations de la Commission devaient porter sur l'identification de moyens permettant de s'assurer que les M/O travaillent ensemble de manière efficace, que des systèmes et des processus communs soient développés et partagés entre les M/O et que ces nouveaux systèmes rencontrent les besoins des citoyens, entreprises et autres agences gouvernementales. Le rapport de la Commission a été publié en janvier 2003<sup>17</sup>.

Le développement du portail constituait un des éléments pivots de la stratégie du gouvernement en ligne (2000). Ce portail est décrit comme un site commun à tous les M/O à travers lequel tous les services du gouvernement peuvent être rejoints et utilisés. Ses promoteurs désirent en faire la destination de

<sup>16</sup> La Commission était composée de 25 personnes en provenance de divers M/O et de toutes les branches du gouvernement. Pour l'assister, l'ITD et l'*Executive Office of Administration and Finance* (EOAF) ont recruté une équipe de spécialistes provenant de l'entreprise privée (*IBM Business Consulting Services*). La Commission était coprésidée par le secrétaire de l'EOAF et le président du *House and Senate Committee* sur les sciences et la technologie.

<sup>17</sup> Le rapport comporte trois parties : (1) l'état actuel de la situation en matière de gouvernance des technologies de l'information et des pratiques de gestion dans le Commonwealth, (2) le développement d'une vision pangouvernementale (*enterprise-wide*) fondée sur l'évolution actuelle de l'État et, (3) les recommandations de la Commission en vue de supporter cette vision et cette approche pangouvernementale.



choix pour ceux qui cherchent à avoir accès aux services dispensés par l'État. Selon l'État du Massachusetts, les avantages liés au gouvernement électronique découlent de l'utilisation élevée du portail. Un portail ne sert à rien si les gens n'y sont pas sensibilisés, n'arrivent pas à le trouver ou n'y ont pas accès; par conséquent, l'État a choisi, conformément aux recommandations du *Marketing and Branding Workgroup*, d'utiliser la marque Mass.Gov comme élément distinctif devant caractériser le portail lui permettant ainsi de transmettre un message, une image, une iconographie et une publicité uniformes pour ses constituants.

L'élaboration et la mise en œuvre de Mass.Gov se sont faites grâce à la mise en place de comités composés d'individus en provenance de divers organismes publics et du secteur privé :

- *Mass.Gov Advisory Board* : un groupe composé de décideurs de haut niveau en provenance du secteur public et du secteur privé. Ce conseil s'est assuré que l'initiative du gouvernement en ligne soit acceptée à tous les plus hauts niveaux de gouvernement.
- *Portal Advisory Group* : un groupe inter M/O qui a servi de comité de révision pour les appels d'offres, les soumissions et la sélection des entreprises qui seraient appelées à élaborer le portail. Il a agi à titre de comité directeur pour le design, la mise en œuvre et les décisions quotidiennes en lien avec le développement du portail.
- *Access Channel Workgroup* : un groupe de travail pour chaque catégorie d'utilisateurs (entreprises, citoyens, municipalités, employés et visiteurs) a été mis en place. Chacun de ces groupes était composé de représentants de M/O. Ces groupes de travail ont veillé au développement du contenu de chacun des canaux d'accès sur le portail, notamment à l'identification des « agences virtuel-

les<sup>18</sup> ».

- *Technical Advisory Team* : un groupe de spécialistes en technologies de l'information, d'analystes et de gestionnaires qui offrait ses conseils sur les éléments techniques de l'élaboration du portail.

L'*Executive Office for Administration & Finance*, par l'entremise de l'ITD, exerce un rôle prédominant quant à la stratégie, au développement et à la coordination du gouvernement électronique. Quant aux M/O, ils assument une grande part de responsabilité dans la mise en œuvre du projet. La coordination entre les M/O et l'ITD est assurée par trois agents de liaison. Ces agents font partie du *Capital and Strategic Planning Group*, un des huit bureaux de l'ITD.

Étant donné que le développement de Mass.Gov s'appuie sur une approche volontaire des MO et que la loi ne prévoit pas obliger les MO à utiliser les services Mass.Gov, la migration des M/O vers le portail Mass.Gov s'est faite à l'aide de projets pilotes. Le premier site a migré en septembre 2002. Selon ce qui est rapporté dans le bulletin de l'ITD d'automne 2002, cette expérience a pavé la voie pour les autres qui allaient suivre. À l'aide d'une firme privée, la division des services opérationnels de l'ITD avait convenu d'élaborer un *cookbook*, une sorte de guide à l'intention des M/O qui voulaient migrer vers Mass.Gov. De plus, cette expérience a permis à l'ITD de prendre conscience du fait que le processus de migration était, somme toute, assez long et l'a convaincu d'opter plutôt pour une approche qui consistait à inciter les M/O à faire migrer, dans un premier temps, des parties de leur information.

Pour ce faire, l'ITD a développé des blocs communs à plusieurs M/O, comme le bloc des calendriers, le bloc des communiqués de presse et le bloc des nouvelles. Enfin, l'évaluation du premier projet pilote a incité Mass.Gov à engager une firme privée en vue de développer une stratégie de *co-branding*. Toutefois, au 7 juin 2004, cette stratégie

<sup>18</sup> Les agences virtuelles servent à regrouper des services en fonction de leurs affiliations naturelles plutôt que de leurs structures gouvernementales.

n'était toujours pas élaborée. Un changement de direction à l'hiver 2004 prévoit que l'accent doit être mis sur la migration des sites qui appartiennent aux M/O faisant partie de l'exécutif. En raison de la petite taille du bureau de Mass.Gov, il est prévu que cette migration s'accompagne de formation à l'intention des membres du personnel des M/O migrants de manière à ce qu'ils puissent eux-mêmes supporter le site de leur M/O et apporter les changements nécessaires à l'information qui s'y trouve<sup>19</sup>.

### 3 Promotion et marketing

La promotion et le marketing sont des éléments qui figurent au programme de l'initiative du gouvernement en ligne depuis le début du projet. Dès les travaux préparatoires relatifs à l'élaboration de la stratégie, un groupe de travail s'est penché sur la question. Plusieurs de ses recommandations ont été prises en considération lors de l'adoption de la stratégie. Une division stratégie/marketing a été créée au sein de l'ITD et un plan de marketing fut élaboré. Avant la mise en place du plan de marketing, le gouvernement du Massachusetts a surtout polarisé son attention sur les aspects liés au *branding* et au lancement du portail *Mass.Gov*.

Au moment où les principaux intéressés s'apprêtaient à se pencher sur les questions touchant la mise en place d'une stratégie de marketing intégrée à plus long terme (postlancement), l'État a été touché par une crise budgétaire et un nouveau gouverneur fut élu<sup>20</sup>. Ces deux éléments ont affecté sérieusement l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie intégrée de marketing du gouvernement en ligne. Dès son arrivée en poste, le nouveau gouverneur a demandé à ce que le portail de *Mass.Gov* soit redessiné car, selon lui, il ne correspondait pas à l'image qu'il souhaitait donner de l'État<sup>21</sup>. Le gouverneur voulait miser davantage sur le fait que les utilisateurs visiteront le portail en raison de leurs besoins et l'utiliseront de nouveau en raison de l'ampleur de l'information et des services qui y sont offerts plutôt que sur la mise en œuvre d'une véritable stratégie de promotion et de marketing intégrée. Les ressources financières sont investies dans la réalisation de la *IT Enterprise Strategy* de 2003<sup>22</sup>. L'aspect marketing est demeuré au niveau des M/O qui peuvent entreprendre des initiatives et les réaliser sous le chapeau de *Mass.Gov*. Il n'y pas de stratégie intégrée à l'échelle du gouvernement.

En raison de ces deux facteurs, certains éléments de la stratégie du gouvernement en ligne, dont ceux ayant trait à la promotion et au marketing, ont été relégués au second plan. Ainsi, parmi les éléments recensés dans cette section, certains n'ont pas été mis en œuvre avec la même énergie ou la même envergure que ce qui avait été prévu au moment de leur élaboration.

En raison de ces deux facteurs, certains éléments de la stratégie du gouvernement en ligne, dont ceux ayant trait à la promotion et au marketing, ont été relégués au second plan. Ainsi, parmi les éléments recensés dans cette section, certains n'ont pas été mis en œuvre avec la même énergie ou la même envergure que ce qui avait été prévu au moment de leur élaboration.

#### 3.1 Le cadre général des communications gouvernementales

Au Massachusetts, les initiatives de promotion et de marketing relatives au gouvernement en ligne ne s'inscrivent pas dans un cadre général de communication gouvernementale. Dans cet État, les M/O jouissent d'une grande liberté concernant leurs activités de communication. Ils doivent néanmoins respecter les codes et règlements fédéraux relatifs aux communications. L'organisme responsable de ces règles est la *Federal Communications Commission* (FCC), l'équivalent du CRTC.

<sup>19</sup> Cette information provient de courriels échangés avec la directrice de la division Marketing/Strategy de l'ITD.

<sup>20</sup> Il s'agit de Mitt Romney, un Républicain. Il demeurera en poste jusqu'à la prochaine élection prévue pour le 11 juillet 2006. Il est à noter que la Chambre et le Sénat sont tous les deux majoritairement démocrates.

<sup>21</sup> Le site a été redessiné en septembre 2003.

<sup>22</sup> Par ailleurs, même la promotion de la *IT Enterprise Strategy* souffre des difficultés financières dans lesquelles l'État est plongé. En effet, dans un message du CIO qui remonte à l'hiver 2003, il est possible de lire que l'élaboration d'une stratégie de presse était à l'ordre du jour de la première rencontre du comité chargé de la mise en œuvre du rapport de la *Information Technology Commission*. Cette stratégie de presse devait avoir pour but de publiciser les résultats de la mise en œuvre. Le CIO annonce également que l'*Information Technology Bulletin* (IT Bulletin) et les rencontres du CIO serviront de véhicules de communication en vue de tenir la communauté des TI informée des progrès et des étapes à venir. Or, le IT Bulletin a cessé d'être publié au printemps 2003, faute de ressources.

Le 28 janvier 2003, le nouveau gouverneur a coupé le secteur des communications d'environ 60 postes d'agents de presse réalisant ainsi des économies de 1,2 million de dollars par année. Par conséquent, bien que les M/O aient une grande liberté d'action, les ressources dont ils disposent pour faire de la promotion et du marketing sont, quant à elles, restreintes.

### 3.2 Le cadre spécifique et les outils liés à l'environnement en ligne

Les principaux éléments touchant la promotion et le marketing du gouvernement électronique se retrouvent notamment dans le plan de marketing de *Mass.Gov*. Ce plan fut élaboré à la suite des travaux du groupe de travail sur le marketing et le *branding* et de l'adoption de la stratégie *The Promise of Electronic Government*. Le bureau de *Mass.Gov* gère également, pour l'usage des webmasters du Commonwealth, un site appelé *WebMASS-ters*. Ce site regroupe l'ensemble des outils, des standards et des conseils liés au développement et à l'opération de sites Web gouvernementaux, dont *Mass.Gov*.

#### ➤ Le rapport et les recommandations du Marketing and Branding Workgroup

Tel que mentionné précédemment, la promotion et le marketing s'inscrivent parmi les préoccupations des concepteurs du gouvernement en ligne depuis les débuts du projet. Avant même d'élaborer la stratégie relative au développement du gouvernement électronique, un groupe de travail avait été chargé de se pencher sur la question et de faire des recommandations en lien avec l'élaboration du portail de l'État concrétisant la vision du gouvernement électronique.

Le groupe de travail, composé de treize personnes, a rendu son rapport final le 9 janvier 2001. Ce groupe comprenait des membres en provenance du secteur public et du secteur privé. Au sein de ce groupe, certaines personnes possédaient une vaste expertise en marketing et en *branding* de sites et de produits en ligne. Le groupe était présidé par un membre de la *Task Force* chargé d'élaborer la stratégie du gouvernement en ligne. Il provenait du secteur privé. La vice-présidente du groupe provenait de l'*Office of State Comptrol-*

*ler*. De plus, deux analystes de l'ITD y étaient attirés. L'un d'eux dirige présentement la division stratégie/marketing du bureau de *Mass.Gov*.

Le groupe de travail s'est rencontré à cinq reprises en octobre et novembre 2000. Les discussions étaient orientées en fonction des questions posées dans le document *Issues Paper* élaboré par le *Steering Committee* de la *Task Force*. Les membres ne se sont pas limités à ces questions. Au moment de leurs travaux, le contenu du portail de l'État n'était pas encore défini en matière d'information et de services. Par conséquent, le groupe estime qu'il a été quelque peu limité dans son mandat. En effet, en bout de piste, ce sont les services disponibles qui seront à la base de la campagne de marketing définitive. Le groupe a tout de même, d'un point de vue plus général, été en mesure d'émettre sa vision et de formuler des recommandations pertinentes.

La réflexion conduite par le groupe s'inspire de l'expérience et des principes qui prévalent dans le secteur privé. Le groupe explique qu'il n'est pas suffisant d'amener un trafic occasionnel sur le portail de l'État, mais qu'il faut aussi fidéliser les utilisateurs à l'utilisation fréquente du site en vue de générer des revenus réguliers. Il leur apparaît clairement que la réalisation des avantages associés au gouvernement en ligne découle du taux d'utilisation des services qui doit être élevé. Plus vite ce taux augmente, plus vite l'État réalise des économies et plus vite le potentiel en ce qui concerne le retour sur les investissements augmente. C'est ce dernier aspect qui a amené le Massachusetts à s'intéresser de près à la question de la promotion et du marketing.

Les discussions du groupe se sont articulées autour de trois catégories :

- le positionnement;
- le *branding*;
- la promotion et la stratégie de marketing.

Dans la catégorie « positionnement », les participants se sont interrogés sur la perception du portail par le public en général. Lors de cette discussion, les participants ont accordé beaucoup d'importance à la notion de

confiance, et ce, tant du point des opérations en ligne que de l'image projetée par la marque. Le groupe a retenu les éléments suivants :

- représentatif du gouvernement;
- efficient;
- légitime;
- complet;
- unique;
- invitant pour les entreprises;
- compréhensible;
- simple (*hassle-free*);
- moderne (*current*);
- facile d'utilisation;
- fiable;
- officiel;
- informatif;
- axé sur le client;
- personnalisé;
- rapide;
- intégré;
- pratique;
- digne de confiance.

Dans la catégorie *branding*, le portail de l'État devait posséder une marque bien à lui. De l'avis du groupe de travail, il devrait s'agir d'une marque forte, supportée par les hauts dirigeants du gouvernement, renforcée et promue par tous les M/O à travers leurs canaux de communication et de promotion respectifs. De manière concrète, cela signifie que le portail de l'État requiert une présentation et une conception<sup>23</sup> uniformisées de manière à ce que les visiteurs aient des expériences d'utilisation similaires.

Selon le groupe, les éléments suivants sont cruciaux pour la mise en place d'une véritable marque :

- l'utilisation du logo;

- le choix de la palette de couleur utilisée;
- le plan adopté pour la présentation du matériel des M/O (section principale et sous-section);
- la coordination entre les éléments promotionnels extérieurs et le *look and feel*.

Le groupe souligne que la marque d'un produit ne se limite pas à des considérations publicitaires. Elle implique tout un processus continu et intégré qui a besoin d'être géré et coordonné par un organisme central. De plus, le développement d'une marque doit être fait en gardant à l'esprit l'aspect du *co-branding*. En effet, certains M/O ont déjà développé des marques distinctives auxquelles le public adhère déjà. Selon le groupe, il est nécessaire de trouver les moyens qui permettront au M/O de continuer à utiliser leur propre marque sous le chapeau (*umbrella*) de la marque principale du portail.

Certaines des discussions ont porté sur des questions abordées par d'autres groupes de travail, notamment le *Governance / Organization Support Workgroup*, qui se penchait sur le sujet de la gouvernance et du support organisationnel. Ainsi, a été soulevée la question de la nécessité de mettre en place une campagne de promotion interne relativement à la marque. Selon le groupe de travail sur le marketing, il est impératif de sensibiliser les M/O à l'existence, à la signification et à l'utilisation de la marque. En outre, cette campagne de promotion à l'interne pourrait servir à identifier et à propager les incitatifs et les avantages de nature à convaincre les M/O à participer au portail. Après un examen de plusieurs noms, les participants se sont entendus pour proposer les deux noms suivants : *Mass.Gov.com* ou *Massachusetts.gov*. *Mass.Gov* a finalement été retenu.

Dans la catégorie « promotion et stratégie de marketing », les discussions ont d'abord porté sur la nécessité de conduire certaines études de marché afin de connaître les besoins et les préférences des éventuels clients en matière de services électroniques. Selon le groupe de travail, la clé du marketing réside dans la mise en marché de produits et de services qui répondent aux besoins des consommateurs. Le

<sup>23</sup> L'expression utilisée en anglais est « *look and feel* ».

secteur du gouvernement électronique n'y fait pas exception.

Du point de vue de la promotion, l'*Issues Paper* posait de nombreuses questions. Ce groupe souhaitait élaborer une campagne de promotion coordonnée et procéder par étapes. La première étape consisterait à faire la promotion du lancement du portail. Jusqu'à ce que le portail offre de nombreux services et soit complètement fonctionnel, il était convenu que la promotion ne devait pas être trop agressive. Ensuite, au fur et à mesure que le portail progresserait, des campagnes ciblées et dirigées vers des audiences susceptibles d'être intéressées par les services offerts pourraient être mises en œuvre. Le groupe estimait prématuré d'aborder le sujet de la segmentation du marché (citoyens, petites entreprises, employés, entités municipales, etc.) étant donné que les services qui allaient être offerts par l'entremise du portail n'étaient pas encore identifiés. Il s'est limité à dire qu'un marketing efficace permettrait d'identifier chacun de ces segments et de coordonner les initiatives sous le thème global de la marque adoptée pour le portail.

En vue de développer et de mettre en œuvre une campagne de marketing intégrée et pangouvernementale, le groupe souhaitait désigner un organisme central chargé de la planification d'une campagne de marketing coordonnée avec les M/O. Le groupe proposait que cette structure organisationnelle fasse partie de la structure de gouvernance pour le gouvernement en ligne. Selon lui, il s'agissait d'un moyen d'assurer une certaine uniformité à l'échelle du gouvernement.

De l'ensemble des propositions émises par le groupe de travail, le *Steering Committee* de la *Task Force* a retenu :

- la nécessité de développer un nom et une marque distinctive pour le gouvernement en ligne;
- le besoin d'utiliser des pratiques qui laissent de la place au *co-branding* avec les M/O;
- la possibilité d'élaborer un portail interne (intranet de Mass.Gov) en vue de sensibiliser les employés à l'importance du projet et de l'utilisation de la marque;
- la poursuite d'études de marché;
- l'utilisation d'un design d'excellence;
- l'établissement d'une structure organisationnelle centrale chargée de l'aspect marketing et promotion du portail à l'intérieur de l'organisme responsable du gouvernement en ligne;
- la mise en place d'un plan de campagne de marketing compréhensif qui inclurait un processus par étapes, coordonné et continu;
- l'annonce du nouveau nom de la marque en février 2001;
- l'établissement de partenariats avec le privé et avec d'autres administrations publiques en vue d'enrichir l'information accessible par le portail.

À ce jour, ces recommandations n'ont pu être complètement mises en œuvre.

#### ➤ Plan de marketing de Mass.Gov

Le plan de marketing de Mass.Gov a été élaboré il y a trois ans en vue, principalement, de faire la promotion du nouveau portail et de son lancement. Ce plan est aujourd'hui tombé en désuétude en raison du manque de ressources. Il n'a pas été mis à jour depuis sa rédaction et n'a pas eu de suite.

Ce plan adopte une approche de marketing axée sur le client. Théoriquement, cette approche comprend trois étapes :

- **choisir une valeur** : cette première étape implique une segmentation du marché, la sélection de cibles à atteindre dans ce marché et le positionnement de la valeur, la *value positioning*.
- **fournir une valeur** : cette deuxième étape fait référence à la phase de développement et de spécification du produit. En vue de s'assurer que le produit rencontre les exigences du marché, il est conseillé de consulter les éventuels clients dans le processus de développement.
- **communiquer une valeur** : cette dernière étape comprend toutes les activités de promotion, incluant la publicité et le marketing, qui ont pour but d'informer les

clients à propos du produit ou du service offert. La collecte d'information relative à la performance du produit, aux réactions des clients, aux problèmes et aux possibilités créées par le produit est continue de façon à permettre l'amélioration du produit afin qu'il réponde toujours mieux aux demandes du marché.

