

Vers une nouvelle relation entre le gouvernement et les citoyens

Colloque international sur le gouvernement en ligne

CAHIER SYNTHÈSE DES ACTES DU COLLOQUE

Vers une nouvelle relation entre le gouvernement et les citoyens

Organisé par le

cefrio
vosre lien avec l'avenir

www.cefrio.qc.ca



24, 25 et 26 mai 2005, Centre des congrès de Québec

CAHIER SYNTHÈSE DES ACTES DU COLLOQUE

Vers une nouvelle relation entre
le gouvernement et les citoyens



cefrio
votre lien avec l'avenir

Merci au partenaire de ce cahier synthèse

DMR *conseil*

une société Fujitsu



24, 25 et 26 mai 2005 • Centre des congrès de Québec

Le CEFRIO tient à remercier

LES PARTENAIRES DU COLLOQUE



CAHIER SYNTHÈSE DES ACTES DU COLLOQUE

Vers une nouvelle relation entre le gouvernement et les citoyens

Pour tout renseignement additionnel,
communiquez avec le CEFRIO.

Bureau à Québec

888, rue Saint-Jean, bureau 575
Québec (Québec) G1R 5H6
Téléphone : (418) 523-3746
Télécopieur : (418) 523-2329

Bureau à Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest, bureau 350
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : (514) 840-1245
Télécopieur : (514) 840-1275

Courriel : info@cefrio.qc.ca

Site Internet : www.cefrio.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5
ALLOCUTION D'OUVERTURE	7
CONFÉRENCE PRINCIPALE Modernisation de l'État et gouvernement électronique : convergence ou divergence	9
CONFÉRENCE PRINCIPALE Devenir un gouvernement agile : comment s'y prendre?	13
CONFÉRENCE PRINCIPALE L'administration électronique au service du citoyen	17
CONFÉRENCE PRINCIPALE Quel rang occupent le Québec et le Canada en matière de gouvernement électronique?	21
CONFÉRENCE PRINCIPALE Le gouvernement électronique : l'un des cinq piliers de la réinvention de l'administration	25
CONFÉRENCE PRINCIPALE Vers un gouvernement à la demande : une transformation au service du citoyen	29
CONFÉRENCE THÉMATIQUE Les Québécois et les services gouvernementaux : l'enquête <i>NetGouv 2005</i> du CEFRIO	33
CONFÉRENCE THÉMATIQUE Comment assurer le partage des connaissances sur - et dans - le gouvernement électronique?	35
TABLE RONDE INTERNATIONALE Réinventer l'État	37
TABLE RONDE INTERNATIONALE Une approche interpalier de gouvernement pour de meilleurs services aux citoyens et aux entreprises	41
TABLE RONDE INTERNATIONALE La vision des CIO (dirigeant principal de l'information) pour le renouvellement des services publics	45
ATELIER 1 Collectivités et régions innovantes grâce aux TI	49
ATELIER 2 Démocratie en ligne	53
ATELIER 3 Société de l'information et gouvernement en ligne	57

ATELIER 4	61
Enjeux juridiques du gouvernement en ligne	
ATELIER 5	65
Pratiques exemplaires et évaluation des impacts des projets de gouvernement en ligne	
ATELIER 6	69
Marketing des services en ligne	
ATELIER 7	73
Les défis du réseau de la santé	
ATELIER 8	77
Pratiques exemplaires et réseau de l'éducation	
ATELIER 9	81
Portails et services multicanaux au service des entreprises et des citoyens	
ATELIER 10	85
Mode de collaboration intra et intergouvernementale	
ATELIER 11	89
Financement des projets du gouvernement en ligne	
ATELIER 12	93
Gestion du changement et des ressources humaines	
DISCOURS DE CLÔTURE	97
LE COMITÉ ORGANISATEUR	101
ANNEXE 1	103
Partenaires du projet <i>Services électroniques aux entreprises et aux citoyens</i>	
ANNEXE 2	105
Équipes de recherche du projet <i>Services électroniques aux entreprises et aux citoyens</i>	
ANNEXE 3	107
Projets de recherche du CEFRIO sur le gouvernement électronique	

AVANT-PROPOS

Les gouvernements occidentaux font actuellement face à de grands défis. Au Québec notamment, le gouvernement doit trouver des moyens de pallier l'augmentation des dépenses et la baisse des revenus provoquées par le vieillissement rapide de la population québécoise, tout en améliorant la qualité des services offerts aux citoyens et en créant un climat favorable au développement des entreprises.