La première étape de l'approche – CHOISIR UNE VALEUR – était déjà en voie de réalisation au moment d'écrire le plan de marketing de Mass.Gov puisque c'est sur cet élément que l'attention s'est d'abord focalisée en vue du lancement du portail. Le principal élément consistait à définir l'image à véhiculer. Cette image devait être la même pour tous les médias liés au portail (design, marque, communications). Le nom de la marque avait déjà été déterminé. La marque Mass.Gov est un élément capital de cette image qui est plus qu'un simple nom ou logo. La marque représente la promesse de livrer, de manière uniforme, toute une panoplie d'attributs (simplicité, guichet unique, service personnalisé, etc.), d'avantages (sécuritaire, rapide, pratique) et de services à un même niveau de qualité.

Il y avait aussi un consensus à l'effet que Mass.Gov allait devenir une ombrelle (*umbrella*) et que les marques individuelles des M/O allaient pouvoir coexister avec Mass.Gov. Toutefois, la mise en œuvre de ce consensus était moins claire et nécessitait le développement de stratégies, de plans et de politiques de *co-branding*. L'exercice devait s'articuler autour d'une seule marque pour le Commonwealth et impliquait la rédaction de guides concernant le *co-branding* de façon à s'assurer que les marques existantes des M/O puissent être conservées sous l'ombrelle Mass.Gov.

Outre la question du *co-branding*, une consultation sommaire à l'aide d'un sondage avait été conduite auprès des clients afin de valider certaines hypothèses sur un site préliminaire de Mass.Gov. Il s'agissait d'identifier les services qui intéressaient les clients de même que leurs préférences. Des études de marché additionnelles avaient été prévues afin de s'assurer que le produit Mass.Gov réponde bien aux besoins des clients. Les principaux utilisateurs de Mass.Gov avaient été identifiés

comme étant les résidents, les entreprises, les municipalités, les employés de la fonction publique, les visiteurs et les agences gouvernementales. Les audiences cibles que l'État souhaitait rejoindre avec les communications marketing sont définies de manière différente mais incluent les groupes énumérés précédemment. Elles sont catégorisées comme suit :

- utilisateurs potentiels de services électroniques;
- utilisateurs actuels de services électroniques;
- décideurs;
- personnes d'influence.

Chacun de ces groupes est susceptible d'inclure des membres en provenance des six catégories suivantes :

- public en général;
- entreprises;
- administration publique : législature, dirigeants de M/O, CIO, CFO, Webmestres, employés en général;
- municipalités;
- autres entités gouvernementales (autres États, gouvernement fédéral);
- médias.

La deuxième étape - FOURNIR UNE VALEUR - a commencé en juillet 2002. Des activités liées au développement du produit telles que la marque, l'image et l'utilisation ont été incorporées tout au long de la planification du projet.

La troisième étape – COMMUNIQUER UNE VALEUR - a débuté avec la mise en œuvre du site préliminaire de Mass.Gov et la réalisation de différentes activités de relations publiques. Le plan de marketing de Mass.Gov prévoit que les communications devront se poursuivre de manière à développer la notoriété du portail et du gouvernement électronique en général. En raison du fait que Mass.Gov était nouveau, le plan de marketing indiquait que le défi initial consistait à sensibiliser les gens en vue du lancement de Mass.Gov. Ce défi comportait trois objectifs :

- sensibiliser les gens à la marque;

- augmenter la reconnaissance quant au nom de la marque;
- sensibiliser les gens au portail et aux avantages qu'ils seraient en mesure d'en tirer.

Selon le plan de marketing, deux indicateurs doivent servir à mesurer la performance obtenue :

- le nombre de visites sur le portail;
- les résultats des sondages complétés.

Le plan prévoyait que les données concernant ces indicateurs seraient colligées toutes les semaines. Une fois le portail lancé, le plan reconnaît que le défi est de continuer à sensibiliser les gens non seulement à la présence du portail mais aussi aux services qui y sont disponibles. Le nombre de visites sera un indi-

cateur de succès, mais le nombre de transactions complétées et l'utilisation répétée des usages sont considérés comme des indicateurs plus précis. Un tableau issu du plan de marketing illustre divers outils de communication qui pourront être utilisés pour faire le marketing de *Mass.Gov*. (Annexe 1).

Le plan de marketing rappelle, en outre, l'importance de conduire une campagne interne qui devrait être mise en place avant même que ne le soit la campagne auprès du public qui accompagnera le lancement du portail.

Ce tableau présente les activités de communication planifiées au moment de la rédaction du plan de marketing (fin 2001 - début 2002). Il faut garder à l'esprit que le portail a été officiellement lancé le 8 mai 2002.

| Véhicule                                                                                                          | Type                | Audience                                 | Temps (2002) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------|--------------|
| Bulletin de l'ITD ( <i>IT Bulletin</i> ) <sup>24</sup>                                                            | Relations publiques | Interne                                  | juin         |
| Rapport annuel de l'ITD                                                                                           | Relations publiques | Interne                                  | septembre    |
| Courriels annonçant l'arrivée de <i>Mass.Gov</i> aux dirigeants des M/O pour qu'ils le fassent eux-mêmes circuler | Relations publiques | Interne : dirigeants des M/O et employés | 13 avril     |
| Afficher l'arrivée de <i>Mass.Gov</i> sur les bannières destinées aux webmestres.                                 | Relations publiques | Interne : webmestres                     | 18 avril     |
| Réunion du <i>SPG User Group</i>                                                                                  | Relations publiques | Interne : Utilisateurs de TI et CIO      | Avril        |
| Réunion des CIO                                                                                                   | Relations publiques | Interne : CIO                            | Avril        |
| Réunion des CFO                                                                                                   | Relations publiques | Interne : CFO                            | Mai          |
| Lien du site Web de l'ITD                                                                                         | Publicité           | Interne : tous                           | 4 septembre  |
| Conférence sur la technologie gouvernementale ( <i>Government Technology Conference</i> )                         | Relations publiques | Gouvernement                             | Octobre      |
| Lien sur la page Web de l'État                                                                                    | Publicité           | Général                                  | 4 septembre  |

<sup>24</sup> Ce bulletin a cessé d'être publié au printemps 2003.

|                                                                                                   |                     |                                                                                                             |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Lien sur les pages Web individuelles des M/O                                                      | Publicité           | Général                                                                                                     | 21 avril et continu            |
| Communiqué de presse : Mass.Gov                                                                   | Relations publiques | Général et gouvernement                                                                                     | 18 avril                       |
| Présentation du plan stratégique<br>Assesseeurs (NACHA)<br>Réunion du <i>IT User Group</i><br>OCA | Relations publiques | Villes et municipalités<br><br>Interne : utilisateurs de TI et CIO<br><br>Interne : Employés cadres des M/O | avril<br><br>avril<br><br>mars |
| Envoi du sommaire du plan stratégique                                                             | Relations publiques | Législature et gouvernement                                                                                 | Mai                            |

Selon le plan, il est nécessaire de bien choisir les véhicules utilisés pour faire passer les messages et s'assurer que ces derniers soient uniformes. Les campagnes de communication peuvent être divisées en trois segments :

- Campagne d'éducation et de sensibilisation interne et externe à l'égard du gouvernement électronique en général et de Mass.Gov en particulier (prélancement)
  - ❑ identifier les publications, newsletters et sites Web qui seraient appropriés en vue de la publication d'articles relatifs au gouvernement en ligne ou Mass.Gov qui s'adresseraient à des audiences spécifiques;
  - ❑ saisir chaque occasion qui s'offre pour faire des présentations aux employés du gouvernement, et ce, à tous les niveaux de juridiction;
  - ❑ saisir chaque occasion qui s'offre pour faire des présentations à des audiences cibles;
  - ❑ utiliser les communiqués de presse de l'ANF et du Bureau du gouverneur en vue de faire connaître *Mass.Gov*.
- Campagnes d'information en vue de tirer profit des développements de Mass.Gov
  - ❑ émettre des communiqués de presse pour chacune des étapes importantes franchies par Mass.Gov;
  - ❑ garder Mass.Gov à jour;
- ❑ développer des programmes d'éducation et de sensibilisation spécifiques aux M/O;
- ❑ publier les nouvelles en bref, ou News flashes sur le site de l'ITD.
- Promotion et marketing du lancement et après celui-ci
  - ❑ intensifier les campagnes aux M/O à mesure que la date de lancement de nouveaux services se rapproche;
  - ❑ planifier les activités à l'aide du groupe de travail sur le marketing en vue de profiter de son expertise;
  - ❑ échelonner les communiqués de presse;
  - ❑ utiliser les techniques de marketing directes en vue de cibler les utilisateurs éventuels de la mise en ligne de services à mesure que ceux-ci deviennent disponibles;
  - ❑ élargir le marketing au fur et à mesure que les services offerts touchent des audiences plus larges;
  - ❑ donner des conférences;
  - ❑ faire des annonces publiques;
  - ❑ obtenir de la couverture médiatique à chaque fois que la mise en ligne d'un service le justifie;
  - ❑ faire publier des articles dans des magazines qui s'adressent aux audiences cibles de Mass.Gov;



- identifier et publiciser les histoires à succès.

### ➤ Le site WebMASSters

Le site *WebMASSters* rassemble l'ensemble des outils et des documents de référence liés à l'environnement en ligne de l'État. Les éléments présentés sur ce site servent à assurer une certaine uniformisation à l'échelle du gouvernement. Il est possible de trouver de l'information relative :

- à l'utilisation du logo Mass.Gov;
- aux rencontres mensuelles des Webmasters;
- à la publicité des sites Web;
- aux standards d'accessibilité pour le Web;
- à l'utilisation d'hyperliens;
- à la protection de la vie privée;
- à la migration des M/O vers Mass.Gov;
- à l'optimisation des outils de recherche sur Mass.Gov; etc.

Le classement du matériel est réparti en trois catégories :

- standards et conseils : présente de l'information sur une douzaine de sujets en lien avec le développement de sites Web par les M/O.
- utilisez *www.Mass.Gov* : présente de l'information pertinente à l'utilisation de Mass.Gov relativement à quatre sujets, incluant la migration et le nom de personnes contacts.
- utilisez *www.state.ma.us* : présente de l'information sur onze éléments relatifs à l'utilisation de cette adresse URL. L'information qui s'y trouve fait référence à des éléments plutôt techniques et elle est majoritairement périmée en regard des M/O qui ont migré vers Mass.Gov.

De l'ensemble de ces éléments, deux retiennent plus particulièrement l'attention : l'utilisation du logo de Mass.Gov par les M/O et les conseils relatifs à la publicité des sites Web des M/O.

### L'utilisation du logo

Le logo est un symbole important de la stratégie de promotion du gouvernement électronique. Le logo de Mass.Gov est simple et conjugue des éléments formels et fonctionnels (Mass. - en typographie classique) avec l'utilisation conviviale du portail (.Gov - en ty-



pographie de style libre).

Le logo se veut représentatif du fait que l'utilisateur n'a pas besoin de connaître le fonctionnement du gouvernement mais seulement de savoir ce qu'il désire accomplir. Sur le site destiné à l'usage des webmasters, le logo est disponible en trois formats, selon la résolution requise par les besoins et l'usage que les M/O veulent en faire. Il y est expliqué que le logo peut être utilisé sur n'importe quel média de communication lorsque c'est approprié de le faire. Enfin, il y a une consigne à l'effet que le logo ne doit pas être modifié de quelque façon que ce soit, sauf en ce qui a trait à ses dimensions.

### Conseils relatifs à la publicité des sites Web des M/O

Il est recommandé d'inclure la référence du site Web dans tous les instruments de communication utilisés par les M/O, d'informer le *Portal Services Group* de l'existence du site afin qu'il soit inclus dans les pages Web de l'État, d'enregistrer le site auprès des engins de recherche les plus fréquemment utilisés, d'envoyer des courriels aux parties intéressées aux activités du M/O, d'adhérer à des *newsgroups* et, enfin, de ne pas changer l'adresse du site inutilement compte tenu des complications que cela implique.

### ➤ Customer Relationship Management

Dans le cadre de sa stratégie, l'État a identifié le *Customer Relationship Management* (CRM) comme un élément commun à tout un ensemble de services. Le CRM est un système qui permet, entre autres, de gérer la partie *feedback* que l'on retrouve fréquemment sur les pages Web. Un CRM efficace permet de donner une réponse rapide aux questions des utilisateurs. Un bon système de CRM rend un

portail efficace car il offre un canal de communication avec l'État et encourage l'interaction entre les utilisateurs et le portail, en l'occurrence, le gouvernement. Les coûts d'interaction avec un client sont estimés, dans le secteur privé, entre 40 \$ et 400 \$ pour une visite sur place, entre 4 \$ et 75 \$ par téléphone et entre 8 \$ et 24 \$ pour le télémarketing. Les interactions Web se chiffrent entre 0,10 \$ et 0,40 \$, ce qui en fait la méthode la plus économique qui soit.

En raison du fait que les utilisateurs n'utilisent pas toujours les canaux privilégiés et que les besoins ne sont pas toujours spécifiques à un M/O, le gouvernement doit se doter d'un programme CRM qui transcende les M/O et les canaux de prestation de services.

Une étude conduite par Jupiter Communications en mars 2000 démontrait que les 81 sites gouvernementaux faisant partie de l'étude offraient une fonction de *feedback* par courriel. Toutefois, 52 % des destinataires publics ne répondaient pas aux courriels qui étaient envoyés sur les sites de l'État. Il s'agit là d'un exemple de cas où une fonction d'un portail ne peut pas compter sur le support d'un CRP.

## 4 Bilan

Reconnaissant le lien profond entre le taux d'utilisation des services électroniques et la réalisation d'économies durables et de retour sur les investissements en matière de technologies de l'information, l'État s'est intéressé à la question de la promotion et du marketing dès les débuts des travaux qui allaient mener à l'élaboration de la stratégie du gouvernement en ligne. Paradoxalement, cet aspect du gouvernement électronique a été un des premiers à souffrir de la crise financière et du changement de philosophie qui ont accompagné l'arrivée du nouveau sénateur.

De plus, depuis les travaux et les recommandations de l'*Information Technology Commission*, le gouvernement du Massachusetts est en période de transition en ce qui concerne son utilisation et sa gestion des technologies de l'information. D'une approche en silo, d'applications et d'investissements spécifiques aux M/O, il migre vers une approche pangouvernementale où les applications sont déve-

loppées en vue d'être flexibles, de tirer avantage des composantes partageables et réutilisables, de faciliter le partage et la réutilisation de données lorsque cela est approprié et de faire la meilleure utilisation possible des infrastructures technologiques disponibles.

## Annexe 1 : Divers outils de communication à être utilisés

(Le Plan signale que toutes ses possibilités ne s'appliqueront peut-être pas à Mass.Gov).

| Publicité                                                                                                                                                                                  | Marketing direct                                               | Promotion                                                                              | Relations publiques                                                                                                                                                                                     | Vente personnelle                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Annonces imprimées et télévisées<br>Publipostage<br>Encarts publicitaires<br>Brochures et dépliants<br>Affiches<br>Annuaires<br>Babillards<br>Étalage<br>Électronique<br>Symboles et logos | Catalogues<br>Envois postaux<br>Télémarcheting<br>Électronique | Concours<br>Prix et cadeaux<br>Échantillons<br>Foires<br>Expositions<br>Démonstrations | Communiqués de presse<br>Discours<br>Séminaires<br>Rapports annuels<br>Commandites<br>Publications<br>Relations communautaires<br>Lobbying<br>Média<br>Bulletins internes<br>Événements<br>Électronique | Présentation<br>Échantillons<br>Foires<br>Expositions |

## Bibliographie

CHABROW, Eric (Page consultée le 7 mai 2004). « Massachusetts' E-Renaissance » *Information Week*, 8 avril 2002, [en ligne], <http://www.informationweek.com/story/IWK20020404S0011>

CHABROW, Eric et Tony KONTZER (Page consultée le 7 mai 2004). « States are lining up to give citizens online access to services », *Information Week*, 8 avril 2002, [en ligne], <http://www.informationweek.com/story/IWK20020404S0013>

COMMONWEALTH OF MASSACHUSETTS (Page consultée le 2 juin 2004). *Enterprise Information Technology Architecture*, [en ligne], <http://www.state.ma.us/itd/techrefmodelv2.pdf>

COMMONWEALTH OF MASSACHUSETTS (Page consultée le 7 mai 2004). *Massachusetts Electronic Government Initiative Marketing and Branding Workgroup Final Report*, [en ligne], <http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/index.htm>

COMMONWEALTH OF MASSACHUSETTS (Page consultée le 7 mai 2004). *Site des Commonwealth of Massachusetts WebMASSters*, [en ligne], <http://www.mass.gov/webmass/>

COMMONWEALTH OF MASSACHUSETTS (Page consultée le 7 mai 2004). *The Promise of Electronic Government – Executive Summary*, [en ligne], [http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/strategicplan/0\\_executive\\_summary.htm](http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/strategicplan/0_executive_summary.htm)

COMMONWEALTH OF MASSACHUSETTS (Page consultée le 7 mai 2004). *The Promise of Electronic Government, 2001*, [en ligne], [http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/strategicplan/table\\_contents.htm](http://www.state.ma.us/itd/massgov/publications/strategicplan/table_contents.htm)

COMMONWEALTH OF MASSACHUSETTS. EXECUTIVE DEPARTMENT (Page consultée le 28 mai 2004). *With Budget Crisis Looming, Romney Moves to Cut Press Operation*, [en ligne], [http://www.mass.gov/portal/govPR.jsp?gov\\_pr=gov\\_pr\\_030128\\_press\\_secretaries.xml](http://www.mass.gov/portal/govPR.jsp?gov_pr=gov_pr_030128_press_secretaries.xml)

EXECUTIVE OFFICE FOR ADMINISTRATION AND FINANCE (Page consultée le 7 mai 2004). *Site de l'Executive Office for Administration and Finance*, [en ligne], <http://www.mass.gov/eoaf/>

GOVERNING.COM (Page consultée le 31 mai 2004). *Study : State Web Sites Fall Short on Readability*, [en ligne], <http://governing.com/articles/9stegov.htm>

INFORMATION TECHNOLOGY COMMISSION (Page consultée le 7 mai 2004). *Site de l'Information Technology Commission*, [en ligne], <http://www.state.ma.us/itcommission>

INFORMATION TECHNOLOGY COMMISSION (Page consultée le 7 mai 2004). *Entreprise IT Strategy*, Février 2003, [en ligne], <http://www.state.ma.us/itCommission/FinalReport/FinalReport03122003.htm>

INFORMATION TECHNOLOGY COMMISSION. MARKETING AND STRATEGY DIVISION. *Mass.Gov Marketing Plan*, document non publié et élaboré fin 2001 - début 2002.

INFORMATION TECHNOLOGY DIVISION (Page consultée le 7 mai 2004). *IT Bulletin*, [en ligne], <http://www.state.ma.us/itd/publications.htm>

INFORMATION TECHNOLOGY DIVISION (Page consultée le 7 mai 2004). *Site de l'Information Technology Division*, [en ligne], <http://www.state.ma.us/itd/>

NASCIO (Page consultée le 7 mai 2004). *1996 Statewide Initiatives/Policy, Planning and Management Award Winners*, [en ligne], <https://www.nascio.org/awards/1996awards/n96massstrategic.cfm>

## NOUVEAU-BRUNSWICK

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'intéresse au gouvernement électronique depuis le début des années 90. L'originalité de son modèle fait qu'il a servi d'exemple à plusieurs administrations autant au Canada qu'à l'étranger.

En novembre dernier, Services Nouveau-Brunswick (SNB) a remporté un prix dans le cadre du Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir (CIPA) dans la catégorie « Services à la clientèle ». Un récent sondage auprès de la population démontre qu'elle est satisfaite à 92 % des services gouvernementaux reçus par l'intermédiaire de SNB.

À la fin de l'exercice financier de 2002-2003, les transactions électroniques comptaient pour près de 40 % de toutes les opérations de SNB, ce qui représente une augmentation de 8 % par rapport à 2001-2002 et de 16 % par rapport à 2000-2001. À l'instar d'autres administrations, SNB cherche, elle aussi, à augmenter le taux d'utilisation de ses services en ligne, et cela d'autant plus qu'elle est rémunérée à la transaction.

### 1 Organisme responsable

eNB.ca<sup>25</sup> est l'organisme responsable de la stratégie globale d'intégration du Nouveau-Brunswick dans l'économie numérique. Il fait la promotion d'une approche intégrée résultant d'un partenariat entre les secteurs public, privé et universitaire qui vise à mettre à profit les ressources, les forces et le savoir-faire de chacun des partenaires afin de faire du Nouveau-Brunswick un modèle en ce qui a trait à l'intégration dans l'économie numérique. La stratégie de eNB.ca vise quatre principaux éléments :

- e-commerce;
- e-gouvernement;
- e-apprentissage;
- e-infrastructure.

Le pilier relatif au gouvernement électronique incombe à SNB. Le ministre des Relations intergouvernementales et internationales est aussi ministre responsable de SNB qui compte quatre secteurs d'activité :

- l'évaluation foncière;
- les systèmes d'enregistrement des transactions foncières;
- la prestation de services gouvernementaux;
- l'infrastructure de l'information géographique.

La mission principale de SNB consiste à :

- rendre les services gouvernementaux plus accessibles aux citoyens et aux entreprises;
- gérer les renseignements qui font autorité.

SNB est une corporation gouvernementale responsable de la prestation électronique de services gouvernementaux au Nouveau-Brunswick. Plus de 75 % des employés de SNB sont affectés à la prestation directe de services. En tout, SNB compte 640 employés répartis dans 35 communautés. Environ 160 employés contribuent aux fonctions du bureau central dans les domaines de la finance, des ressources humaines, des opérations, du marketing et du développement des systèmes.

La stratégie de développement de SNB est en lien étroit avec la stratégie globale développée par eNB.ca. SNB vend ses services en fonction du marché. Sa clientèle courante de 3 500 usagers comprend des organismes du gouvernement 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. Ainsi, SNB offre des services pour le compte des trois paliers de gouvernement. Il fournit également des services d'experts à plus d'une cinquantaine d'États à l'échelle de la planète.

<sup>25</sup> Relève du ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick qui est également le ministre responsable d'eNB.

pour la conception, la mise en œuvre et le suivi de divers réseaux.

La branche «Marketing et communications» fait partie de la division «Développement» de SNB. Cette division a pour fonction de permettre à SNB d'améliorer la prestation des services en utilisant efficacement la technologie et en facilitant l'accès aux services gouvernementaux fournis à partir d'une source unique, ainsi que pourvoir la province d'une infrastructure topographique. Cette division de SNB compte également la branche «Développement des affaires, ventes» de même que la branche «Réalisation des projets».

La branche «Marketing et communications» compte quatre employés. Deux agissent à titre d'agent, il y a un directeur et un soutien administratif. Son mandat est de même nature que celui de la division «Développement» de SNB, c'est-à-dire qu'elle vise à améliorer la prestation de services, particulièrement en augmentant la visibilité des services électroniques.

## 2 Modèle de gouvernement en ligne

Le Nouveau-Brunswick a effectué d'importants investissements afin que la province devienne un leader actif dans l'économie numérique. Services Nouveau-Brunswick a été un des premiers organismes au monde à offrir des services gouvernementaux électroniques.

Pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick, le gouvernement en ligne consiste à utiliser des voies électroniques, en particulier Internet, pour dispenser des services aux citoyens et aux entreprises de façon pratique, efficace et sûre. Le but est de confier aux Néo-Brunswickois la responsabilité de leurs propres relations avec le gouvernement en leur assurant l'accès aux services et à l'information du gouvernement par des moyens sûrs. Le gouvernement en est à élaborer la prochaine vague de prestation de services. L'accent est actuellement mis sur la prestation et l'accessibilité des services, tandis que la prochaine étape consistera à passer de la simple transaction à une participation plus active et à utiliser des moyens électroniques afin que les Néo-Brunswickois puissent parti-

ciper à leur gouverne et fournir des réactions concernant les aspects du gouvernement qui touchent leur vie quotidienne. Cette nouvelle phase permettra au gouvernement du Nouveau-Brunswick d'amorcer le virage de la cyberdémocratie. Le gouvernement du NB entend continuer d'offrir aux citoyens de meilleurs services et un accès plus facile aux trois paliers d'administration. Ceux qui font affaire avec le gouvernement ont le choix d'obtenir le service en personne, par téléphone ou électroniquement.

Pour les années à venir, le gouvernement du NB s'engage à :

- permettre aux Néo-Brunswickois de choisir la voie qui conviendra le mieux à leurs activités;
- faire la promotion du gouvernement électronique;
- protéger la vie privée;
- mettre en place un cadre législatif, réglementaire et politique adéquat pour appuyer un environnement de confiance.

Dans le modèle de gouvernement électronique du Nouveau-Brunswick, les M/O du Nouveau-Brunswick sont, eux aussi, impliqués dans la prestation électronique de services. En effet, chacun a la responsabilité d'élaborer une page Web. L'allure générale et le type d'information des pages sont déterminés selon les normes et le modèle fixés par eNB.ca; toutefois, le contenu informatif et les transactions possibles sont sous la responsabilité de chaque entité. Les M/O sont libres de contracter certains de leurs services auprès de SNB afin que celle-ci en fasse la prestation à leur place.

## 3 Promotion et marketing

La promotion et le marketing du gouvernement en ligne font partie des préoccupations de ses promoteurs. En raison du rôle prédominant exercé par SNB dans la concrétisation du gouvernement électronique, SNB réalise une grande partie des initiatives liées à la promotion et au marketing des services en ligne. Toutefois, SNB ne fait pas la promotion, en soi, du gouvernement électronique, mais plutôt la promotion et le marketing des servi-

ces qu'elle offre, qu'ils soient électroniques ou non.

Considérant que les coûts liés à la prestation de services sont moins élevés lorsque les clients utilisent les services en ligne, SNB met l'emphasis sur la promotion de ce canal de prestation plutôt que sur un autre (comptoir ou téléservice). En effet, même si SNB reçoit du M/O client 0,80 \$ de moins pour une transaction électronique, les coûts associés à la prestation du service via Internet sont moins élevés puisqu'il n'y a pas de contact direct avec le client.

### 3.1 Cadre général des communications gouvernementales

Les communications générales du gouvernement sont sous la responsabilité de Communications Nouveau-Brunswick. CNB est un organisme qui siège au sein du cabinet du premier ministre. Sous la direction d'un directeur général, CNB assure un éventail de services professionnels dans le domaine de l'information publique pour les ministères et organismes du gouvernement. Le bureau du directeur général compte quatre divisions :

- communications ministérielles;
- services de design;
- services du Web;
- soutien administratif et technique.

Concrètement, Communications Nouveau-Brunswick émet les divers bulletins d'information pour le gouvernement d'alerte pour la province et les communiqués de presse. CNB tient un fil de presse qui sert à relayer l'information relative à l'administration publique et fournit certains outils aux M/O de la province tels que l'accès à des photos et à des images représentatives de la province. De plus, il est possible d'y retrouver les logos et les mots-symboles associés au Nouveau-Brunswick. CNB offre même des modes de rapports annuels modèles afin d'assister les M/O dans la rédaction des leurs. La liste des médias de la province y est aussi disponible. CNB rend également disponible des liens vers les fils de presse maintenus par les autres provinces. Communications Nouveau-Brunswick offre un certain soutien aux M/O

pour la prestation de services dans la mesure où ceux-ci ne font pas affaire avec SNB.

### 3.2 Cadre spécifique et outils liés l'environnement en ligne

SNB n'a pas de stratégie concernant la promotion et le marketing des services qu'elle offre. Toutefois, elle fait la promotion de son existence de façon continue et mène des campagnes de manière ponctuelle lors de la mise en disponibilité de nouveaux services.

SNB traite la question de la promotion et du marketing au cas par cas. Puisque SNB est gérée à la façon d'une entreprise commerciale, la rentabilité d'une opération de publicité est le facteur déterminant de la position qu'elle adoptera à l'effet de mettre ou non en œuvre une campagne de marketing et de promotion pour un service donné.

#### ➤ Promotion et marketing au quotidien chez SNB

Le développement d'outils de promotion et de marketing se fait en collaboration avec les M/O qui lui confient la prestation d'un service donné. Dans la majorité des cas, cet exercice de collaboration est facilité par le fait que les principaux intéressés sont déjà réunis pour faire le développement du service. Travaillant ainsi en collégialité, il devient dès lors plus naturel de se consulter sur toutes les questions relatives aux services, incluant celles qui ont trait à leur promotion et à leur marketing.

La promotion et le marketing des services offerts par SNB ne sont pas l'apanage exclusif de SNB bien que celle-ci, étant rémunérée à la transaction, ait tout avantage à s'y intéresser. Les M/O, qui demeurent responsables de leurs services envers la population, peuvent continuer de faire de la promotion de manière à informer leur clientèle qu'un service donné est maintenant offert par SNB ou encore à les orienter dans leur démarche.

En pratique, lorsque SNB prépare une campagne de promotion et de marketing, elle en présente les éléments aux représentants désignés des M/O. Il en va de même, à l'inverse, pour les M/O. Lorsqu'ils préparent du matériel promotionnel destiné à leur clientèle habituelle, ils le présentent à l'équipe de marketing et de communications de SNB. Ces échanges

gènèrent des discussions et, en fin de processus, il s'en dégage un consensus à partir duquel les initiatives sont mises en œuvre d'un accord commun.

En deux ans, SNB n'a fait que deux campagnes d'envergure. Les deux campagnes concernaient le renouvellement de l'immatriculation. Dans les deux cas, il s'agissait notamment d'inclure des encarts avec les avis de renouvellement. De temps à autre, SNB place aussi des annonces dans des magazines spécialisés pour promouvoir ses services. À titre d'exemple, des annonces ont été publiées dans un magazine destiné à l'industrie du camionnage en vue d'informer les clients de cette industrie des services dispensés par SNB susceptibles de les intéresser.

En 2004, la branche « Marketing et communication » s'est donnée le mandat d'augmenter la visibilité des services offerts par SNB. Pour ce faire, elle compte participer à certaines foires et certains salons spécialisés. De plus, comme SNB est moins connue dans les régions francophones de la province, des efforts particuliers seront faits pour rejoindre ces clients potentiels.

La question n'est pas claire à savoir à qui il revient de financer et de faire la promotion et le marketing d'un service offert par l'entremise de SNB. Bien que cette question soit abordée lors des discussions et des propositions (*proposals*) qui précèdent un contrat final entre un M/O et SNB, elle n'est pas reprise à l'intérieur de l'accord qui scelle l'entente définitive entre un M/O et SNB. Par conséquent, la procédure suivie est plutôt informelle.

À ce jour, il semblerait, selon Diane Gauthier, agente de la branche Marketing et communications de SNB, que cette façon de faire fonctionne très bien. À sa connaissance, et après vérification auprès de ses collègues, ce fonctionnement n'a jamais causé de difficulté.

#### ➤ **Branding et co-branding**

Services Nouveau-Brunswick ne dispose pas d'un guide ou d'outils formalisés pour l'utilisation de sa marque et de son logo. Elle n'a pas non plus de lignes directrices quant à l'utilisation conjointe de sa marque et de son logo avec celui des M/O (*co-branding*). SNB

s'assure uniquement que les couleurs et les proportions des logos sont respectées. Pour ce faire, SNB demande toujours aux M/O de lui présenter tout matériel promotionnel développé de manière autonome. SNB fait la même chose auprès des M/O dont elle offre le service.

#### ➤ **Services municipaux**

Le processus est un peu plus formalisé en ce qui concerne les services municipaux. Toutefois, il n'y a rien d'écrit spécifiquement à ce sujet non plus. L'aspect promotion et marketing est abordé par le chef de projet de SNB qui traite avec les municipalités. Les outils disponibles se résument à l'insertion d'encarts avec les factures municipales, à l'installation d'affiches dans les bureaux municipaux et à la publication d'annonces dans les journaux locaux. De manière générale, les municipalités choisissent seulement les encarts et les affiches. SNB installe également des affiches dans ses centres de services. En ce qui concerne les coûts, SNB paye tous les frais de design et d'impression. Toutefois, considérant que SNB utilise toujours la même maquette, les coûts sont assez modestes.

## 4 Bilan

L'approche de promotion et de marketing des services électroniques au Nouveau-Brunswick est caractérisée par deux éléments :

- l'aspect informel du processus;
- la collégialité entre les principaux intervenants.

En dépit du caractère informel de l'approche relative à la promotion et au marketing entre les M/O et SNB, il ressort que l'augmentation de l'utilisation des services électroniques est en constante évolution, comme l'illustre le rapport annuel 2002-2003 de SNB.



## Bibliographie

ENB.CA (Page consultée le 4 juin 2004). *Site de eNB.ca*, [en ligne], [www.enb.ca](http://www.enb.ca)

ENTREPRISES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Site d'Entreprises Nouveau-Brunswick*, [en ligne], [www.gnb.ca/0398/index-f.asp](http://www.gnb.ca/0398/index-f.asp)

NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Prévisions budgétaires de Services Nouveau-Brunswick*, [en ligne], <http://www.gnb.ca/cnb/newsf/snb/2003f0251sn.htm>

NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Services Nouveau-Brunswick reçoit un taux de satisfaction du service à la clientèle de 92 %*, [en ligne], <http://www.gnb.ca/cnb/newsf/snb/2004f0623sn.htm>

NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *SNB remporte un prix dans le cadre du Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir*, [en ligne], <http://www.gnb.ca/cnb/newsf/snb/2003f1097sn.htm>

NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *SNB reçoit le premier chèque de redevances de la part de CGI pour la vente d'un logiciel*, [en ligne], [www.gnb.ca/cnb/newsf/snb/2003f0955sn.htm](http://www.gnb.ca/cnb/newsf/snb/2003f0955sn.htm)

NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 3 juin 2004). *Rapport annuel / États financiers 2002-2003 de Services Nouveau-Brunswick*, [en ligne], [www.snb.ca/d t/AnnualReport2002-2003F.pdf](http://www.snb.ca/d t/AnnualReport2002-2003F.pdf)

Nouveau-Brunswick. Ministère de la Justice (Page consultée le 4 juin 2004). *Loi portant sur Services Nouveau-Brunswick*, [en ligne], [www.gnb.ca/0062/acts/lois/s-06-2.htm](http://www.gnb.ca/0062/acts/lois/s-06-2.htm)

SERVICES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Site de SNB*, [en ligne], [www.snb.ca](http://www.snb.ca)

SERVICES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Coordonnées Marketing et Communications*, [en ligne], <http://app.infoaa.7700.gnb.ca/gnb/pub/DetailOrgFre1.asp?OrgID1=2401&DeptID1=33>

SERVICES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Diagramme organisationnel du ministère ou organisme*, [en ligne], <http://app.infoaa.7700.gnb.ca/gnb/pub/ListOrgChart2Fr.asp?OrgLevel1=01.05&DeptID2=33&OrgID2=1771>

SERVICES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Mandat du ministère ou organisme*, [en ligne], <http://app.infoaa.7700.gnb.ca/gnb/pub/ListOrgMandate1Fr.asp?DeptID2=33>

SERVICES NOUVEAU-BRUNSWICK (Page consultée le 4 juin 2004). *Organigramme et employés du ministère ou organisme*, [en ligne], <http://app.infoaa.7700.gnb.ca/gnb/pub/ListOrgStructure1Fr.asp?DeptID2=33>



## ROYAUME-UNI

Les travaux relatifs au développement de l'infrastructure gouvernementale ont débuté au début des années 1990. Toutefois, ce n'est qu'en 1996 que le gouvernement britannique a commencé à considérer plus sérieusement le dossier des technologies de l'information<sup>26</sup>. Aujourd'hui, le Royaume-Uni se classe parmi la dizaine de pays qui ont une forte présence en ligne et qui propose des services électroniques offrant une valeur ajoutée à ses utilisateurs. Paradoxalement, les services disponibles sont peu sollicités. La grande majorité des personnes qui visite les sites Web du gouvernement se limite à la consultation de l'information qui s'y trouve.

Le gouvernement britannique demeure convaincu que l'utilisation des technologies de l'information lui permettra de réaliser des économies durables et que les avantages liés à l'administration électronique se réaliseront uniquement dans la mesure où une masse critique de clients utilisera les services qui sont mis en ligne. Selon le gouvernement, l'atteinte de cette masse critique repose sur la disponibilité et l'accessibilité de services axés sur les besoins des citoyens.

### 1 Organisme responsable

Au Royaume-Uni, chaque M/O est responsable de la mise en ligne de ses services. Par ailleurs, c'est le *Cabinet Office*, par l'entremise de son nouveau *e-Government Unit*, l'ancien *Office of the e-Envoy* (OeE), qui est responsable de mener à terme la stratégie du gouvernement en matière de gouvernement électronique. Par conséquent, le *Cabinet Office* exerce un rôle très centralisateur au sujet de la prestation de services électroniques. Il supervise et coordonne de manière serrée toutes les initiatives des M/O en ce qui a trait aux services qu'ils mettent en ligne.

<sup>26</sup> Le gouvernement a alors mis de l'avant un livre vert intitulé *Government Direct*. Les principes contenus dans ce livre ont été élaborés par la *Central IT Unit* (CITU), la première unité centrale consacrée aux technologies de l'information, logée au sein du *Cabinet Office*. La CITU fut remplacée par l'*Office of the e-Envoy* en 1999.

Le changement de l'organisme responsable du gouvernement électronique est récent. En effet, la transition de l'OeE vers l'*e-Government Unit* a débuté le 2 juin 2004 et elle se poursuivra jusqu'en septembre 2004. Outre certaines responsabilités spécifiques, il est prévu que cette unité administrative exerce le rôle de l'ancien OeE. Du point de vue organisationnel, la place qu'occupera l'*e-Government Unit* n'est pas encore déterminée de façon définitive. Pour sa part, l'OeE était un bureau qui faisait partie de la *Delivery and Reform Team*. Cette équipe est une composante du *Prime Minister's Delivery Unit*, une entité administrative responsable, envers le premier ministre, d'assurer la réalisation des objectifs ayant trait à la réforme et à l'amélioration des services publics d'ici 2005<sup>27</sup>.

La principale mission de l'OeE était d'améliorer la prestation de services et de permettre la réalisation d'économies durables en réunissant les services en ligne autour des besoins des clients. Cette mission est devenue celle de l'*e-Government Unit*. En toute logique avec cette mission, l'OeE, devenue *e-Government Unit*, détient la responsabilité de s'assurer que 100 % des services gouvernementaux soient disponibles en ligne d'ici 2005 et que les services-clés atteignent un niveau d'utilisation élevé. En vue de réaliser cet objectif, l'OeE centralisait ses efforts dans le but d'encourager la mise en ligne de services par les M/O et d'augmenter l'utilisation de ces services en ligne, notamment les services-clés. L'*e-Government Unit* poursuivra ses efforts en ce sens.

Les responsabilités qui incomberont de manière spécifique à l'*e-Government Unit* ont trait à la stratégie, à l'architecture, à l'innovation, aux investissements en TI, aux ressources humaines en TI, aux projets, à la recherche, à la sécurité et à la gestion des acquisitions.