Pour favoriser l'atteinte de ces objectifs, le gouvernement du Québec a décidé de revoir le rôle et les façons de faire de l'État. Cette tâche incombe notamment à deux nouveaux acteurs importants : depuis le 18 février 2005, le ministère des Services gouvernementaux a pour mission d'accélérer la progression du chantier de modernisation des institutions québécoises, tandis que le ministre délégué, Henri-François Gauthier, s'occupe de l'une de ses pierres angulaires : l'initiative de Gouvernement en ligne.

Pour assurer la réussite de la transformation de l'État québécois, les décideurs politiques et administratifs québécois doivent évidemment avoir accès à des connaissances de pointe, des connaissances bien adaptées à la réalité québécoise. C'est pour répondre à ce besoin que le CEFRIO a tenu un colloque international sur le gouvernement électronique, *Vers une nouvelle relation entre le gouvernement et les citoyens*, du 24 au 26 mai 2005, à Québec.

Le colloque a réuni certains des principaux experts mondiaux des questions de modernisation et de gouvernement électronique. Il a aussi rassemblé les chercheurs québécois associés au projet de recherche-action *Services électroniques aux citoyens et aux entreprises* réalisé par le CEFRIO entre 2002 et 2004.

Grâce à ces 80 experts et chercheurs, les participants au colloque ont pu en apprendre davantage sur les pratiques exemplaires à adopter en matière de gestion du changement, de gestion des connaissances utiles à la mise en place du gouvernement en ligne, de financement des projets interministériels, d'évaluation des impacts des projets d'administration électronique, d'organisation de PPP (partenariats public-privé) et ainsi de suite. Ils ont aussi pu découvrir le potentiel d'Internet dans des secteurs comme la santé et l'éducation et se familiariser avec des questions qui ne sont simples qu'en apparence, telle l'organisation de consultations électroniques ou de scrutins en ligne. Ils ont enfin pu prendre connaissance du modèle québécois de gouvernement électronique mis au point par les chercheurs du projet *Services électroniques aux citoyens et aux entreprises*.

Principal événement jamais organisé au Québec sur le gouvernement électronique, le colloque du CEFRIO a connu un succès retentissant, avec plus de 700 participants. Ce succès est évidemment imputable à la collaboration de nombreuses personnes. Nous remercions au premier chef les membres du Comité organisateur du colloque pour leur collaboration de tous les instants (p.101) ; les conférenciers, qui ont su trouver le temps d'enrichir nos connaissances malgré des horaires souvent très chargés ; le personnel du CEFRIO pour son dévouement habituel ; et toutes les personnes ayant collaboré, de près ou de loin, au succès de ce rendez-vous international.

Nous aimerions aussi adresser des remerciements tout particuliers à Michel Audet, qui a assuré avec brio l'animation du colloque et la direction scientifique de la recherche-action *Services électroniques aux citoyens et aux entreprises* ; à Marcel Gilbert, collaborateur associé au CEFRIO, qui a piloté les efforts du CEFRIO dans le champ du gouvernement électronique de 1999 à 2005 ; et, *last but not least*, aux partenaires des milieux public et privé (annexe 1) sans lesquels le CEFRIO, l'un des principaux acteurs québécois et canadiens en matière de recherche sur le e-gouvernement, n'aurait pu tenir ce colloque.

Conscient que le plus enthousiaste des congressistes ne peut être partout à la fois et que certaines personnes concernées par le déploiement du gouvernement électronique n'ont pu se libérer pour le colloque, le CEFRIO a décidé, comme il le fait chaque année, de regrouper, dans un même document, les synthèses de l'ensemble des conférences, des tables rondes internationales et des ateliers tenus du 24 au 26 mai 2005. Le lecteur pourra aussi consulter les présentations des conférenciers à l'adresse http://www.cefrio.qc.ca/Actes/acte_06.cfm et les livrables du projet *Services électroniques aux citoyens et aux entreprises* à l'adresse http://www.cefrio.qc.ca/projets/proj_32.cfm

Rien, évidemment, ne peut remplacer la participation active à un colloque et à chacune de ses activités. Il faut être présent dans les salles et dans les couloirs pour vraiment tirer le maximum de l'information qui y est véhiculée. Nous espérons néanmoins que les contenus réunis en ces pages et sur le site du CEFRIO vous seront utiles et vous aideront à faire de nos gouvernements des entités toujours mieux en mesure de servir les besoins des citoyens et des entreprises.