En vue d'insuffler un nouveau leadership à l'utilisation des technologies de l'information au sein du gouvernement et afin d'assurer une

<sup>27</sup> La *Prime Minister's Delivery Unit* travaille en étroite collaboration avec le *HM Treasury*. Elle assiste les départements dans leur prestation de services.

meilleure visibilité au projet de gouvernement en ligne, le gouvernement vient de nommer un *Head of e-Government*<sup>28</sup>. En outre, l'OeE laissera graduellement sa place à une nouvelle entité, le *e-Government Unit*. Il appartiendra à cette unité administrative d'appuyer la transformation, la réforme et la modernisation des services publics par l'utilisation des technologies de l'information. Le *Head of e-Government* sera le dirigeant principal de l'*e-Government Unit*. La structure organisationnelle du gouvernement britannique en matière de gouvernement en ligne restera en transition jusqu'à l'entrée en fonction du *Head of e-Government*. Pour l'instant, il ressort des documents consultés que le *Head of e-Government* se rapportera au secrétaire du *Cabinet Office* et au ministre. Ensemble, ils auront pour responsabilité :

- d'atteindre les objectifs établis dans le PSA du *Cabinet Office* en ce qui concerne la prestation électronique de services;
- de définir et de guider la mise en œuvre d'une stratégie relative aux systèmes d'information en adéquation avec le programme de modernisation des services publics, et ce, à l'échelle gouvernementale;
- d'agir en tant que consommateur avisé lors de la définition de l'architecture et des normes de conception des infrastructures et des services en commun du gouvernement;
- d'agir en tant que leader et conseiller au sein du réseau de professionnels en charge des TI pour le gouvernement;
- d'agir en tant que Central Sponsor for Information Assurance.

À la lumière de l'énumération de ces responsabilités, il apparaît clairement que le *Head of e-Government* reprendra plusieurs des fonctions actuellement assumées par l'OeE.

<sup>28</sup> Ce poste a été créé en avril 2004 et le nouveau *Head of the e-Government* a été nommé le 25 mai 2004. Son entrée en fonction est prévue pour septembre 2004. Il est prévu que le *Head of the e-Government* assiste le secrétaire du Cabinet relativement aux enjeux liés au développement du gouvernement électronique.

## 2 Modèle de gouvernement en ligne

De manière générale, le rôle du modèle du gouvernement en ligne est de soutenir la réforme des services publics. Le modèle s'articule autour de quatre principes fondamentaux :

- développer des services qui répondent au choix des utilisateurs;
- rendre le gouvernement et ses services plus accessibles;
- favoriser l'inclusion sociale;
- mieux utiliser l'information.

Les grandes orientations du modèle du gouvernement en ligne ont d'abord été définies en 1999 à l'intérieur du livre blanc sur la modernisation des services publics. Ces orientations impliquaient notamment une décentralisation des responsabilités relatives aux technologies de l'information vers les M/O. Or, en 2001, les fonctions stratégiques relatives au gouvernement électronique ont été recentrées auprès du *Cabinet Office*. Depuis, le *Cabinet Office* a la responsabilité de s'assurer que les M/O rencontrent l'objectif du premier ministre en ce qui a trait à la prestation électronique de services. À savoir :

- que 100 % des services offerts par le gouvernement soient disponibles en ligne d'ici 2005;
- qu'un haut niveau d'utilisation soit atteint concernant les services-clés<sup>29</sup>.

Les M/O demeurent néanmoins responsables et redevables par rapport à la prestation de services qu'ils offrent. Par conséquent, la poursuite de cette cible a été déclinée auprès de chaque M/O. En effet, il appartient à chaque M/O de déterminer ses propres objectifs en regard du taux d'utilisation visé pour ses services-clés. Pour ce faire, les M/O sont assistés par une équipe de l'OeE<sup>30</sup>, la *Research*

<sup>29</sup> Il s'agit de la cible numéro trois du *Public Service Agreement (PSA)* du *Cabinet Office*.

<sup>30</sup> Afin de ne pas alourdir le texte, nous continuerons à nous référer à l'OeE puisque la transition entre l'OeE et l'*e-Government Unit* n'est pas terminée et que la majorité des documents de référence n'ont pas en-

*ching and Benchmarking Team*. Cette équipe a élaboré des propositions de taux d'utilisation et suggéré des objectifs pour chacun des services-clés des M/O. Une fois que les M/O ont décidé quels objectifs ils allaient poursuivre, ces objectifs sont ensuite repris à l'intérieur des *Service Delivery Agreement* propres à chaque M/O où ils constituent autant de cibles à atteindre.

Le rôle de l'OeE est d'agir en tant que facilitateur et coordonnateur en vue d'aider les M/O à rencontrer leurs propres objectifs en ce qui a trait à leur offre de services en ligne. Ainsi, l'OeE travaille avec les M/O afin :

- de contrecarrer les obstacles qui nuisent à la réalisation de leurs objectifs relatifs à la mise en ligne de leurs services;
- d'élaborer les politiques, de fournir les produits et les processus dont la réussite commande une élaboration centralisée.

En septembre 2002, considérant l'envergure du défi posé par la réalisation de l'objectif poursuivi par le premier ministre et les risques d'échec qui y sont associés, le *Ministerial Sub-Committee on Electronic Service Delivery* (PXS(e)) a décidé qu'un *e-Government Delivery Program* (e-GDP) devait être élaboré. Il s'agit d'un programme coordonné et géré par l'OeE. Ce programme vise à ce que la cible poursuivie en matière de prestation de services soit rencontrée d'ici 2005. Le Programme s'articule autour de trois principaux éléments :

- la capacité des M/O à mettre les services en ligne d'ici 2005;
- l'augmentation de l'utilisation des services-clés axés sur les besoins des utilisateurs;
- la réduction des coûts par la mise en place d'une infrastructure centrale et le développement de standards communs.

Ces trois principaux éléments du Programme sont, en fait, les facteurs de risque associés à la réalisation de l'objectif du premier ministre. Les détails des initiatives propres à chacun des trois facteurs sont explicités de façon plus détaillée à l'Annexe 1.

---

core été modifiés en vue de refléter les changements récents.

Le succès de la décentralisation opérationnelle associée à ce modèle repose en grande partie sur la collaboration des M/O. Il réside également sur la nomination, au sein de ces institutions, de personnes responsables d'initiatives électroniques, à savoir, les *e-Champions*. Pour être un *e-Champion*, il faut posséder de nombreuses qualités en tant que leader et gestionnaire. De plus, il faut nécessairement être un cadre supérieur et un membre du conseil d'administration de son M/O<sup>31</sup>. L'ensemble des *e-Champions* du gouvernement forme un réseau d'experts qui conseille le *e-Minister* (le ministre du Commerce et de l'Industrie) et l'OeE<sup>32</sup>.

Le succès de cette décentralisation opérationnelle tient également à l'apport des *Senior Responsible Owners* (SRO). Il s'agit de porteurs de projets désignés pour chaque projet impliquant des technologies de l'information. Selon les différentes phases d'un projet, le SRO remplit différents rôles de gestion. Il doit posséder des habiletés de direction importantes car ses fonctions sont hautement stratégiques. Il voit à la supervision du développement du projet et de son plan d'affaires. Il s'assure de la cohérence des prévisions du projet et il en supervise le développement pendant sa mise en œuvre. Il appartient aussi au SRO de nommer un comité d'évaluation (*Post Implementation Review*) et de veiller à ce que le projet n'entraîne plus de dépenses lorsqu'il est terminé. Enfin, le SRO s'assure que les leçons tirées du projet soient bien documentées dans le rapport d'évaluation et que l'impact du projet corresponde bien aux attentes du public.

Ce double système de nomination (*e-Champions* et SRO) assure une prise en charge des projets et leur donne une plus grande visibilité. Il contribue également à clarifier l'attribution des responsabilités en matière de gouvernement électronique.

---

<sup>31</sup> Les autorités locales doivent aussi nommer un *e-Champion*.

<sup>32</sup> En vue des changements récents, à savoir la nomination du *Head of e-Government* au sein du *Cabinet Office*, il est possible d'anticiper que les *e-champions* seront affectés. Les prédictions vont de la revue complète du fonctionnement des *e-champions* à la simple modification des personnes à qui ils devront dorénavant se rapporter.

### 3 Promotion et marketing

La promotion et le marketing sont intrinsèquement liés au deuxième volet de l'objectif poursuivi par le *Cabinet Office*, à savoir un taux élevé d'utilisation en ligne des services-clés d'ici 2005. Si la promotion et le marketing avaient, jusqu'à présent, été relayés au second plan par la poursuite du premier volet de l'objectif (100 % des services disponibles en ligne), le gouvernement britannique y consacre actuellement des efforts considérables. La plupart des initiatives se rapportant directement à la promotion et au marketing du gouvernement électronique sont en chantier et elles peuvent être recensées uniquement en raison d'un accès privilégié à de l'information se trouvant sur l'extranet de *Directgov*<sup>33</sup>.

#### 3.1 Le cadre général des communications gouvernementales

Les initiatives liées au gouvernement en ligne s'inscrivent dans le cadre général des communications gouvernementales au même titre que toutes initiatives de promotion et de marketing relatives au gouvernement. Depuis peu, le gouvernement procède à la redéfinition et à la restructuration de ce cadre général. Quatre éléments du cadre général de communication retiennent l'attention.

##### ➤ Advisory Committee on Advertising

Le *Cabinet Office* compte une douzaine d'*Advisory Non-Departmental Public Bodies*. Parmi ceux-ci, un comité s'intéresse particulièrement aux questions relatives à la publicité et aux commandites liées au gouvernement, incluant le gouvernement en ligne. Il s'agit de l'*Advisory Committee on Advertising (ACA)*. Ce forum est composé d'experts provenant du milieu médiatique et du marketing. Ils sont nommés par le ministre du *Cabinet Office* en vue de conseiller le gouvernement en matière de publicité. Ils agissent de manière indépen-

dante<sup>34</sup> afin de s'assurer que la publicité gouvernementale est conduite de manière efficace, transparente et efficiente. Le *Government Information and Communication Service*, étudié plus en détail plus loin dans ce texte, lui procure un soutien administratif. Depuis janvier 2003, ce comité est présidé par Dick Emery, le dirigeant de UKTV.

##### ➤ Central Office of Information

Le deuxième élément identifié est le *Central Office of Information (COI)*, aussi appelé *COI Communications*. Il s'agit d'une agence exécutive dont la mission est d'aider le gouvernement à atteindre ses objectifs par l'atteinte d'une efficacité maximale en matière de communication. Il agit à titre de centre d'excellence et d'expertise en matière de communication et de marketing à l'échelle du gouvernement, ce qui inclut le gouvernement électronique, comme l'atteste la liste de clients de *COI Communications* qui comprend l'OeE. Depuis la dernière revue du *Chief Executive*, le dirigeant du COI, en 2002, le dirigeant de l'agence assume un rôle additionnel : il est le *Government's Chief Advisor on Marketing Communications*.

L'existence du COI remonte à 1946. Bien avant sa transformation en agence en 1990, ce département facturait ses services<sup>35</sup>. Depuis 1991, il doit recouvrir la majorité de ses dépenses<sup>36</sup>. L'agence rend compte au ministre du *Cabinet Office* depuis 1992.

Le COI offre des conseils impartiaux à ses clients, en l'occurrence le gouvernement et les M/O. Étant donné que le COI n'est lié à aucun fournisseur ou partenaire particulier et qu'il ne recherche pas à réaliser des profits, il affirme être en mesure d'offrir les meilleures solutions en matière de communication pour chaque projet.

<sup>33</sup> L'extranet de *Directgov* est un intranet accessible uniquement aux membres de l'administration britannique à l'aide d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe. *Directgov* sera explicité plus loin dans ce texte. Lancé en mars 2004, il s'agit du nouveau portail du gouvernement en ligne. *Directgov* remplace *UKOnline* depuis la fin du mois de mai 2004.

<sup>34</sup> 80 % des membres nommés au sein des *Advisory Non-Departmental Public Bodies* ne reçoivent aucune rémunération.

<sup>35</sup> Ce département facturait ses services depuis 1984.

<sup>36</sup> Depuis 1991, le COI est également un *Trading Fund*, c'est-à-dire une agence de fonds commercial. Ce statut lui permet de conserver, dans une certaine mesure, ses excédents budgétaires. Il lui permet également d'enregistrer certains déficits.

Les objectifs du COI concernent l'amélioration de l'efficacité et de la valeur ajoutée des programmes de publicité des M/O à travers ses services de consultation, de gestion de projets et d'acquisitions<sup>37</sup>.

Le COI vise à offrir de l'expertise dans les domaines suivants :

- consultation en communication : il offre à ses clients des conseils et du support en vue de traduire leur stratégie de communication en actions concrètes (stratégie, développement de marque (brand), communications internes, etc.);
- campagnes : il met en place de campagnes à partir des objectifs généraux jusqu'à la livraison du produit final (publicité, envois postaux directs, sites Web, impression et production, information, recherche avant et après campagne, évaluation, acquisitions, etc.);
- médias électroniques : il fait le lien entre les médias traditionnels et les solutions Web, offre des conseils en matière d'information, de guides gouvernementaux en ligne, de *sourcing* et d'évaluation;
- audiences : il développe des stratégies au niveau de la segmentation des audiences, incluant les minorités ethniques, les aînés, les personnes qui souffrent d'un handicap, les exclus, les nouveaux arrivants, les réfugiés, etc.;
- langues : il offre des services-conseils sur les méthodes de communication adaptées aux personnes qui souffrent d'un handicap, qui lisent le Braille, qui communiquent en langage signé, qui ont des

problèmes d'alphabétisation, des difficultés de langage ou d'audition, etc.

Grâce à son expertise, les principales activités du *COI Communications* consistent à offrir aux M/O :

- des conseils stratégiques relativement à leurs objectifs en matière de communication;
- des services relatifs à la gestion de projets et aux acquisitions en vue de les aider à mettre en œuvre leurs politiques;
- des conseils relatifs à l'établissement d'objectifs et de techniques d'évaluation (et, subséquemment, partager les leçons);
- des services directs de communication, de publicité et de marketing lorsqu'il apparaît que ceux-ci seront mieux fournis par des ressources internes.

Dans le rapport intérimaire du *Government Communications Review Group* (le rapport Phillis dont il sera question plus loin dans le texte), il est recommandé que le COI exerce un rôle de coordination de la recherche, du marketing et des campagnes, à l'échelle du gouvernement et qu'il rende compte au *Permanent Secretary, Government Communications*<sup>38</sup>.

L'an dernier, l'agence estime avoir fait économiser plus de 40 % des coûts de publicité à ses clients, c'est-à-dire au gouvernement et aux M/O grâce à son pouvoir d'achat. La combinaison de l'expertise interne avec le choix de conduire ses affaires avec les meilleurs fournisseurs externes fait en sorte que le COI est en mesure d'offrir aux M/O un service unique qui se compare un peu à une sorte de guichet unique pour tous leurs besoins en publicité. L'excellence du travail du COI a été reconnue, notamment pour la campagne effectuée en lien avec *Business Link*, une initiative qui comprenait à la fois un aspect

<sup>37</sup> Le *COI Communications* offre des services dans les domaines suivants : la publicité, les documentaires, les films et les vidéos, les communiqués de presse, le *branding*, la gestion de centres d'appels, l'organisation de conférences et d'autres événements, le design, la diversité culturelle, les bases de données, les médias digitaux, la conversion d'images, les éditoriaux, le télémarketing, les médias interactifs, les nouveaux médias, les communications internes, la planification de campagnes médiatiques, les relations publiques, la recherche, les commandites, le support technique, les sites Web, le marketing de sites Web, l'hébergement de sites Web, l'entretien et l'accès de sites Web, etc.

<sup>38</sup> Un poste dont la création est recommandée par les auteurs du rapport Conformément à une recommandation du *Eighth Report of the House of Commons Public Administration Select Committee* qui proposait de mener une revue radicale des communications gouvernementales.

d'intégration de services et un aspect de services en ligne.

### ➤ **Government Information and Communication Service**

Le troisième élément constitutif du cadre général des communications gouvernementales est le *Government Information and Communication Service* (GICS), un organisme situé au *Cabinet Office*. Il s'agit d'un réseau de professionnels composé de personnes œuvrant dans le domaine des communications au sein des départements et des agences gouvernementales. Sa mission est d'aider le gouvernement à mieux communiquer ses messages aux diverses audiences, et ce, à l'aide des modes de communication modernes qui comprennent les communications faites par Internet de même que les communications relatives au gouvernement en ligne par l'entremise de différents autres modes de communication. Le centre de développement du GICS, le *GICS Development Centre* (DC) est responsable du recrutement, de la promotion et du développement des habiletés professionnelles des membres du GICS. Il a également la charge de publiciser les meilleures pratiques dans le domaine des communications gouvernementales.

En vue d'assurer une présentation des dossiers régionaux plus uniforme à l'échelle de tous les M/O, le *Government News Network* (GNN) est passé du *COI Communications* au GICS du *Cabinet Office* en avril 2002. Le GNN s'assure que les politiques et les campagnes du gouvernement sont diffusées et expliquées dans les médias régionaux. Le GNN fournit également le *News Distribution Service*, le mécanisme par lequel tous les communiqués de presse, nationaux et régionaux, sont émis aux noms de tous les M/O.

### ➤ **Le Phillis Report**

Le quatrième élément recensé joue un rôle cardinal dans l'actuelle révision qui est faite du cadre général des communications gouvernementales. Il s'agit du rapport Phillis. Le ministre du *Cabinet Office* a commandé une *Independent Review of Government Commu-*

*nications*<sup>39</sup> en février 2003. Le rapport final, connu sous le nom de son président Bob Phillis, a été publié en janvier 2004. Il formule différentes recommandations comme la création d'un poste de *Permanent Secretary Government Communications*. Le *Cabinet Office* a déjà mis en œuvre certaines des recommandations contenues dans le rapport préliminaire, comme la nomination au poste de *Permanent Secretary Government Communications* de Howell James, le 25 mars 2004. Ce dernier sera responsable de la stratégie, de la coordination et de l'efficacité des communications à l'échelle de *Whitehall*. Il est d'ailleurs recommandé que le *Permanent Secretary* mette sur pied un service de communications central regroupant tout le personnel travaillant dans les communications pour le gouvernement.

Prenant acte du fait que les M/O sont responsables de leurs propres stratégies et initiatives en matière de communications, en collaboration avec ces derniers, le rôle du *Permanent Secretary of Government Communications* sera de :

- redéfinir le rôle des communications à l'échelle du gouvernement;
- mettre en place les structures nécessaires à la conduite de cette activité;
- veiller à l'amélioration et à la formation des spécialistes en communication.

L'étude propose une douzaine de recommandations concernant différents aspects des communications gouvernementales, incluant la création du poste de PSGC. La onzième recommandation traite spécifiquement des communications liées aux services offerts par le gouvernement en ligne. Les conclusions du rapport sont à l'effet que d'importantes ressources ont été dévolues aux sites gouvernementaux mais que ces investissements ont été dilués par le manque d'intégration qui prévaut à l'intérieur des M/O et à l'échelle gouvernementale. Le rapport suggère, entre autres, de conduire une évaluation des dépen-

<sup>39</sup> Conformément à une recommandation du *Eighth Report of the House of Commons Public Administration Select Committee* qui proposait de mener une revue radicale des communications gouvernementales.



ses relatives aux communications Web en lien avec les dépenses totales dévolues aux communications à l'échelle du gouvernement. Selon ce rapport, le défi consiste à harnacher les différentes initiatives des M/O et à les transformer en sites conviviaux et faciles d'utilisation.

Fort de ces conclusions, le rapport recommande que les principaux sites gouvernementaux soient redessinés en vue de rencontrer les besoins et les perceptions des utilisateurs. En d'autres termes, il recommande que les M/O deviennent apparents uniquement lorsque cela est utile à l'utilisateur. Par ailleurs, l'information sur les services publics locaux devrait être mise en évidence et être facile à trouver sur les sites. Il devrait y avoir une augmentation de l'investissement dans les sites Web de manière à augmenter l'importance de cette méthode de communication. De fait, le rapport endosse la recommandation de l'OeE concernant le fait qu'il devrait n'y avoir qu'un site de référence en ce qui a trait à l'information et aux services gouvernementaux. La concrétisation de cette réflexion est le lancement de *Directgov* en mars 2004.

### 3.2 Le cadre spécifique et les outils liés à l'environnement en ligne

Une des spécificités de l'environnement en ligne se rattache au fait qu'il s'agit d'un milieu propice aux changements. Le gouvernement électronique n'y échappe pas. Ses promoteurs doivent composer, régulièrement depuis l'avènement de nouvelles technologies, avec de nouveaux défis et de nouveaux usages. Le processus de révision, de réaménagement et de restructuration conduit par le gouvernement britannique afin de mieux répondre aux besoins exprimés par les utilisateurs et l'administration en témoigne.

Les changements du modèle de gouvernement électronique portent notamment sur sa structure organisationnelle et peuvent être présentés comme suit :

- à l'interne, l'OeE cède sa place au *e-Government Unit*. Le *Head of e-Government*, nommé le 25 mai 2004, entrera en fonction en septembre;
- le portail *UK Online* a été remplacé par *Directgov*, un guichet unique de services

électroniques intégrés et axés autour des besoins des utilisateurs.

En ce qui a trait à la promotion et au marketing, l'information recensée est fragmentaire. Il existe bien une équipe dédiée au marketing et à la promotion à l'intérieur de l'OeE, devenu *e-Government Unit*, la *Marketing Communications Team*, mais ses efforts se centrent actuellement sur la promotion de *Directgov*, le nouveau fer de lance du gouvernement électronique.

#### ➤ Directgov

Devant l'ampleur de l'objectif poursuivi consistant à fournir 100 % des services en ligne et à atteindre un taux d'utilisation élevé pour les services-clés, le PXS(e) a élaboré le *e-Government Delivery Program*. L'initiative *Directgov* s'inscrit au cœur même du deuxième élément prévu par ce programme, c'est-à-dire celui qui a trait à l'augmentation de l'utilisation des services-clés axés sur les besoins des utilisateurs (voir l'Annexe 1). Elle est la pierre angulaire du nouveau virage pris par les autorités britanniques pour le développement de son gouvernement en ligne.

En mars 2003, en réponse à une recherche menée par l'*Office of National Statistics* démontrant que le taux d'utilisation des services électroniques n'avait pas bougé en 2002<sup>40</sup>, le gouvernement a convenu que la meilleure façon de faire la promotion des services électroniques serait par la création d'un portail unique, centré sur les utilisateurs et facilement reconnaissable grâce à une marque distinctive (*strongly-branded*). En effet, la recherche a permis de découvrir que le principal frein à l'augmentation de l'utilisation des services électroniques était lié à la multiplicité des sites gouvernementaux qui complexifiait la recherche d'information et de services pour l'utilisateur. Par conséquent, il devenait essentiel de développer une stratégie relative à la marque et à l'architecture du gouvernement électronique qui permettrait d'axer les services sur les besoins des utilisateurs, en lien avec

<sup>40</sup> Ce taux se situait à 17 % des utilisateurs d'Internet et à 11 % de la population adulte nonobstant le fait que les citoyens britanniques se classent deuxième, après les Américains, dans leur propension à magasiner en ligne et à y effectuer des transactions bancaires.

les M/O, et d'inclure à la proposition concernant la marque une stratégie de marketing intégrée.

Les travaux relatifs à la mise en œuvre de ce projet ont débuté sous le nom de *Online Government Store*. Plusieurs études ont été commandées par l'OeE auprès des utilisateurs. Des tests ont été effectués et des groupes de discussion se sont réunis à travers le pays. Les réponses obtenues furent positives. Les répondants estimaient que le concept mis de l'avant était simple et facile à comprendre. Cette recherche a servi à déterminer le nom de la marque qui allait être retenu, en l'occurrence, *Directgov*<sup>41</sup>. Il a aussi été décidé de conserver le nom du domaine *gov.uk*. Depuis son lancement, en mars 2004, l'initiative est dorénavant connue sous le vocable de *Directgov*. À terme, le gouvernement envisage que *Directgov* devienne le premier endroit où les utilisateurs se rendront en vue d'accéder à de l'information et à des services gouvernementaux. *Directgov* sera accessible par :

- Internet;
- télévision digitale;
- kiosques;
- éventuellement, téléphone mobile.

À *Directgov*, l'information et les services sont regroupés en fonction des besoins de certains segments d'utilisateurs, et ce, nonobstant le fait qu'ils sont offerts par des M/O différents. Au Royaume-Uni, ces groupements sont appelés franchises<sup>42</sup>. Le 24 mai 2004, *Directgov* comptait huit franchises<sup>43</sup>. Ces franchises seront détenues et gérées par les M/O de manière individuelle. À titre d'exemple, le *Department for Education and Skills* assure le

leadership de la franchise dont les services sont axés sur les parents. Le rôle de *Directgov* consiste à fournir un environnement approprié et axé sur les utilisateurs et où les M/O seront en mesure de poursuivre leurs objectifs individuels en matière de services électroniques<sup>44</sup>. À *Directgov*, les M/O s'inscrivent dans une approche de marketing intégrée en vue d'inciter les utilisateurs potentiels à accéder aux services en ligne.

### ➤ L'approche de marketing intégrée

Le deuxième élément recensé fait référence à l'approche de marketing intégrée qui est associée à la mise en place et au développement de *Directgov* en tant que principale fenêtre du gouvernement électronique. L'information relative à cette approche est accessible sur l'intranet lié à *Directgov*. L'utilisation de cet intranet est réservée aux :

- équipes de franchise;
- acteurs de *Directgov*;
- autorités locales;
- M/O.

Sur ce site, il est possible de retrouver les éléments suivants :

- de l'information concernant les derniers développements relatifs à *Directgov*;
- un centre de ressources en marketing;
- l'état des progrès accomplis par les équipes de franchise;
- des documents de référence;
- des réponses aux questions les plus fréquemment posées;
- la liste des personnes-ressources de *Directgov*.

Une option *feedback* permet également aux employés de donner leur avis concernant le site et à son contenu.

L'élément qui retient l'attention est le Centre de ressources en marketing. Il a été établi en vue d'aider les professionnels des communications et du marketing au sein des différents

<sup>41</sup> Le projet était sous la direction de M. Andrew Pinder, en tant que *Senior Responsible Officer* (SRO). Il a été conduit par une équipe spéciale au sein de l'OeE. De plus, deux groupes de travail interdépartementaux avaient été mis sur pied en vue de voir à deux aspects particuliers du projet : un *Franchise Working Group* et un *Brand Working Group*.

<sup>42</sup> Ailleurs, ces regroupements sont appelés : agences virtuelles, services clusters, événements de vie, etc.

<sup>43</sup> Les Britanniques outre-mer, les entreprises (lien externe), l'emploi, la santé et le bien-être, l'habitation et la communauté, l'éducation, l'argent et les plus de cinquante ans.

<sup>44</sup> Ces objectifs font partie des PSA propres à chacun des départements.

M/O et des autorités locales. Il vise à être consulté par les attachés de presse, les dirigeants des technologies de l'information et les *e-Champions*, les webmestres et les éditeurs, les gens impliqués au niveau du marketing et des communications, les organisateurs d'événements et les gens responsables de la publicité et des relations publiques. Cette section de l'intranet est consacrée à l'information qui touche l'utilisation de la marque *Directgov*, à la promotion du site *Directgov*, à la mise à jour des documents et des sites existants. Le Centre de ressources en marketing articule son information selon quatre catégories :

- la marque : comprend tout ce qui est nécessaire de savoir concernant l'élaboration d'un caractère commun pour *Directgov* à tous les points de contact pour l'utilisateur : un guide d'utilisation de la marque *Directgov*, un guide concernant le Web, etc.
- les médias : comprend tout ce qui est nécessaire de savoir en vue de propager le message selon lequel *Directgov* est l'endroit privilégié pour obtenir de l'information gouvernementale;
- l'aspect visuel : comprend des bannières, des logos, des boutons de téléchargement, etc.
- les contacts-clés : comprend les personnes-ressources de *Directgov*.

Il est possible d'accéder à l'information relative à la marque *Directgov* en cliquant sur le bouton *Brand Center*. L'importance de la définition et de l'attribution d'une marque y est expliquée. À l'aide de trois cas pratiques, des exemples de marque à succès y sont présentés. Le cas de « Yahoo! » est l'un de ceux-là.

Ensuite, la stratégie qui sous-tend la marque de *Directgov* est présentée. La marque *Directgov* focalise son attention sur les bénéfices offerts aux utilisateurs, à savoir une façon facile d'accéder à l'information et aux services gouvernementaux octroyant aux utilisateurs plus de contrôle et de nouvelles possibilités. Il s'agit là de la philosophie de *Directgov*. La marque doit également transmettre le message suivant : *Directgov* est moderne, convivial, sûr et facile à utiliser. Le *Brand Center* explique que *Directgov* est plus qu'un simple

nom ou qu'un simple logo. La philosophie qui anime *Directgov* s'articule autour de valeurs spécifiques à la marque que l'on veut donner à l'initiative. Les valeurs propres à la marque sont :

- l'accessibilité : un site simple, consistant, facile à utiliser et où les utilisateurs peuvent accéder à l'ensemble des services gouvernementaux;
- l'édification ou l'*enlightening* : informer les utilisateurs des services qui leur sont inconnus et leur offrir des expériences d'utilisation positives;
- la progressivité : utiliser les dernières technologies en vue d'accéder aux services d'une toute nouvelle façon;
- la confiance : une source d'information digne de confiance ainsi qu'un endroit sécuritaire pour réaliser ses transactions personnelles;
- la simplicité : un guichet unique d'information et de services gouvernementaux, en langage simple;
- la contemporanéité : une offre nouvelle pour le 21<sup>e</sup> siècle qui dégage une allure et une impression modernes;
- l'inclusion et la convivialité : un lieu invitant, rassurant et attirant pour chaque citoyen axé sur le service à la clientèle et les processus simples.

L'ensemble de ces valeurs doit être appliqué à toutes les étapes d'élaboration d'initiatives de marketing. Pour l'élaboration de textes visant à faire la publicité de services offerts par *Directgov*, le *Brand Center* offre aux M/O des conseils portant sur la simplicité, la convivialité, la non-technicité, les titres accrocheurs et l'utilisation de courts textes. Il proscrit l'usage d'américanisme, de slang, de jargon et d'acronyme.

Au chapitre de l'utilisation de la marque, les utilisateurs doivent respecter le guide relatif à la marque, intitulé *Brand guidelines*. Il est disponible pour téléchargement sur l'intranet. Ce guide informe ses utilisateurs quant à la marque, la philosophie et les valeurs qui la sous-tendent, les éléments qui la composent, les types de logos qui y sont associés, les gran-

deurs minimums concernant son utilisation, les couleurs qui y sont associées, les conditions auxquelles les reproductions en noir et blanc sont permises, ce qui est interdit de faire avec la marque, la position de l'adresse URL, les caractères et les polices associés à la marque, ses propriétés visuelles, l'utilisation de photographies et les règles qui président l'usage du *co-branding*.

De plus, les utilisateurs doivent se conformer au respect de certaines exigences concernant le design de sites Web énoncées dans les *Web Guidelines*. Ces guides traitent également des questions liées à l'utilisation de la marque, des différents types de logos, des propriétés visuelles, des couleurs, des photos, des caractères et des polices, de la navigation, des tableaux, des modèles et du *co-branding*. Des guides relatifs aux exigences particulières de la télévision digitale et des kiosques, en lien avec *Directgov*, sont présentement en voie d'être élaborés.

L'élaboration et le respect des normes dictées par ces guides contribuent à uniformiser les initiatives relatives à l'utilisation de *Directgov*, en tant que marque et principal médium de gouvernement en ligne.

En ce qui concerne la promotion, le Centre de ressources en marketing comporte une section qui s'appelle *Media Center*. Cette section est destinée à être utilisée spécifiquement par les bureaux de presse, les centres de médias des M/O et les bureaux de nouvelles situés dans les gouvernements locaux et au gouvernement central. Elle comprend un court résumé des recherches effectuées auprès des utilisateurs pendant la période d'essai de *Directgov*. Le *Media Center* fournit également le cadre entourant les messages qui doivent être véhiculés, le *Messaging Framework*. Ce cadre détermine à l'avance l'essence des messages qui doivent être véhiculés en lien avec *Directgov*. Il présente le message principal de même que les messages plus spécifiques ayant trait à la livraison de *Directgov*, à l'identité de la marque, à l'orientation axée sur les utilisateurs, à l'agenda gouvernemental et en référence à des audiences spécifiques. Cette façon de faire a l'avantage d'uniformiser l'ensemble des messages véhiculés par les M/O et les gouvernements locaux. Le *Media*

*Center* comprend aussi une section *Help us Communicate* qui comporte, en deux versions, la phrase qui doit être utilisée lorsqu'un M/O ou un gouvernement local réfèrent à *Directgov*.

### ➤ e-Communications Group

L'*e-Communications Group* a été retenu car il s'agit d'un regroupement d'équipes de travail qui opère en lien avec le gouvernement électronique. L'*e-Communications Group* poursuit cinq principaux objectifs :

- développer et livrer les services de *UK Online*, devenu *Directgov*, à l'aide de multiples canaux<sup>45</sup>;
- améliorer le partage de l'information à l'échelle du gouvernement par l'entremise du *Knowledge Network*;
- agir à titre de leader en communication pour l'OeE, autant pour les communications internes que pour les communications externes<sup>46</sup>;
- être à la tête du programme de *UK Online* du point de vue du marketing, du *branding* et des campagnes<sup>47</sup>;
- coordonner le travail de manière à améliorer la qualité de tous les sites Web gouvernementaux, faire la promotion des meilleures pratiques et de l'innovation et développer une communauté de professionnels des communications électroniques.

L'*e-Communications Group* est composé de quatre équipes de travail. L'une de ces équipes est directement affectée au développement de l'initiative *Directgov*. Une autre équipe, la *Marketing Communications Team*, travaille au marketing et à la communication des initiatives liées au gouvernement en ligne. Récemment, les efforts de cette équipe se

<sup>45</sup> Il faudra voir si une mise à jour prochaine de l'information modifiera cet élément afin de faire référence à *Directgov*.

<sup>46</sup> Il faudra voir si une mise à jour prochaine de l'information modifiera cet élément afin de faire référence à *Directgov*.

<sup>47</sup> Il faudra voir si une mise à jour prochaine de l'information modifiera cet élément afin de faire référence à *Directgov*.

sont centrés autour du lancement de *Directgov* et de l'élaboration de l'approche de marketing intégrée qui le caractérise. Elle s'occupe également du bureau de presse de l'OeE. De plus, cette équipe est responsable de l'organisation des événements promotionnels. Enfin, elle exerce un rôle important dans la création de partenariats qui ont pour but de faciliter les relations qui existent entre *UK Online* (maintenant *Directgov*), le gouvernement, l'industrie, le secteur à but non lucratif, les groupes de consommateurs et les entreprises. Une troisième équipe, la *Digital Products Team*, est responsable du portail gouvernemental, le [www.ukonline.gov.uk](http://www.ukonline.gov.uk)<sup>48</sup>. Cette équipe offre également de la consultation concernant les meilleures pratiques Web, plus particulièrement en ce qui concerne l'accessibilité des sites<sup>49</sup>. Enfin, la dernière équipe s'occupe du *Knowledge Network* (KN). Il s'agit d'une infrastructure qui permet le partage de connaissances à l'échelle du gouvernement. L'intranet de *Directgov* est d'ailleurs hébergé par le KN. Le KN fournit, entre autres, une source centrale de breffage (*briefing*) parmi les vingt départements du gouvernement.

#### ➤ **Stratégie de canaux de prestation de services (channels strategy)**

La stratégie relative aux canaux de prestation de services a été retenue car elle est associée aux efforts qui sont fournis en vue d'améliorer le taux d'utilisation de services, notamment celui des services électroniques. En effet, une stratégie de canaux de prestation de services fait état des différents moyens utilisés par un gouvernement en vue de maximiser

l'augmentation du taux d'utilisation de ses services.

En septembre 2002, l'OeE a publié un document intitulé *Channel framework : Delivering government services in the new economy*. Il s'agissait d'un cadre politique visant à répondre au défi que pose l'augmentation de l'utilisation des services électroniques en offrant aux utilisateurs une variété plus grande de canaux électroniques par l'entremise desquels ils pouvaient réclamer des services. L'objectif poursuivi était d'encourager le gouvernement, du palier central et du palier local, à considérer les stratégies à canaux multiples à l'intérieur de sa stratégie globale de prestation de services électroniques. Le gouvernement considère qu'il est crucial que les M/O appliquent les politiques et les guides relatifs aux canaux à leurs services en vue de réaliser l'augmentation de l'utilisation des services souhaitée d'ici 2005. Peu de services sont appropriés à la prestation via un canal unique. Par conséquent, le gouvernement considère que les M/O doivent décomposer chacun de leurs services autour de leur processus d'affaires afin que la bonne partie soit offerte par le canal qui lui est le plus approprié.

Actuellement, le cadre politique relatif aux stratégies de canaux de prestation est en révision et une nouvelle version est attendue pour 2004. Ce cadre portera une attention particulière sur la façon dont les M/O et les gouvernements locaux pourront développer et mettre en œuvre des stratégies de prestation à canaux multiples qui mettent une emphase sur le Web, la télévision interactive digitale et les communications mobiles.

#### ➤ **Policy framework for a mixed economy in the supply of e-government services**

Ce cadre politique traite de l'introduction d'intermédiaires dans le marché de l'offre de services électroniques comme moyen de faire augmenter l'utilisation des services du gouvernement en ligne. Cette initiative se classe dans le deuxième élément prévu par le *e-Government Delivery Program*, à savoir l'augmentation de l'utilisation des services-clés axés sur les besoins des utilisateurs. En

<sup>48</sup> Il n'a pas été possible de confirmer si cette équipe sera dorénavant responsable de [www.direct.gov.uk](http://www.direct.gov.uk).

<sup>49</sup> En 2001, cette équipe avait publié un guide sur les sites Web, les *Guidelines for UK Government Websites*. Ce guide comprenait deux parties. La première, publiée en décembre 2001, était un *Framework for Senior Managers*. La deuxième, publiée en mai 2002, était un *Illustrated Handbook for Web Management Teams*. Or, de nouveaux Web Guidelines ont été élaborés en lien avec le développement de *Directgov*. Selon toute vraisemblance, ce sont ces nouvelles directives qui devront dorénavant guider les départements. Toutefois, cette présomption n'a pu être confirmée. Il est également difficile de savoir qui a rédigé ces directives mais il est possible de présumer que c'est l'équipe *Digital Products Team*.

fait, il s'agit d'introduire un nouveau canal de distribution de services<sup>50</sup>. Le cadre politique adopté par le gouvernement britannique incite les M/O à inclure la question des intermédiaires au sein de leur stratégie concernant le gouvernement électronique. Il pense que les intermédiaires seront intéressés à jouer un rôle au sein du gouvernement électronique dans la mesure où cela est susceptible d'élargir leur propre clientèle<sup>51</sup>. Quant au gouvernement, il en bénéficiera puisqu'il rejoindra plus d'utilisateurs, ce qui par conséquent augmentera le taux d'utilisation des services électroniques.

La stratégie vise à créer une économie mixte, un marché à l'intérieur duquel le gouvernement, le secteur privé et le secteur à but non lucratif se rejoindront en vue d'offrir des services électroniques qui répondent plus adéquatement aux demandes des clients<sup>52</sup>. En vue de permettre au gouvernement et aux intermédiaires de travailler ensemble à l'atteinte de ce résultat, le cadre politique décrit :

- ce qui doit être fait;
- les avantages et les principes associés à l'implication d'intermédiaires;
- l'aide apportée par le gouvernement;
- Le gouvernement s'est donné trois ans pour réaliser son plan.

#### ➤ **Get Started**

En mai 2003, l'OeE a lancé une vaste campagne visant à inciter les citoyens à naviguer sur Internet. Grâce à cette campagne, intitulée *Get Started*, près de 37 000 personnes ont fait

leurs premiers pas en ligne<sup>53</sup>. Amener les citoyens à fréquenter et à utiliser les services électroniques offerts par le gouvernement présuppose que les utilisateurs se familiarisent avec le principal médium utilisé, Internet. La campagne, qui s'est déroulée sur deux mois, visait notamment à améliorer la perception des ordinateurs chez certains groupes précis tels que les aînés, les personnes sans emploi et les gens appartenant à des minorités ethniques. Sur ce point, la campagne fut un véritable succès. Les chiffres montrent que 40 % des répondants avaient plus de 65 ans, 16 % souffraient d'un handicap, 14 % étaient sans emploi et 20 % faisaient partie d'une minorité ethnique. En tout, le gouvernement estime avoir réalisé un retour sur son investissement de 500 %, chiffre qui fut confirmé par un auditeur indépendant.