Bonne lecture!

Monique Charbonneau
Présidente-directrice générale du CEFRIO

Paul-André Robitaille
Directeur, Secrétariat général et Service aux membres du CEFRIO

ALLOCATION D'OUVERTURE

Conférencier :

- **Michel Pigeon**, président du Comité organisateur du colloque, et recteur de l'Université Laval, Québec, Canada

Messieurs les ministres,
Madame la présidente-directrice générale du CEFRIO,
Distingués participants et participantes à ce colloque international,
Chers amis,

Je suis très heureux de participer à l'ouverture de ce colloque international sur le gouvernement en ligne, et de vous souhaiter à tous et à toutes la plus cordiale bienvenue à cet événement important pour nos collectivités, et de vous dire aussi bienvenue à Québec.

Ce colloque, vous le savez sans doute, est le principal événement d'envergure internationale jamais organisé au Québec sur le thème du gouvernement en ligne. Il se veut une occasion pour les cadres et professionnels de l'administration publique, les responsables politiques et les dirigeants d'entreprise, au Québec comme ailleurs, d'en apprendre davantage sur l'administration publique en réseau au service du citoyen. Je suis presque tenté de dire : « Enfin... », enfin une occasion de réfléchir ensemble à cette question centrale, dans nos sociétés, du gouvernement en ligne, et de mettre en commun nos connaissances et notre expertise.

Je dis aussi « enfin », parce qu'on n'a plus à démontrer le lien direct entre l'informatisation et la productivité, que ce soit dans les PME, dans les services publics ou dans les services de santé. Ce lien est très réel, et aucune société ne peut se permettre le luxe d'être en retard à cet égard.

Le gouvernement en ligne, thème de notre colloque, requiert une sérieuse réflexion, une réflexion multidisciplinaire. La mise en place de ce gouvernement en ligne, grâce aux technologies de l'information, soulève des enjeux stratégiques importants et des questions organisationnelles complexes et majeures. Lorsque dans le programme, on lit le titre d'une des communications qui nous sera présentée : « Devenir un gouvernement agile : comment s'y prendre ? », on soupçonne l'ampleur des défis qui se posent aux administrations publiques à l'ère d'Internet.

On demande de plus en plus aux différents paliers gouvernementaux que la collaboration soit à l'ordre du jour en matière d'offre de services aux citoyens. Cela exige une collaboration accrue et, j'oserais dire, visible, entre le gouvernement fédéral et celui des provinces. Dans cette perspective, l'instauration du gouvernement en ligne devrait mener à plus de collaboration intergouvernementale, et non pas à moins. Je n'ai pas besoin de mettre en relief les enjeux sous-jacents à cette question, particulièrement ici à Québec.

Sur un autre plan, ce colloque devrait permettre de mettre en relief le côté positif des technologies. Les tailleurs de pierre ont résisté à l'introduction des machines à couper la pierre ; les fabricants d'attelages de chevaux ont vu

l'apparition de l'automobile comme la fin de leur monde ; les linotypistes et autres métiers traditionnels de l'imprimerie ont résisté à l'apparition de l'offset et des différentes technologies modernes de reproduction de textes et d'images.

Mais la fin du monde appréhendée n'est pas arrivée. Les ouvriers, travailleurs ou employés touchés ont appris, se sont formés et, comme on dit, se sont recyclés. En usine, aujourd'hui, le machiniste est fier de se décrire comme un « numérimachiniste », et son principal outil de travail est un clavier et un écran. La leçon que cela fournit, c'est qu'il n'y a pas de gain, ni personnel, ni social, à tenter de sauver des emplois que le progrès technologique a rendus inutiles.

Il faut qu'il en aille de la sorte au sein de nos administrations gouvernementales. Pour y arriver, cependant, il y a une clé, et cette clé, c'est la formation continue, ce qu'on appelle le *lifelong learning*. Déjà, il faut se réjouir de l'introduction des technologies de l'information dans les écoles, qui permettent – les exemples abondent – un accroissement de la qualité de l'enseignement partout. J'ajoute que les universités ont pris le virage de la formation continue. Chez nous, à l'Université Laval, la formation continue représente 15 % du total de nos crédits étudiants, alors qu'elle n'en représentait que 3 % il y a quelques années à peine. La tendance est la même dans les autres universités québécoises.