Au moment où s'est déroulée la campagne, 38 % de la population n'avait pas accès à Internet. La campagne fut l'occasion :

- d'inviter les gens à faire l'expérience des bénéfices associés à l'utilisation d'Internet avec l'aide des partenaires commerciaux et du secteur à but non lucratif, des centres *UK Online*, des amis, de la famille et des M/O du gouvernement;
- d'offrir des sessions de formation gratuites pour débutants dans plus de 8 000 endroits dont 6 000 centres *UK Online*;
- de travailler avec des partenaires du secteur privé et du secteur à but non lucratif afin de faire ressortir les avantages de se brancher et de surmonter les barrières auxquelles les gens font face lorsqu'ils veulent se connecter.

En lien avec cette campagne, une situation impliquant une visite à un centre *UK Online* a même été ajoutée à l'intérieur du scénario d'une émission de télévision populaire ! De plus, divers concours de tirage d'ordinateurs ont été organisés dans plusieurs régions.

<sup>50</sup> Les canaux de prestation de services actuels sont : Internet, la télévision digitale, les comptoirs de services, les outils de communication mobiles, les *smart cards* et les centres d'appels.

<sup>51</sup> La première version de cette stratégie fut rendue publique en tant que document de consultation en mai 2003.

<sup>52</sup> Des premières impressions offrant une perspective internationale quant à cette initiative peuvent être recueillies à : DI MAIO, ANDREA (Page consultée le 19 mai 2004). *UK e-Envoy shows how Private sector can help e-Government*, [en ligne], [www.gartner.com/resources/115300/115323/115323.pdf](http://www.gartner.com/resources/115300/115323/115323.pdf).

<sup>53</sup> De plus, quelque 130 000 personnes ont fait écho à la campagne en requérant de plus amples renseignements à travers les centres d'appels, les sites Web et la télévision digitale.

Cette campagne fournit un véritable modèle de réussite en vue de rejoindre les utilisateurs potentiels d'Internet et, par voie de conséquence, les futurs consommateurs du gouvernement en ligne. Les contacts établis à cette occasion avec de nombreux partenaires du secteur privé et communautaires sont précieux, notamment en ce qui a trait à l'introduction d'intermédiaires dans l'économie de marché du gouvernement en ligne.

La campagne a également permis de valider l'approche par segments de population et l'orientation d'activités de communication destinées à des groupes particuliers comme étant une stratégie efficace de promotion du gouvernement électronique.

## 4 Bilan

La centralisation des fonctions relatives à la stratégie et à la coordination des initiatives électroniques auprès du *Cabinet Office* témoigne de la vision et de l'engagement des autorités britanniques à utiliser pleinement les technologies de l'information en vue de moderniser le gouvernement. Le gouvernement britannique a dépassé l'étape visant à convaincre les M/O d'utiliser les technologies de l'information parce que celles-ci renferment un potentiel extraordinaire en matière d'efficacité, d'économies d'échelle et de retour sur l'investissement. Actuellement, le principal défi du *Cabinet Office* réside dans sa capacité à faire augmenter l'utilisation de services offerts par le biais du gouvernement en ligne. C'est uniquement de cette façon que le gouvernement profitera des investissements qu'il a réalisés en matière de technologies de l'information et atteindra l'étape de l'efficacité dans ses opérations à l'échelle du secteur public.

Afin de relever ce défi, le gouvernement a conçu de nombreuses mesures comme l'adoption de nouvelles stratégies et de nouvelles structures, la création de nouveaux postes, l'élaboration de programmes, de politiques, de cadres et d'objectifs. Ainsi, le gouvernement s'est engagé dans un processus qui consiste à revoir l'ensemble du fonctionnement en ce qui a trait aux communications gouvernementales. Parallèlement, il revisite les principales composantes qui sont associées à

la livraison du gouvernement en ligne, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe (organisme responsable et portail de service).

Le dernier rapport annuel du *Cabinet Office* fait état des progrès réalisés relativement à son objectif qui vise à mettre en ligne 100 % des services offerts par le gouvernement d'ici 2005 et à atteindre un haut niveau d'utilisation concernant les services-clés. La dernière évaluation de la situation, effectuée à la fin du deuxième quart de 2003, révélait que 66 % des services étaient disponibles en ligne et que les M/O continuaient de travailler en vue d'atteindre l'objectif prévu d'ici 2005. Les chiffres démontraient également que 50 % des utilisateurs Internet, soit 29 % de la population adulte, avaient visité un site du gouvernement ou du secteur public au cours des 12 derniers mois. Néanmoins, ce sondage démontre que le taux de transaction de 8 % est encore très bas. Le gouvernement et les M/O ont jusqu'en 2005 pour remédier à la situation et voir à l'atteinte de leurs objectifs.

## Annexe 1 : e-Government Delivery Programme

### La capacité des M/O à mettre les services en ligne d'ici 2005

Le premier élément du Programme concerne la capacité des M/O à livrer les services d'ici 2005. Le Programme prévoit que des supports, sous forme de pratiques exemplaires, seront développés sur mesure pour chacun des M/O en vue de diminuer les risques associés à la prestation de services. Ces supports seront utilisés par l'OeE et les M/O afin de réduire le risque qu'un service particulier ne soit pas livré. En accord avec le *e-GDP Board*, une analyse de capacité concernant chaque service-clé est également effectuée. Cette analyse est utilisée afin de mieux orienter les initiatives propres à quatre domaines spécifiques : l'amélioration de la capacité du département à fournir les services, l'amélioration de la flexibilité du département par rapport aux changements, l'élaboration des stratégies liées à l'augmentation du taux d'utilisation des services et à la trajectoire de livraison pour chaque service-clé et l'élaboration d'un plan d'affaires en vue de prévoir tous les coûts et tous les bénéfices associés au Programme.

### L'augmentation de l'utilisation des services-clés axés sur les besoins des utilisateurs

Le second élément du Programme vise l'augmentation de l'utilisation des services en s'assurant que ceux-ci soient centrés sur les besoins des clients. Pour ce faire, le gouvernement a lancé *Directgov* au mois de mars 2004 et il introduira sous peu des intermédiaires dans le marché de la prestation de services.

### La réduction des coûts par la mise en place d'une infrastructure centrale et le développement de standards communs

Le troisième élément du Programme concerne la mise en place d'une infrastructure centrale et l'élaboration de standards communs ou *common building blocks* en vue de réduire les coûts associés à la prestation de services. Les objectifs poursuivis consistent à réduire les coûts, les risques et le temps d'accès au marché associés au gouvernement en ligne. L'élaboration de l'infrastructure centrale s'articule autour de trois piliers :

- Le *Government Gateway*, qui fournira l'identification et les autorisations nécessaires aux utilisateurs;
- Le *Delivering on the Promise* (DotP), une initiative d'hébergement de sites Web qui réduira la duplication des coûts liés aux technologies (*build-once, use-many architecture*). En lien avec DotP, l'OeE a lancé, en juillet 2003, le projet *True North*. L'objectif de *True North* est de consolider les infrastructures centrales existantes et de fournir un système de repli en cas de désastre. Concrètement, c'est la première fois que les départements disposent d'un véritable plan relativement à la réalisation du *joined up e-Government*. En vue d'assurer la coordination entre l'OeE et chaque département concernant le projet *True North*, un mémorandum d'entente (MoE) a été signé par l'OeE et tous les départements. Le MoE établit en détail l'apport attendu de l'OeE ainsi que les engagements des départements en lien avec cet aspect du développement du gouvernement électronique<sup>54</sup>.
- Le *e-Government Interoperability Framework* (e-GIF), qui aidera à la promotion de standards communs en vue d'assurer l'interopérabilité des systèmes départementaux et la disponibilité d'un flot d'information continue à l'échelle du secteur public.

<sup>54</sup> Malgré de nombreuses tentatives, l'accès à ces mémorandums d'entente a été impossible. La référence à ces ententes se trouve dans le texte d'une conférence donnée en 2003 à l'occasion de la 37<sup>e</sup> conférence de l'ICA. International Council for information technology in government administration, ICA Country Report, United Kingdom, *Building Blocks to advanced e-Government*, 37<sup>th</sup> Conference, United Kingdom, Tallinn, September 2003, p. 4, [en ligne], <http://www.ica-it.org>.



## Bibliographie

ACCENTURE (Page consultée le 19 mai 2004). « eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value », *The Government Executive Series*, mai 2004, [en ligne], <http://www.accenture.ca/content/en/insights/EGov%20Research%20final.pdf>

CABINET OFFICE (Page consultée le 19 mai 2004). *e-Communications*, [en ligne], <http://e-government.cabinetoffice.gov.uk/Responsibilities/ECommunications/fs/en>

CABINET OFFICE (Page consultée le 19 mai 2004). *Autumn Performance Report 2003*, [en ligne], [http://www.cabinet-office.gov.uk/reports/psa/autumn\\_delivery/apr2003.pdf](http://www.cabinet-office.gov.uk/reports/psa/autumn_delivery/apr2003.pdf)

CABINET OFFICE (Page consultée le 19 mai 2004). *Cabinet Office – Advisory Committee on Advertising*, [en ligne], <http://www.cabinet-office.gov.uk/central/2000/openpa/co.htm>

CABINET OFFICE (Page consultée le 19 mai 2004). *Departmental Report 2004*, [en ligne], [http://www.cabinet-office.gov.uk/reports/annualreport/pdf/co\\_report2004.pdf](http://www.cabinet-office.gov.uk/reports/annualreport/pdf/co_report2004.pdf)

CABINET OFFICE (Page consultée le 19 mai 2004). *e-Delivery*, [en ligne], <http://e-government.cabinetoffice.gov.uk/Responsibilities/ElectronicDelivery/fs/en>

CABINET OFFICE (Page consultée le 19 mai 2004). *Service Delivery Agreement*, [en ligne], <http://www.cabinet-office.gov.uk/reports/service-delivery/sda4.asp>

CABINET OFFICE (Page consultée le 3 juin 2004). *Cabinet Office Seeks Experienced Advertisers*, Communiqué de presse du 24 mai 2004, [en ligne], [http://www.cabinet-office.gov.uk/news/2004/040525\\_advert.asp](http://www.cabinet-office.gov.uk/news/2004/040525_advert.asp)

CABINET OFFICE (Page consultée le 3 juin 2004). *From e-Envoy to e-Government*, [en ligne], [http://www.cabinet-office.gov.uk/news/2004/250504\\_egov.asp](http://www.cabinet-office.gov.uk/news/2004/250504_egov.asp)

CABINET OFFICE. E-GOVERNMENT UNIT (Page consultée le 19 mai 2004). *e-Champions*, [en ligne], <http://www.e-envoy.gov.uk/EStrategy/EChampions/fs/en>

CABINET OFFICE. E-GOVERNMENT UNIT (Page consultée le 19 mai 2004). *Reports, IT Projects*, [en ligne], [http://www.e-envoy.gov.uk/Resources/ITReportsArticle/fs/en?CONTENT\\_ID=4001619&chk=/vTimn](http://www.e-envoy.gov.uk/Resources/ITReportsArticle/fs/en?CONTENT_ID=4001619&chk=/vTimn)

CABINET OFFICE. OFFICE OF THE E-ENVOY (Page consultée le 19 mai 2004). *Channels framework : Delivering government services in the new economy*, [en ligne], [http://www.govtalk.gov.uk/documents/channels\\_framework\\_2002-09-30.pdf](http://www.govtalk.gov.uk/documents/channels_framework_2002-09-30.pdf)

CABINET OFFICE. OFFICE OF THE E-ENVOY (Page consultée le 19 mai 2004). *Policy Framework for a Mixed Economy in the Supply of e-Government Services*, [en ligne], <http://e-government.cabinetoffice.gov.uk/assetRoot/04/00/59/68/04005968.pdf>

COI COMMUNICATIONS (Page consultée le 19 mai 2004). *Site de COI Communications*, [en ligne], <http://www.coi.gov.uk/homepage/>

GOVERNMENT INFORMATION AND COMMUNICATION SERVICES (Page consultée le 19 mai 2004). *The GICS Today*, [en ligne], [www.gics.gov.uk/thegicstoday](http://www.gics.gov.uk/thegicstoday)

HM TREASURY (Page consultée le 19 mai 2004). *Public Spending & Services*, [en ligne], [http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/Cabinet\\_Office.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/Cabinet_Office.cfm)

INTERNATIONAL COUNCIL FOR INFORMATION TECHNOLOGY IN GOVERNMENT ADMINISTRATION (Page consultée le 12 mai 2004). *ICA Country Report. Building blocks to Advanced e-Government*, [en ligne], [http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37\\_CountryRep\\_UK.pdf](http://www.ica-it.org/conf37/docs/Conf37_CountryRep_UK.pdf)

PHILLIS, BOB, (Page consultée le 19 mai 2004). *An Independent Review of Government Communications*, [en ligne], <http://www.gcreview.gov.uk/news/FinalReport.pdf>

(Page consultée le 19 mai 2004). *Summary Evaluation of the Get Stated Campaign*, [en ligne], [http://www.peoplesnetwork.gov.uk/documents/GetStarted\\_summary\\_evaluation.doc](http://www.peoplesnetwork.gov.uk/documents/GetStarted_summary_evaluation.doc)

THE PEOPLES NETWORK (Page consultée le 19 mai 2004). *UK Online "Get Started" Campaign - Summary evaluation now available*, [en ligne], <http://www.peoplesnetwork.gov.uk/news/article.asp?id=298>

UK ONLINE (Page consultée le 19 mai 2004). *UK Online Annual Report 2003*, [en ligne], <http://www.e-en-voy.gov.uk/assetRoot/04/00/60/69/04006069.pdf>

## SINGAPOUR

Singapour est l'un des premiers pays à avoir adopté une approche intégrée et cohérente pour le développement de son gouvernement en ligne. Le lancement en 1980 du *Civil Service Computerisation Program* constitue le premier pas du gouvernement singapourien vers l'ère de la prestation électronique de services. Outre l'exploitation des technologies de l'information (TI) pour le développement des services publics, l'élaboration de ce programme a favorisé la conception d'une vision stratégique plus large. Misant sur l'avantage concurrentiel que lui procurerait le développement de l'industrie des technologies de l'information, Singapour en a fait une priorité nationale. Ainsi, le plan national *IT 2000* (1992-1999) présente le développement des TI comme un moyen lui permettant de transiter vers la nouvelle économie.

Actuellement, les TI font partie du style de vie des Singapouriens (*e-lifestyle*). Le gouvernement, le monde des affaires ainsi que le public sont appelés à exploiter le potentiel technologique du pays.

Bien que Singapour ne soit qu'à l'application de son deuxième plan d'action du gouvernement en ligne, les réalisations atteintes lui confèrent une grande renommée parmi les pays leaders. Ainsi, selon la firme *Accenture*, le niveau de maturité de ses services électroniques permet à Singapour d'occuper, pour 2004, le deuxième rang parmi les 22 pays analysés.

### 1 Organisme responsable

À Singapour, plusieurs organismes se partagent la responsabilité de la mise en œuvre du gouvernement électronique.

#### ➤ Ministère des Finances

En tant qu'organisme responsable du *Central Infocomm Technology Infrastructure* au sein de l'appareil gouvernemental, le ministère des Finances assure la responsabilité de l'initiative du gouvernement en ligne. Sa mission s'intègre à l'intérieur de son initiative globale de promotion des services publics basés sur l'exploitation des TI. Afin de réaliser l'initiative du gouvernement électronique, le ministère

des Finances assure un fort leadership et contribue à la coordination des initiatives se rapportant à l'utilisation des technologies de l'information. À titre d'exemple, pour la mise en place du gouvernement en réseau, *Building a Networked Government*, le ministère des Finances a chapeauté la réalisation de plusieurs actions de collaboration et d'échange de connaissances entre les agences gouvernementales. Il a notamment guidé une série de discussions interagences et a établi des partenariats publics et privés. Il a également formé des liens de partenariat avec d'autres gouvernements dont les États-Unis et le Royaume-Uni.

En vue de réaliser sa mission, le ministère des Finances a créé le Bureau du gouvernement en ligne (*An e-Government Office*). Ce dernier se charge de coordonner, de superviser et d'aller de l'avant avec le projet Gouvernement en ligne. Pour ce faire, il encourage des initiatives de partenariat entre le *Chief Information Office* (CIO), l'*Infocomm Development Authority of Singapore* (IDA) et toutes les agences du secteur public.

#### ➤ Infocomm Development Authority of Singapore

L'*Infocomm Development Authority of Singapore* (IDA) fut instituée par une loi en décembre 1999. Cette autorité est définie par la loi comme une institution conseil du gouvernement de Singapour. Elle opère sous le *Ministry of Information, Communications and the Arts* (MITA). L'IDA est le résultat du regroupement de deux entités : la *Telecommunications Authority of Singapore* et le *National Computer Board*. Depuis sa création, l'IDA joue un double rôle, celui de *Chief Technology Officer* (CTO) et de *Chief Information Officer* (CIO). À ce titre, elle :

- fournit au ministère des Finances des conseils techniques et des recommandations;
- définit et recommande au ministère des Finances les politiques, normes et procédures relatives aux technologies de l'information et des communications (TIC);

- planifie les services à l'échelle du gouvernement relativement aux TIC;
- identifie, conceptualise et dirige les grandes initiatives reliées à l'implantation du gouvernement en ligne;
- encourage l'adoption d'une approche axée sur les citoyens afin de livrer le plus grand nombre de services en ligne;
- se charge de la construction de l'infrastructure commune gouvernementale des TIC.

Outre ces fonctions, l'IDA a la responsabilité de promouvoir et de réguler l'industrie de l'information et des communications. À ce titre, elle veille à :

- préparer les citoyens à vivre et à travailler dans le contexte de la nouvelle économie;
- encourager l'adoption du *e-lifestyle* parmi les résidents du Singapour en mettant sur pied des programmes favorisant l'utilisation des TIC;
- développer et promouvoir l'industrie des TIC en collaborant étroitement avec le secteur privé;
- élever la compétitivité de l'industrie des TIC et assurer un environnement concurrentiel juste et équilibré;
- faire de Singapour une capitale mondiale des TIC;
- encourager les compagnies étrangères à s'installer sur le territoire et à établir des liens de partenariat avec le gouvernement de Singapour

#### ➤ **Comités**

Le gouvernement compte également sur l'apport de deux principaux comités :

- *L'e-Government Policy Committee (eGPC)* : Présidé par le directeur général de la fonction publique et composé de secrétaires permanents des ministères, ce comité assure une meilleure coordination des politiques du gouvernement en ligne. L'eGPC surveille les progrès des initiatives du gouvernement en ligne. Bien qu'à Singapour le gouvernement en ligne

s'inscrive dans une approche centralisée, les secrétaires permanents des ministères, les chefs d'organismes de l'État et les directeurs de conseils sont responsables de leur action spécifique en matière d'infrastructure des TIC et des services fournis par leurs propres organisations. Chaque MO est assisté d'un *Chief Information Officer*, dont les responsabilités sont :

- ❑ d'articuler la vision de l'organisation dans l'exploitation des TIC;
  - ❑ d'aligner les politiques des TIC, les normes, les projets, les systèmes et l'infrastructure de leur organisation avec les priorités de l'autorité centrale;
  - ❑ d'exercer un leadership en matière de planification des initiatives relatives aux TIC;
  - ❑ de s'assurer des ressources humaines et financières nécessaires à l'accomplissement des initiatives reliées aux TIC.
- *L'e-Government Advisory Panel* : Ce comité, présidé par le chef de la fonction publique, est composé de représentants des secteurs public et privé. Il a pour mandat d'assister le gouvernement dans l'orientation de ses efforts en ce qui a trait au gouvernement en ligne. À ce titre, il :
    - ❑ le conseille sur les tendances globales du gouvernement en ligne et sur leur impact national;
    - ❑ lui fournit une rétroaction externe;
    - ❑ lui propose des recommandations sur des secteurs où il est possible d'améliorer le gouvernement en ligne.

## 2 **Modèle de gouvernement en ligne**

Le modèle de gouvernement en ligne de Singapour présente la particularité de faire partie d'une vision globale des technologies de l'information et des communications (TIC). Le développement de l'industrie des TIC y est intégré comme moteur facilitant l'accès à une économie nouvelle et prospère, l'*e-economy*, et à une société utilisatrice des TI, l'*e-society*.

Au cours des deux dernières décennies, quatre plans nationaux ont présidé au développement des TIC. Actuellement et depuis 2003, le gouvernement du Singapour applique son cinquième plan national, le *Connected Singapore*.

Lancé en l'an 2000, le premier plan d'action concernant le gouvernement électronique a couvert une période de trois ans et ses réalisations ont servi de base pour aller de l'avant et élaborer le deuxième plan couvrant la période 2003-2006. Avant que le gouvernement de Singapour ne s'intéresse spécifiquement au gouvernement électronique, il s'est assuré que la fonction publique s'informatise par le biais du programme *Civil Service Computerisation Programme (1980-1999)*. Étalaé sur 20 ans, ce programme a permis d'outiller le secteur public et de préparer sa transition vers le gouvernement en ligne. Centré sur l'utilisation des TIC, le programme a évolué selon plusieurs approches.

La réalisation du premier plan d'action du gouvernement en ligne, *l'e-Government 2000-2003*, focalisait son attention sur trois aspects :

- *Government to citizens;*
- *Government to businesses;*
- *Government to employees.*

L'objectif visé par ce premier plan était de faire de Singapour un pays leader dans la prestation électronique de services et d'améliorer l'efficacité et l'accessibilité aux services publics. Selon le concept *Many Agencies, One Government*, le premier plan envisageait l'offre en ligne du plus grand nombre de services publics. En 2002, plus de 1 600 services étaient déjà en ligne à travers un accès unique, soit le portail [www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg). Ce site Web fut aménagé de sorte que l'information soit organisée et accessible selon les événements de la vie. Pour encourager l'utilisation du portail, l'accent fut mis sur la facilité de l'utilisation et sur la commodité des interfaces d'accès. Aux termes de cette première étape du gouvernement en ligne, les utilisateurs ont répondu favorablement aux services électroniques. Selon une étude menée en 2003 par AC Nielsen sur la perception des clients face au gou-

vernement en ligne, 75 % des utilisateurs des services publics avaient au moins accompli une transaction en ligne, parmi ces derniers, 80 % étaient satisfaits.

Quant au deuxième plan, *l'e-Government Action Plan 2003-2006* prévoit la généralisation d'un style de vie électronique appelé *e-lifestyle*. En vertu de ce plan, tous les individus et les entreprises devraient transiger électroniquement avec le gouvernement d'ici 2006. Dans le cadre de cette vision, le gouvernement de Singapour s'engage à procéder à la transformation des services publics à l'intérieur du réseau de la fonction publique afin d'offrir à ses clients un service intégré et accessible favorisant le rapprochement des citoyens.

Pour ce faire, il est prévu d'adopter une approche centrée sur le client. Ce plan vise l'atteinte de trois résultats :

- des utilisateurs satisfaits;
- des citoyens branchés;
- un gouvernement en réseau.

De ces objectifs, il ressort un constat : l'engagement du gouvernement dans la mise en place d'initiatives favorise l'utilisation des services électroniques. Ayant rendu accessible en ligne la majorité des services publics, le gouvernement singapourien vise désormais l'augmentation de leur taux d'utilisation.

### 3 Promotion et marketing

À ce jour, Singapour ne possède pas de stratégie de marketing bien définie et coordonnée en matière de gouvernement électronique. Cependant, depuis le lancement du projet de gouvernement en ligne, le gouvernement a entrepris plusieurs actions visant au renforcement de l'adhésion des citoyens à ce projet.

À l'exception de quelques campagnes publicitaires lancées pour la promotion de certains services électroniques, la promotion du gouvernement électronique fait partie intégrante d'un ensemble d'initiatives conduites à l'échelle nationale pour promouvoir et encourager l'adoption des TIC. Une série de mesures a été prise pour doter le pays d'une infrastructure adéquate favorisant l'utilisation des

TIC et l'adhésion au gouvernement en ligne. Faisant appel à la collaboration entre les agences, aux entreprises privées et à toutes les organisations utilisatrices des TIC, le gouvernement a mis en place des programmes dont l'objectif est d'inciter les citoyens à exploiter pleinement les possibilités qu'offre le développement des TIC et à en tirer des bénéfices. Ces programmes visent tout particulièrement à encourager les Singapouriens à adopter les TIC.

Par ailleurs, le plan d'action du gouvernement électronique en vigueur, l'*e-Government Action Plan 2003-2006*, prévoit qu'il y aura de nouvelles mesures de marketing et de promotion et un renforcement de certaines initiatives annoncées dans le premier plan sans toutefois les mentionner explicitement.

### 3.1 Le cadre général des communications gouvernementales

À la lumière des initiatives recensées en matière d'outils liés à l'environnement en ligne, le cadre général des communications gouvernementales n'a pas fait l'objet d'une étude spécifique étant donné que notamment l'IDA est sous l'autorité du *Ministry of Information, Communications and the Arts*. Par conséquent, le cadre général des communications gouvernementales est nécessairement pris en considération dans le développement d'outils spécifiques en ce qui a trait à la communication liée à l'environnement en ligne.

### 3.2 Le cadre spécifique et les outils liés à l'environnement en ligne

À Singapour, la promotion et le marketing des services électroniques s'inscrivent dans une démarche qui englobe toute sorte d'initiatives ayant pour but d'encourager l'adhésion des citoyens au projet de gouvernement en ligne. Dans un premier temps, des initiatives de promotion rattachées au développement et à l'amélioration de l'infrastructure et des TIC ont été retenues. Ces initiatives, sans qu'elles relèvent de l'activité marketing, ont un impact direct sur le niveau d'utilisation du gouvernement en ligne. Dans un deuxième temps, en lien direct avec la question de marketing, sont présentées des initiatives relatives aux efforts de communication et de promotion déployés par le gouvernement pour encourager

l'adhésion des citoyens au projet de gouvernement en ligne.

#### ➤ Initiatives de promotion rattachées au développement et à l'amélioration de l'infrastructure et des TIC

Cinq initiatives de promotion rattachées au développement et à l'amélioration de l'infrastructure et des TIC ont été répertoriées :

- *Single Authentication Framework* : Lancé en mars 2003, le *Singapore Personal Access*, ou *Singpass*, permet à toute personne citoyenne ou résidente de Singapour âgée de 15 ans et plus de disposer d'une seule et unique identification l'autorisant à accéder à tous les services publics offerts en ligne. Outre un niveau de confidentialité élevé, cet outil vise à rendre l'accès aux services électroniques plus simple et encourage conséquemment l'utilisation d'Internet pour obtenir de l'information et des services publics.
- *Privacy and Data Protection* : Face aux inquiétudes que suscite la protection des renseignements personnels, le gouvernement de Singapour a rendu public un manuel, *The Data Protection and Privacy in the Government's Instruction Manual*. Le document fait état des règles régissant la protection des données personnelles, auxquelles doit se conformer toute organisation publique lors de ses transactions avec les citoyens. En posant cette action, le gouvernement vise à contrecarrer la crainte des citoyens en matière de confidentialité et à promouvoir l'utilisation des services électroniques.
- *Consumer Confidence* : Pour renforcer la sécurité et conséquemment la confiance des utilisateurs à l'égard du gouvernement électronique, le gouvernement étudie la possibilité d'adopter, à l'instar du secteur privé, le programme *Trust Mark Programme* (TrustSG). Par ce programme, il souhaite rassurer les utilisateurs quant à la sécurité des transactions. Tirant leçons de l'expérience du secteur privé, le gouvernement de Singapour envisage d'appliquer les meilleures pratiques et les normes approuvées. Les

principaux principes de ce programme sont rattachés au monde des affaires et des communications. Il s'agit de la confirmation et du paiement, de la sécurité, de la réparation et résolution des litiges, de la protection des mineurs et des aînés et de l'accessibilité pour les personnes handicapées.

- *Broadband Network-Singapore One* : L'initiative appelée Singapour One a doté le pays du plus large réseau de connexions au monde, le *World's First Nationwide Broadband Infrastructure*. Pour accompagner ses citoyens dans l'utilisation des TI, Singapour s'engage à maintenir sa position mondiale et à instaurer un réseau de connexions sans fil (*wireless*) à haute vitesse. Afin que les citoyens exploitent ce potentiel technologique, le gouvernement a mis en place un programme, *Wired with Wireless*, qui coûte 114 millions \$ US. Ce programme a notamment pour objectif de promouvoir le *wireless lifestyle* chez les Singapouriens.
- Consultation en ligne (cyberdémocratie) : Le gouvernement singapourien préconise depuis longtemps la consultation publique comme moyen pour faire participer les citoyens à l'élaboration des politiques. En 1985, fut créé au sein du *Ministry of Community Development and Sports*, le Feedback Unit. Outre sa tâche de collecter les opinions des citoyens sur les politiques nationales, cette unité avait pour rôle d'organiser des rencontres et des forums d'information du public sur des problèmes particuliers.

Afin d'offrir aux citoyens un service de consultation plus convivial et plus efficace, Singapour a lancé, en avril 2003, le portail [www.feedback.gov.sg](http://www.feedback.gov.sg). Ainsi, à travers le canal *e-Consultation Paper*, le public accède à toutes les propositions de politiques qui font l'objet d'une consultation en ligne. L'outil permet à tout citoyen de soumettre, en ligne, son opinion sur les thèmes à débattre ainsi que sur les propositions de politiques nationales, notamment en matière de gouvernement en ligne. Il aide également le gouverne-

ment à améliorer ses politiques et à informer les citoyens sur leur raison d'être. Le portail offre aussi la possibilité d'organiser des forums de discussion qui permettent au public de se prononcer sur des sujets très variables. À travers le canal *The Replies to Feedback*, le portail permet aux citoyens d'avoir une réponse à leurs rétroactions.

#### ➤ Communications Materials

Sur le site du gouvernement électronique de Singapour, [www.egov.gov.sg](http://www.egov.gov.sg), l'utilisateur peut cliquer sur un onglet intitulé *Communications Materials* qui lui permet d'accéder à une pluralité d'outils de communication relatifs aux initiatives du gouvernement en ligne comme :

- la *e-Government Newsletter* : une publication qui paraît trois fois pendant l'année, qui focalise son attention sur les dernières initiatives du gouvernement électronique et qui fournit des nouvelles récentes sur les projets TIC du gouvernement.
- les *e-Government Brochures* : ces brochures s'articulent autour de thèmes tels que les objectifs du dernier plan d'action du gouvernement en ligne et l'accélération de la transformation et de l'intégration des services publics.
- les *e-Government videos* : au nombre de trois, ces vidéos permettent aux différents utilisateurs de visualiser le portail *ecitizen Portal*, d'apprendre à s'en servir et de découvrir ce que seront les services publics du futur; ils dressent le portrait de Singapour comme étant un leader en matière d'économie numérique.
- les récents discours des principaux acteurs du gouvernement électronique;
- les communiqués de presse;
- les feuillets d'information (*factsheets*).

#### ➤ Business Autorisation Service

Récemment, Singapour a implanté le *Business Autorisation Service* qui permet aux compagnies privées d'autoriser leurs employés à transiger électroniquement, en leur nom, avec les principales agences gouvernementales. Par cette initiative, le gouvernement

de Singapour vise à accommoder une catégorie spécifique de sa clientèle afin d'améliorer le niveau d'utilisation des services électroniques.

#### ➤ **Personnalisation des services**

Outre son objectif de donner accès à tous les services en ligne par un portail unique appelé *e-Citizen*, le gouvernement de Singapour amorce un projet de personnalisation des services. L'objectif visé par l'initiative *My.eCitizen* est d'encourager, par l'instauration d'un accès rapide et efficace, le recours à Internet par les citoyens pour transiger avec le gouvernement. Au lieu d'avoir à sélectionner parmi une centaine de services, l'utilisateur pourra désormais, à travers une commande d'accès individuel, porter son choix sur le profil qui lui convient le mieux :

- étudiant;
- travailleur;
- personnes à domicile;
- aînés;
- gens d'affaires.

#### ➤ **The Online Application System for Integrated Services**

Dans sa première étape, le projet *Online Application System for Integrated Services* (OASIS) consistait à offrir en ligne un guide appelé *e-Advisor* qui fournirait à toute personne qui se lance en affaires de l'information sur les transactions à accomplir auprès des agences en vue d'obtenir des permis d'exercice et d'effectuer les enregistrements nécessaires. Actuellement, pour inciter à l'utilisation du *e-Advisor*, l'accent est mis sur la réduction des délais.

Outre les incitatifs qu'offre le projet OASIS, il a fait l'objet d'une campagne publicitaire pour encourager l'utilisation du portail [www.business.gov.sg](http://www.business.gov.sg). L'une des deux brochures publicitaires met l'accent sur le gain de temps et la facilité de partir en affaires lorsque la transaction est réalisée en ligne. La deuxième brochure met l'accent sur la possibilité d'obtenir plusieurs permis en une seule transaction en ligne.

#### ➤ **Partenariats public-privé**

Le secteur privé est très impliqué dans l'activité de promotion des services électroniques. En effet, pour faciliter la distribution et encourager les transactions en ligne, plusieurs agences établissent des liens de partenariat avec le secteur privé. Trois exemples ont été retenus :

- **Passeports en ligne et centres de photos** : Pour promouvoir la demande de passeport en ligne, *Singapore Immigration and Checkpoints Authority* a formé un partenariat avec un groupe de centres de photos ou *photo outlets*. Après s'être fait photographier, le client souhaitant soumettre sa demande de passeport en ligne peut le faire à partir du centre de photos et obtenir de l'aide auprès des préposés qui y travaillent. Outre l'incitatif relatif au gain de temps, l'utilisateur de ce service a droit à une bonification sur les frais de l'opération.
- **eCitizen Helper Programme** : L'initiative *eCitizen Helper 3P (People-Private-Public) Partnership* est le résultat d'une collaboration entre le gouvernement, le secteur public et le secteur privé. Par le biais de ce programme, les organisations partenaires guident les utilisateurs qui veulent accéder au gouvernement en ligne. L'intervention cible la catégorie de citoyens n'ayant pas d'ordinateur ou ne possédant pas les qualifications requises pour utiliser Internet.

Dans le cadre de cette initiative, le secteur privé offre les services suivants :

- ❑ un accès au gouvernement en ligne à travers un ou plusieurs ordinateurs;
- ❑ des services d'impression de documents : déclarations, accusés de réception, etc.;
- ❑ un service de qualité aux utilisateurs. Les intervenants du secteur privé doivent être familiers avec Internet (*Internet savvy*) et avoir une bonne connaissance des services électroniques présents sur le portail du gouvernement du Singapour.



Le gouvernement invite les entreprises privées à une collaboration massive. Selon un barème prédéterminé, il assure le financement des dépenses encourues par l'entreprise privée pour chaque transaction réalisée avec succès. Par cette initiative qui est à un stade pilote, le gouvernement de Singapour s'engage à promouvoir l'utilisation des services en ligne et à faire bénéficier tous les Singapouriens des avantages qu'offre le gouvernement en ligne.

- *E-Inclusion Corporate Sponsorship Programme (e-Clasp)* : L'e-Clasp est une autre initiative par laquelle le gouvernement sollicite la contribution du secteur privé pour promouvoir le gouvernement en ligne. Le Programme est conçu pour encourager le secteur privé à agir en tant que sponsor d'actions favorisant la création d'une société électronique où tous les gens sont inclus (*e-inclusive*) et à rendre populaire l'*e-lifestyle* parmi les Singapouriens. Plusieurs catégories de citoyens sont ciblées par l'intervention :

- ❑ travailleurs;
- ❑ personnes à domicile;
- ❑ aînés;
- ❑ étudiants;
- ❑ familles dans le besoin;
- ❑ groupes d'entraide;
- ❑ groupes de bénévolat.

La contribution du secteur privé peut se concrétiser par des prix financiers, des dons d'ordinateurs, de logiciels ou par une offre gratuite d'accès à Internet. À la fin de la campagne, chaque commanditaire se voit attribuer un titre en fonction de la valeur de sa participation. Trois titres peuvent être attribués :

- ❑ *eclasp Ambassador* : les compagnies ayant commandité au minimum l'équivalent de 1 million \$ US;
- ❑ *eclasp Captain* : les compagnies ayant commandité des actions dont la valeur est entre 500 000 \$ US et 1 million \$ US;

- ❑ *eClasp Advocate* : les compagnies ayant commandité des actions dont la valeur est inférieure à 500 000 \$ US.

En contrepartie de leur contribution, les entreprises gagnent en visibilité. « Leur graduation » fait l'objet d'une large diffusion à travers les principaux sites Web du gouvernement, la presse écrite et les canaux de télévision. Une cérémonie se tient pour marquer la clôture de la campagne.

La participation au programme *e-Clasp* peut se faire à travers une série d'initiatives visant la promotion du *e-lifestyle* comme des programmes facilitant l'accès aux TIC, des programmes améliorant le niveau d'instruction des citoyens et des employés ou encore des programmes sous forme d'initiatives de publicité et de marketing.

#### ➤ Initiative de promotion de l'accès et de l'instruction

L'initiative de promotion de l'accès et de l'instruction comporte trois éléments :

- *Programm Neu Schems* : À travers ce programme, plus de 5 500 familles à faible revenu ont eu accès à un ordinateur. En équipant et rendant accessible Internet à cette catégorie de citoyens, le gouvernement vise à faire accélérer le niveau d'adoption des TIC parmi toutes les catégories de citoyens. D'ici 2006, Singapour se fixe l'objectif de doter d'un ordinateur 45 % des familles à faible revenu (ce pourcentage est de 37 % actuellement).
- *National ICT Literacy* : Ce programme constitue la base sur laquelle s'appuient l'éducation et la préparation des Singapouriens à la société numérique. Pour seulement 7 \$ US par personne, le Programme a fait bénéficier, pendant sa première année, 120 000 Singapouriens d'une formation de base. Trente-cinq centres de formation ont été autorisés à dispenser de la formation.
- *Infocomm Education* : Le gouvernement de Singapour a mis en place un programme d'éducation des TIC en faveur non seulement des citoyens, mais aussi des employés de la fonction publique. Ce

programme vise à leur fournir des outils de connaissances et de compétences nécessaires en matière de TIC. L'objectif visé est de faire de tous les fonctionnaires des fervents utilisateurs de TIC.

#### ➤ **E-lifestyle « Got to be connected »**

Sous le slogan *Got to be connected*, l'action *e-lifestyle* appelle tous les individus à profiter des avantages qu'offrent les TIC. Elle les invite à les intégrer à toutes les étapes de leur vie :

- apprentissage;
- travail;
- transactions avec le gouvernement et le secteur privé;
- divertissement.

Évoquant l'urgence de la transition vers une économie numérique, le choix du slogan est motivé par l'importance de «la connectivité» pour former une société électronique incluant tous ses membres (*e-inclusive*). L'architecture du logo présente une forte présence visuelle d'une personne qui s'apprête à franchir le pas pour embrasser les TIC. L'acronyme ICT (*Infocomm Technology*) est élégamment représenté par les trois couleurs : vert, bleu et rouge. L'ensemble de ces actions marketing est conçu pour transmettre aux citoyens un message selon lequel l'adoption des TIC améliorera leur qualité de vie.