Vous savez, les jeunes nés avec ces technologies de l'information nous posent, à nous de la génération précédente, un défi redoutable. Leurs attentes seront, à l'égard des services publics dont ils seront des citoyens consommateurs, fort différentes des nôtres. Le gouvernement en ligne, ce n'est pas un choix possible, mais bien une avenue obligée en ce 21^e siècle.

Enfin, permettez au recteur de l'Université Laval de dire sa fierté d'être associé à cet événement important, et de saluer le travail de Michel Audet, professeur à notre département des relations industrielles, en sa qualité de directeur scientifique du CEFRIO.

Je veux aussi remercier, en votre nom à tous et à toutes, les membres du Comité organisateur de ce colloque, ainsi que tous nos partenaires dont le soutien a été constant tout au long de la préparation de ce colloque.

À tous et à toutes, un excellent colloque, et un fructueux séjour à Québec, une des plus belles villes de ce continent.

Je vous remercie.

Michel Pigeon
Recteur
Université Laval

CONFÉRENCE PRINCIPALE

MODERNISATION DE L'ÉTAT ET GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE : CONVERGENCE OU DIVERGENCE

Conférencier :

- **Edwin Lau**, chef de l'Unité du gouvernement en ligne, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Paris, France.

Edwin Lau, coauteur de l'influent rapport « *The e-Government Imperative* » (OCDE), a ouvert le colloque du CEFRIO en énumérant certains défis que les États occidentaux pourront relever grâce au déploiement du gouvernement électronique, telles l'amélioration du service offert aux administrés et l'augmentation de la confiance des citoyens envers les institutions démocratiques.

Mais qu'est-ce que le gouvernement électronique au juste ? Selon l'expert de l'OCDE, il est crucial de se rendre compte qu'il ne s'agit pas d'une nouvelle couche de gouvernement que les États ajoutent au-dessus du gouvernement traditionnel. En fait, l'expression gouvernement électronique renvoie à l'usage que les gouvernements « font des technologies de l'information (TI), et en particulier d'Internet, pour améliorer leur fonctionnement ». Selon cette définition, on pourrait donc s'attendre à ce que les gouvernements deviennent un jour si efficaces dans leur utilisation des TI que l'on cesse carrément de parler de gouvernement électronique. Avant que ce jour n'arrive, les gouvernements devront cependant prendre diverses mesures.

Le mot à retenir quand on parle de gouvernement électronique, c'est « gouvernement », pas « électronique »
(Edwin Lau).

Adopter une approche-client

D'abord, les gouvernements devront développer leur habileté à prioriser les projets de gouvernement électronique selon les besoins des citoyens et des entreprises. En effet, l'exemple du Royaume-Uni a montré qu'il n'est ni possible ni souhaitable pour un gouvernement d'offrir l'ensemble de ses services en ligne (le taux d'utilisation actuel des services électroniques britanniques ne justifierait pas les dépenses réalisées à ce chapitre depuis 1999). Il faut faire des choix.

Pour faire ces choix, il faut des données et de l'information sur les attentes à combler, sur le coût des stratégies électroniques employées et sur leurs impacts. Par exemple, après avoir appris que le citoyen moyen n'a que deux contacts par an avec l'administration tandis que l'entreprise moyenne en a 25, le gouvernement finlandais a décidé de prioriser le développement de services électroniques aux entreprises plutôt que celui de services électroniques aux citoyens.

Une partie des données et de l'information requises pour établir les priorités gouvernementales proviendra des administrés, des préposés habitués à traiter avec eux et d'autres fonctionnaires. Cependant, la construction de nouveaux indicateurs permettant d'évaluer l'ensemble des coûts et des bénéfices des

projets de gouvernement électronique représentera un défi majeur dans tous les pays occidentaux.

Coordonner les efforts

Les gouvernements devront aussi assurer une meilleure coordination des efforts réalisés en matière de gouvernement électronique. Edwin Lau note entre autres qu'à l'heure actuelle, il est fréquent que les ministères et les organismes travaillent comme s'ils faisaient partie d'organisations différentes

En matière de gouvernement électronique, il ne faut pas chercher à tout coordonner. L'enjeu consiste plutôt à trouver ce qu'il faut centraliser et ce qu'il faut décentraliser (Edwin Lau).

plutôt que comme s'ils appartenaient à une même entité. Cette situation peut se comprendre, souligne Edwin Lau : « Ce qui est rationnel pour une unité gouvernementale donnée ne l'est pas toujours pour l'ensemble du gouvernement ». Dans les années à venir, les gouvernements devront pallier cette lacune en se dotant de normes et d'infrastructures informatiques communes, en apportant des modifications aux règles juridiques et administratives encadrant le fonctionnement des ministères et des organismes, et en encourageant ceux-ci, à l'aide d'incitatifs divers (ex. : fonds d'investissements centraux), à collaborer entre eux.