#### ➤ **e-Celebration Initiative**

Parmi les objectifs visés par le gouvernement figure l'accroissement du taux d'adhésion des citoyens à un mode de vie basé sur l'utilisation des TIC. L'IDA a, dès lors, adopté une stratégie d'information et de sensibilisation. Depuis 2000 et à chaque année, l'IDA lance, sous le nom de *e-Celebration*, une campagne éducative. Il s'agit d'une campagne nationale qui vise à communiquer et à divulguer les avantages que chaque citoyen peut tirer de l'adoption du nouveau mode de vie. Avec le support de plus de 100 partenaires privés et publics, la campagne a offert, sous la manchette *e-Celebration 2003*, une année pleine d'activités et d'événements organisés sous plusieurs thématiques :

- *Security and Trust month* (juillet 2003);

- *Telecommunicating Month* (août / septembre);
- *Q-busting month* (novembre 2003);
- *Digital Fun Month* (mars 2004).

Le choix des thèmes a été motivé par la volonté du gouvernement :

- d'instaurer la confiance des citoyens à l'égard des transactions en ligne;
- d'accélérer le processus d'adoption d'une culture en ligne;
- de rendre les services accessibles à tous.

À ce jour, et depuis la première campagne, deux millions de Singapouriens ont bénéficié des services offerts dans le cadre de cette initiative. La campagne *e-Celebrations "Connect, Unleash and Realise"* est reconnue comme étant la principale campagne nationale de marketing et de promotion de l'adoption d'une culture en ligne.

## 4 Bilan

Actuellement, Singapour connaît l'un des meilleurs taux de pénétration d'Internet et d'accessibilité aux TIC. 70 % des foyers possèdent un ordinateur, parmi lesquels 60 % ont accès à Internet. 90 % des utilisateurs d'Internet utilisent la messagerie électronique; cependant, seulement 30 % d'entre eux utilisent Internet pour des transactions.

Le modèle du gouvernement électronique de Singapour présente la particularité de s'inscrire dans le cadre d'une vision globale qui vise le développement et la relance de la croissance économique dans l'ère de la nouvelle économie. Bien que le pays ne dispose pas de stratégie de marketing et de promotion des services électroniques, le gouvernement semble très préoccupé par l'aspect utilisation des TIC. C'est ainsi que les initiatives menées jusqu'à maintenant visent particulièrement à favoriser l'accessibilité et à protéger le pays d'une éventuelle fracture numérique au sein de la société. Par ailleurs, le gouvernement désire accroître le taux d'utilisation d'Internet à des fins transactionnelles.

## Bibliographie

ACCENTURE (Page consultée le 5 mai 2004). *e-Government Leadership: High performance; Maximum value*, [en ligne], [http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries\government\gove\\_egov\\_value.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries\government\gove_egov_value.xml)

IDA SINGAPORE (Page consultée le 25 mai 2004). *Site de l'Infocomm Development Authority of Singapore*, [en ligne], <http://www.ida.gov.sg>

IDA SINGAPORE (Page consultée le 25 mai 2004). *Connected Singapor Brochures*, [en ligne], <http://www.ida.gov.sg/idaweb/aboutida/infopage.jsp?infopagecategory=factsheet:aboutida&versionid=1&infopageid=12235>

IDA SINGAPORE (Page consultée le 28 mai 2004). *e-Lifestyle & Marketing*, [en ligne], <http://www.ida.gov.sg/idaweb/factfigure/infopage.jsp?infopagecategory=factsheet:marketing&versionid=11&infopageid=1764>

IDA SINGAPORE (Page consultée le 25 mai 2004). *Infocomm 21 Reports*, [en ligne], <http://www.ida.gov.sg/idaweb/aboutida/infopage.jsp?infopagecategory=factsheet:aboutida&versionid=1&infopageid=12250>

INTERNATIONAL COUNCIL FOR INFORMATION TECHNOLOGY IN GOVERNMENT ADMINISTRATION (Page consultée le 18 mai 2004). *ICA Contry Report. Singapore*, [en ligne], [http://egov.alentejodigital.pt/Singapura/37\\_ICA\\_Country\\_Report\\_Singapura.pdf](http://egov.alentejodigital.pt/Singapura/37_ICA_Country_Report_Singapura.pdf)

SINGAPORE (Page consultée le 07 mai 2004). *Site de Singapore e-Government*, [en ligne], <http://www.egov.gov.sg>

SINGAPORE (Page consultée le 13 mai 2004). *Communications Materials*, [en ligne], [http://www.egov.gov.sg/comms\\_materials.htm](http://www.egov.gov.sg/comms_materials.htm)

SINGAPORE. E-CELEBRATIONS 2003 (Page consultée le 28 mai 2004). *Site de e-celebration 2003*, [en ligne], [http://www.ecelebrations.gov.sg/2sat/art\\_merchants.htm](http://www.ecelebrations.gov.sg/2sat/art_merchants.htm)

SINGAPORE. ECITIZEN (Page consultée le 25 mai 2004). *Site de eCitizen*, [en ligne], <http://www.ecitizen.gov.sg>

SINGAPORE. FEEDBACK UNIT (Page consultée le 25 mai 2004). *Historique de la Singapore Feedback Unit*, [en ligne], <http://app.feedback.gov.sg/asp/abo/abo04.asp>

SINGAPORE. MINISTRY OF FINANCE (Page consultée le 25 mai 2004). *Site du ministère des Finances de Singapour*, [en ligne], <http://www.mof.gov.sg>

---

**INITIATIVES PARTICULIERES DE PROMOTION ET DE MARKETING DES  
SERVICES ELECTRONIQUES**

---

## Campagne d'information publique – Allemagne

Le gouvernement fédéral d'Allemagne a lancé une vaste campagne d'information publique à l'automne 2003 en vue de publiciser les avantages liés à l'initiative *BundOnline 2005*, le programme allemand de gouvernement électronique. Cette campagne comprenait, notamment, des activités de communication destinées à des clientèles spécifiques (ex. : étudiants, entrepreneurs, etc.). La campagne attirait aussi l'attention sur l'engagement du gouvernement fédéral à réaliser son agenda de gouvernement électronique. Des publicités ont été placées dans 17 journaux nationaux.

**Référence** : AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 17 mai 2004). *E-Government Week*, [en ligne], [http://www.agimo.gov.au/resources/events/2002/e-govt\\_week](http://www.agimo.gov.au/resources/events/2002/e-govt_week)

## Retenir les services du chef d'antenne d'une station de télévision locale – Arkansas

En vue de faire la promotion et le marketing de son portail, le gouvernement de l'Arkansas a retenu les services du chef d'antenne d'une station de télévision locale à titre d'employé à temps plein. Ainsi, l'État bénéficie de contacts précieux au sein d'un média important, la télévision. Concrètement, cette personne réalise sept présentations en direct tous les mois sur cinq chaînes de télévision (2001). Le chef d'antenne a également rencontré les membres des clubs Rotary et de différentes chambres de commerce à travers l'État. Grâce à cet exercice, les chefs d'antenne de toutes les chaînes de télévision sont sensibilisés à la présence du portail et collaborent avec les autorités en vue d'orienter les utilisateurs vers les services électroniques disponibles par l'entremise du portail. De 23 millions de pages visionnées en 2000, l'État est passé à près de 70 millions en 2001.

**Référence** : NASCIO (Page consultée le 27 mai 2004). *NASCIO Web Site/Portal Marketing Teleconference*, [en ligne], <https://www.nascio.org/2001/11/websitemarketingsummary011126.cfm>

## E-government Week - Australie

L'Australie a dédié la semaine du 11 au 14 novembre 2002 à la promotion du gouvernement électronique auprès des parlementaires. Cette semaine fut l'occasion pour les M/O de présenter leurs nombreux services électroniques. Le gouvernement a également profité de cet événement pour lancer sa stratégie en matière de gouvernement en ligne.

**Référence** : AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 17 mai 2004). *E-Government Week*, [en ligne], [http://www.agimo.gov.au/resources/events/2002/e-govt\\_week](http://www.agimo.gov.au/resources/events/2002/e-govt_week)

## e-Day – Autriche

Le e-Day en Autriche vise à faire la promotion du gouvernement électronique à travers le pays. Cette année, le e-Day annuel s'est déroulé le 1<sup>er</sup> mars. L'événement annuel s'organise en partenariat avec le privé qui agit à titre de commanditaire et de partenaire. Utilisant le slogan « @dynamisch and. », le programme de la journée pour 2004 s'est articulé autour des thèmes suivants : e-Government, e-Health, e-TV, e-Learning et e-Security.

**Référence** : WKO.AT (Page consultée le 10 juin 2004). *@dynamisch and.*, [en ligne], <http://translate.google.com/translate?hl=en&sl=de&u=http://www.eday.at/&prev=/search%3Fq%3De-Day%26hl%3Den%26lr%3D%26ie%3DUTF-8>

## Embauche d'une firme privée – Caroline du Nord

En Caroline du Nord, le gouvernement a retenu les services d'une firme de relations publiques en vue de développer la marque du gouvernement électronique de l'État (NC@YourService) et de sensibiliser les citoyens au fait que le gouvernement en ligne est présent pour les servir. Cette firme, de

concert avec l'État, a élaboré un plan de *communications/branding* destiné à rejoindre 9 audiences-clés, incluant les employés, les citoyens et les entreprises. Les coûts d'élaboration du plan initial se chiffrent à 5 000 \$.

**Référence** : NASCIO (Page consultée le 27 mai 2004). *NASCIO Web Site/Portal Marketing Teleconference*, [en ligne], <https://www.nascio.org/2001/11/websitemarketingsummary011126.cfm>

### **Leadership politique – Dakota du Nord**

Au Dakota du Nord, le plan de marketing a été introduit après le lancement du portail au printemps 2000. L'équipe qui avait participé au développement et à la mise en œuvre du portail a compilé un ensemble d'idées relatives au marketing du portail qui leur semblaient pertinentes. Ces idées ont été soumises au Gouverneur de l'État. Ce dernier a choisi, parmi celles-ci, celles qui semblaient les meilleures : placer le logo sur toutes les affiches qui souhaitent la bienvenue au Dakota du Nord, utiliser une carte d'affaires à l'effigie du portail que l'on distribue dans les bureaux du gouvernement et que l'on inclut dans les envois touristiques, utiliser le logo et l'adresse URL sur la papeterie des M/O et dans leurs publications, apposer des collants à l'effigie du portail sur tous les véhicules de l'État. Enfin, afin d'attirer les utilisateurs, l'État offre aux citoyens de soumettre des photos qu'ils ont eux-mêmes prises et qui représentent le Dakota du Nord, de les rendre disponibles sur le portail et de les reproduire sur des cartes postales virtuelles.

**Référence** : NASCIO (Page consultée le 27 mai 2004). *NASCIO Web Site/Portal Marketing Teleconference*, [en ligne], <https://www.nascio.org/2001/11/websitemarketingsummary011126.cfm>

### **eDay – Danemark**

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2003 (eDay), les autorités gouvernementales centrales, régionales et locales ont le droit d'exiger que leurs communications avec d'autres autorités gouvernementales se fassent par voie électronique. Ce droit leur permet également, sauf exception, de refuser les communications sur format papier. Le Danemark a ainsi introduit un droit général à la communication électronique au sein des administrations et entre ces dernières. Selon les estimations du gouvernement, l'initiative eDay permettra de réaliser annuellement des économies de l'ordre de 300 tonnes de papier et de 25 millions d'euros en timbres et en frais postaux. Le projet est mené par la *Digital Task Force*, une unité administrative intergouvernementale qui comprend des représentants de différents M/O et de différents niveaux de gouvernement. L'initiative eDay fait partie d'une série d'initiatives visant à rendre plus efficiente l'utilisation des TI par le gouvernement.

**Référence** : DIGITAL FORVARTNING (Page consultée le 7 mai 2004). *eDay in the Public Sector*, [en ligne], <http://www.e.gov.dk/sitemod/design/layouts/default/index.asp?pid=4950>

### **Utilisation d'un logo - Espagne**

L'utilisation du logo poursuit trois objectifs. D'abord, le logo symbolise la réaffirmation de l'engagement du gouvernement espagnol envers le gouvernement en ligne. Ensuite, il est souhaité que l'utilisation de ce logo par tous les M/O procure une synergie et fournisse un sentiment d'appartenance et une direction commune à tous les acteurs impliqués au niveau de la prestation de services électroniques. Enfin, ce logo incarne le gouvernement en ligne du point de vue de l'utilisateur.

**Référence** : INTERCHANGE OF DATA BETWEEN ADMINISTRATION (IDA) (Page consultée le 9 juin 2004). « Marketing and Branding e-Government : The Case of Spain », *E-Government News*, juin 2003, [en ligne], <http://europa.eu.int/ISPO/ida/export/files/en/1508.pdf>

## Utilisation gratuite de logiciels - États-Unis

Le ministère du Revenu américain met un logiciel gratuit à la disposition des citoyens qui produisent leur déclaration d'impôt en ligne. De plus, les citoyens qui procèdent par voie électronique reçoivent leur retour d'impôt plus rapidement que ceux qui utilisent les modes traditionnels.

**Référence** : ACCENTURE (Page consultée en mai 2004). *eGovernment Leadership : High Performance, Maximum Value*, [en ligne], <http://www.accenture.ca/content/en/insights/Egov%20Research%20final.pdf>

## Campagne d'information publique – Finlande

À l'automne 2003, le gouvernement finlandais a lancé une campagne d'information d'envergure relative à son gouvernement électronique. Il est prévu que cette campagne dure jusqu'à la fin 2004. Menée par le ministère des Finances, cette campagne fait la promotion des services électroniques offerts par le gouvernement central tels que le portail Suomi.fi, les formulaires en ligne, Lomake.fi et le Guide des services électroniques, le *Online Public Services Guide* Asiointipalvelu.fi. Le portail du gouvernement, Suomi.fi, est le principal canal de prestation de services électroniques du gouvernement. Il reçoit environ 60 000 visiteurs par mois.

**Référence** : AUSTRALIAN GOVERNMENT INFORMATION MANAGEMENT OFFICE (AGIMO) (Page consultée le 17 mai 2004). *Marketing e-Government resources*, [en ligne], <http://www.agimo.gov.au/resources/cop/meg/resources>

## Prolongation de délais - France, Irlande, Singapour

Dans ces administrations, la période à l'intérieur de laquelle la déclaration d'impôt doit être produite est allongée si elle est transmise par voie électronique.

**Référence** : ACCENTURE (Page consultée en mai 2004). *eGovernment Leadership : High Performance, Maximum Value*, [en ligne], <http://www.accenture.ca/content/en/insights/Egov%20Research%20final.pdf>

## Partenariat public - privé – Indiana

Le portail de l'État de l'Indiana a été développé et mis en œuvre en partenariat avec *Indiana Interactive Inc.*, une firme privée, filiale du *National Information Consortium*. Depuis, c'est *Indiana Interactive* qui gère le portail. Cette gestion inclut les aspects liés au marketing. Les initiatives de marketing qui sont mises de l'avant incluent l'utilisation du logo *AccessIndiana*, de la bannière *Linking Hoosiers to Government* et de l'adresse URL <http://www.in.gov>. Les M/O peuvent y inclure une référence spécialisée telle que <http://www.ifile.in.gov>. Ainsi, l'utilisateur accède directement au service souhaité tout en étant sensibilisé à l'adresse URL de l'État. De plus, *Indiana Interactive* a mandaté une firme spécialisée en publicité pour développer des concepts de campagne de marketing. Une fois élaborés, les concepts pouvaient être réutilisés par les M/O. L'expérience a démontré que les envois postaux directs étaient plus efficaces que les annonces imprimées. En vue de mesurer adéquatement l'impact des différents médias privilégiés, l'État a utilisé différentes adresses URL pour chacun d'eux. Des ententes avec le poste de radio local ont également permis de publiciser le portail. Les listes d'envoi utilisées ont été fournies par les M/O et certaines ont été achetées. Enfin, des outils de marketing tels que des communiqués de presse, des filets dans des publications spécialisées, des événements spéciaux, des collants à l'effigie d'*AccessIndiana* apposés sur les voitures des policiers, des séminaires et des kiosques font également partie des opérations de marketing de l'Indiana. Les coûts des différentes initiatives utilisées en Indiana se chiffrent à 25 000 \$ pour 2001. L'État prévoit dépenser 90 000 \$ en 2002.

**Référence** : NASCIO (Page consultée le 27 mai 2004). *NASCIO Web Site/Portal Marketing Teleconference*, [en ligne], <https://www.nascio.org/2001/11/websitemarketingsummary011126.cfm>



## Utilisation d'intermédiaires - Irlande

Le ministère du Revenu irlandais utilise les concessionnaires et les distributeurs automobiles dans le cadre de son système d'enregistrement de taxes relatives aux véhicules. On fournit à ces derniers les informations sur le système d'enregistrement en ligne, lesquelles sont distribuées aux consommateurs. Cette initiative permet d'éliminer les démarches auxquelles le consommateur doit habituellement se conformer lorsqu'il achète une voiture. Depuis son lancement, *Revenue Online Service* a connu du succès. Moins de 6 mois après son lancement, 40 % des enregistrements de voiture s'effectuaient en ligne par l'entremise d'intermédiaires.

**Référence** : ROHLER, Steve (Page consultée le 10 mai 2004). *Global eGovernment : Charting the Path to Progress*, [en ligne],

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015114.pdf>

## Plaque d'immatriculation - Pennsylvanie

En vue de favoriser la mémorisation par les citoyens de l'adresse du portail de l'État et, par conséquent, de susciter son utilisation, la Pennsylvanie a décidé de reprendre l'adresse du portail du gouvernement sur toutes les plaques d'immatriculation émises par l'État.

**Référence** : UNIVERSITY OF MINNESOTA (Page consultée le 4 mai 2004). *Access eGovernment Project*, [en ligne],

<http://www.access-egov.info/maintain.cfm?id=marketing&search=marketing&xid=MN>

## Encourager l'entraide - Singapour

Le *Inland Revenue Authority* encourage les contribuables qui savent utiliser le système d'impôt en ligne à aider leurs amis et les membres de leur famille à faire de même. Afin de les inciter à passer à l'action, les utilisateurs qui en aident d'autres sont éligibles à un tirage où ils peuvent remporter des prix en argent.

**Référence** : ROHLER, Steve (Page consultée le 10 mai 2004). *Global eGovernment : Charting the Path to Progress*, [en ligne],

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015114.pdf>

## Incitatifs financiers - Singapour

Les coûts associés à certains services sont réduits lorsque le client passe par l'entremise du gouvernement en ligne pour y avoir accès. À Singapour, un rabais de 20 % est accordé aux individus qui demandent leur permis de télécommunication (*telecommunications dealer class licenses*) en ligne.

**Référence** : ACCENTURE (Page consultée en mai 2004). *eGovernment Leadership : High Performance, Maximum Value*, [en ligne],

<http://www.accenture.ca/content/en/insights/Egov%20Research%20final.pdf>

## Concours en partenariat avec le privé - Singapour

En vue d'encourager l'utilisation de la carte de crédit pour effectuer les paiements relatifs à divers services électroniques, en partenariat avec le privé, les autorités ont organisé un concours qui offrait la chance aux utilisateurs qui réglaient leur note en ligne de gagner 15 000 \$. Le concours, de même que le nom de la personne gagnante, furent publicisés sur *eCitizen*, le portail de l'État.

**Référence** : SAM, Charlotte (mai 2004). *Concours en partenariat avec le privé*, [échanges de courriels avec L'Observatoire], [en ligne].



## SeniorSurf Day – Suède

Le premier *SeniorSurf Day* en Suède s'est tenu le 29 septembre 1999 grâce à la collaboration de différents M/O, d'autorités locales, de 300 bibliothèques publiques, de Senior Net, d'un organisme sans but lucratif et de plusieurs partenaires commerciaux. Dès la première année, l'événement a rallié 30 000 participants. Fort de ce succès, le *SeniorSurf Day* est maintenant un événement annuel non seulement en Suède mais également dans d'autres pays nordiques. Le principal objectif poursuivi est de faire augmenter l'utilisation d'Internet des citoyens plus âgés et de les sensibiliser aux services électroniques qui sont offerts par le gouvernement.

**Référence** : SENIOR NET.SE (Page consultée le 9 juin 2004). *A Network Set Up to Promote Computer Knowledge*, [en ligne], [http://www.seniornet.se/browse.jsp?id=01\\_03&cikkid=401](http://www.seniornet.se/browse.jsp?id=01_03&cikkid=401)