Impliquer tous les acteurs

Le déploiement d'un gouvernement en ligne requiert partout la participation et la coopération de nombreux acteurs. Ces acteurs ne font toutefois pas toujours partie de l'entité responsable de sa mise en place. Par exemple, souligne Edwin Lau, le gouvernement du Danemark, un pays unitaire, a façonné le gouvernement électronique national en impliquant de près les municipalités, lesquelles sont responsables de la majorité des services rendus aux citoyens danois. De même, impossible de faire progresser le gouvernement électronique américain « sans tenir compte du rôle primordial que les consultants jouent aux États-Unis dans la sphère gouvernementale ». Au Québec, difficile d'imaginer que l'on puisse échafauder le gouvernement électronique sans une forte collaboration entre les gouvernements provincial, fédéral et municipaux.

Respecter les vieilles obligations

Le virage électronique des gouvernements force ces derniers à réaliser certaines transformations, mais il ne remet pas en cause leurs « vieilles obligations » comme assurer la cohésion sociale ou respecter la vie privée des administrés. Cela explique que les gouvernements doivent se préoccuper de la fracture numérique (la capacité de l'ensemble des citoyens à accéder à des services de haute qualité) et qu'ils ne puissent, dans la majorité des cas, substituer le canal électronique aux canaux de services conventionnels comme la poste, le comptoir ou le téléphone.

De même, les citoyens et les entreprises continuent de se soucier du niveau de protection accordée par les gouvernements à leurs données personnelles. Les gouvernements devront donc continuer de tenir compte de ces préoccupations pour assurer le succès de leurs initiatives électroniques. Edwin Lau note à ce chapitre que les pays scandinaves ont créé le poste d'ombudsman de la vie privée. L'ombudsman a pour tâche de jeter la lumière sur les mauvaises pratiques des ministères et des organismes en matière de protection et d'utilisation des données personnelles des administrés.

Miroir, miroir...

Selon Edwin Lau, plusieurs gouvernements sont sur la bonne voie en ce qui concerne leur transformation en véritable gouvernement électronique. Par exemple, souligne l'expert de l'OCDE, il est indubitable que le gouvernement du Canada demeure un leader en matière de gouvernement électronique. Cependant, beaucoup de chemin reste encore à faire et les responsables canadiens du gouvernement en ligne, comme ceux du Québec et d'ailleurs, devront continuer de se regarder dans les miroirs tendus par l'OCDE et d'autres experts pour obtenir l'heure juste sur leur niveau d'avancement.



CONFÉRENCE PRINCIPALE

DEVENIR UN GOUVERNEMENT AGILE : COMMENT S'Y PRENDRE ?

Conférencier :

- **Enrique Barkey**, vice-président, Services publics et Administration, Hewlett-Packard, USA

Pour déployer avec brio ses services en ligne, un gouvernement doit être dynamique, pouvoir s'adapter rapidement et être capable de perspective.

Face aux contraintes budgétaires et à la pression des citoyens qui les forcent à optimiser les coûts et à être plus efficaces, les organismes gouvernementaux doivent faire beaucoup avec peu. Un gouvernement qui doit s'adapter pour offrir ses services en ligne n'a cependant pas la tâche facile, mais selon Enrique Barkey, vice-président, Services publics et Administration chez Hewlett-Packard, le changement est possible si l'institution entreprend un *voyage* vers l'agilité.

La technologie joue un grand rôle dans la réorientation des services gouvernementaux, mais elle en constitue selon M. Barkey la partie facile. D'autres enjeux, comme les ententes entre les agences, le partage d'information, les changements législatifs et la réingénierie des processus sont plus importants à traiter pour réussir la transition vers les services en ligne. À son avis, la technologie sert à supporter le changement face au principal défi, qui est d'améliorer l'accès aux services gouvernementaux.

« Les citoyens ne veulent plus *attendre en ligne* lorsqu'ils contactent les ministères. Ils souhaitent un seul point d'entrée, par portail ou par téléphone, et ne veulent pas interagir avec beaucoup d'organismes gouvernementaux. Ils n'ont pas de patience et veulent être traités avec la même efficacité que dans le privé, indique M. Barkey.

« Par surcroît, ils savent que les technologies permettant de mieux leur répondre existent, qu'on peut contrôler les coûts et augmenter l'efficacité, ajoute-t-il. Ils veulent voir les organismes sortir des silos et travailler de façon horizontale, mettre l'interopérabilité en premier plan, partager l'information, intégrer les systèmes et les bases de données et offrir un seul point d'entrée. Ils demandent aussi de la transparence, le respect de la confidentialité de leurs données et la présence de sécurité ».

Stratégie durable

Certains gouvernements profitent du transfert de responsabilités vers les États ou les provinces, les régions ou les municipalités pour déployer des services en ligne ou encore lorsque des changements législatifs contraignent le regroupement d'agences et de ministères. L'interopérabilité des technologies qui est alors requise n'est pas facile à obtenir, mais M. Barkey identifie la vraie difficulté dans les aspects non technologiques tels que la gestion du changement, la formation du personnel et l'intégration des processus.

Pour réussir sa transition, un gouvernement doit se doter d'une architecture organisationnelle basée sur une stratégie technologique qui transcende les changements d'administration. « Cette stratégie ne doit pas être en vigueur que pour la durée d'un mandat politique. Elle doit être institutionnalisée sinon elle devient très inefficace et coûteuse », affirme le conférencier.

Il ajoute que l'accessibilité des services en ligne par l'ensemble de la population au moyen des canaux technologiques doit être prise en considération, mais également l'utilisation plus efficace des infrastructures informatiques et de télécommunications. « Ces infrastructures sont surutilisées ou sous-utilisées d'un organisme à l'autre, dépendant du montant alloué au budget, mais le partage de services est un bon moyen d'en améliorer rapidement l'efficacité », note M. Barkey.

M. Barkey identifie d'ailleurs trois tendances à l'échelle mondiale qui incitent les gouvernements à adopter les technologies pour améliorer leur prestation de services. Tandis que les processus et les contenus passent d'un monde physique et statique à un monde numérisé et virtuel, une emphase mise sur la simplicité et la capacité d'adaptation change le rapport des utilisateurs avec la technologie. Un besoin d'interopérabilité force quant à lui l'élimination des silos entre les organismes, une meilleure communication intra et intergouvernementale ainsi que le recours à des standards, à des processus et à un langage communs.

Stabilité, efficacité, agilité

M. Barkley définit le niveau d'agilité d'un gouvernement qui se transforme en fonction de trois éléments, soit le temps nécessaire pour effectuer et gérer le changement, la portée du changement - surtout lorsque des modifications législatives ont un grand impact sur le fonctionnement d'un organisme, - et le degré de facilité à l'appliquer, alors qu'un projet peut nécessiter plus de ressources, de financement ou d'infrastructures. Selon lui, un organisme qui est dynamique, qui s'adapte rapidement et qui est capable de perspective peut alors être qualifié d'agile.

« Un organisme agile aligne la technologie avec les processus d'affaires de façon efficace et à un coût réduit. Son infrastructure réseau, son volet matériel et ses logiciels sont utilisés et gérés sur demande, et il utilise et paie pour ce dont il a besoin. Il comble ses besoins par des partenariats avec des fournisseurs qui agissent comme des *aviseurs* de confiance plutôt que des vendeurs de produits et d'applications », explique-t-il.

M. Barkey ajoute qu'un gouvernement traversera trois phases au cours de son projet de transformation, soit celle de la stabilité par l'obtention de fondations sécuritaires et extensibles, celle de l'efficacité par la présence de ressources gérées et intégrées, et enfin celle de l'agilité lorsque les processus d'affaires sont dynamiques et automatisés.

Leçons de partage

En pratique, un gouvernement qui veut devenir agile doit penser grand mais commencer petit, et doit miser sur le partage des services pour optimiser l'utilisation des technologies.

M. Barkey donne l'exemple du gouvernement de la Suède qui a offert trois services en ligne, reliés à deux agences, qui touchaient 80 % de la population. La stratégie technologique privilégiée met l'accent sur le partage des services avec un accès à un portail unique par carte intelligente, un garde-barrière qui sépare les accès des fonctionnaires et des citoyens, une technologie d'imagerie pour numériser les documents, une couche intergicelle à plateforme ouverte pour le transport des services Web, une interopérabilité des systèmes et des bases de données ainsi qu'une interface commune de services.

Ainsi, le citoyen qui désire un permis accède à un portail Internet, est authentifié par le biais d'une institution bancaire, consulte un répertoire d'agences et effectue sa demande, alors qu'en arrière-boutique les processus intégrés permettent une interopérabilité transparente entre les organismes concernés. Après avoir obtenu une crédibilité et constaté la réussite de sa transformation, la Suède poursuit son intégration au niveau des gouvernements locaux. Ce partage de services a généré des économies substantielles et permis d'éliminer les redondances. « Il faut toutefois procéder rapidement à l'implantation, regrouper les experts et penser à la répartition des coûts associés entre les organismes participants », souligne M. Barkey.

Enfin, alors que des contraintes de toute sorte peuvent nuire à la progression du changement entrepris par un gouvernement et ralentir ou restreindre l'accessibilité des services gouvernementaux en ligne, M. Barkey recommande l'utilisation d'un cadre de travail à titre de guide, pour bien saisir tous les éléments à considérer au cours de la transformation et ainsi atteindre rapidement le but visé.

« Un gouvernement qui est en changement constant devient agile et obtient du succès. Atteindre l'agilité constitue toutefois un voyage en soi », conclut-il.



CONFÉRENCE PRINCIPALE

L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU SERVICE DU CITOYEN

Conférencier :

- **Pierre de La Coste**, auteur de *L'hyper-république* :
L'administration électronique au service du citoyen,
consultant en nouvelles technologies, Paris, France

En 2002, le Secrétariat d'État à la réforme de l'État du gouvernement français confiait à Pierre de La Coste le mandat de proposer des solutions à l'implantation de l'administration électronique au pays. C'est en se basant sur le rapport qui en a résulté en 2003 : « *L'Hyper République - Bâtir l'administration en réseau autour du citoyen* », que l'expert a présenté sa vision de l'administration électronique.

Il est à souligner que la demande de l'État spécifiait que l'étude devait absolument se placer du point de vue du citoyen, une approche souhaitée partout dans le monde, même si sa réalisation est encore loin d'être chose faite.

Quant à l'état actuel de l'administration électronique en France, M. de La Coste souligne qu'il est comparable à ce qui se fait ailleurs, sans plus. Cependant, l'année en cours constitue un point tournant en ce sens que deux des applications majeures, l'impôt sur le revenu et le changement d'adresse en ligne, sont vraiment passées dans le domaine public. Ainsi, le nombre de déclarations de revenu en ligne a été si élevé que les serveurs ont « explosé ».

Les obstacles sont d'ordre sociologique

Première idée-force du rapport, les obstacles au déploiement de l'administration électronique sont d'ordre sociologique, voire culturel et non d'ordre technologique ou juridique. « Tout problème prétendument juridique ou technique n'est en fait que le masque d'un problème sociologique, tenant simplement à l'antagonisme entre la tradition administrative française et la nouvelle culture du réseau. »

À titre d'exemple bien connu, l'administration fonctionne en silos qui ont eux-mêmes donné naissance à des silos informatiques. Ces silos ne correspondent pas à une vision centrée sur le citoyen. D'autre part, ils amènent une redondance et une duplication des efforts ; supprimer ces duplications entraînerait donc une suppression d'emplois d'où l'hostilité a priori des syndicats.

Autre exemple, le gouvernement devrait partager les bénéfices qu'il tire de l'administration électronique (productivité, économie de paperasse, etc.) avec les citoyens, par des incitations financières par exemple. Difficile à accepter au pays de l'égalité républicaine.

Mais, explique M. de La Coste, les comportements peuvent changer si le public est correctement informé. Ainsi, les syndicats ont fini par accepter une diminution éventuelle de la taille de l'administration et les contribuables ont très bien accepté qu'une déclaration des revenus en ligne leur procure un crédit de 20 euros. Il est clair que la pression du grand public va dans le sens d'une meilleure efficacité de l'État basée sur l'utilisation des technologies de l'information.

« En résumé, souligne le conférencier, il faut faire comprendre que l'administration électronique apporte des avantages aux citoyens et aux entreprises, surtout les plus petites. »

La démocratie électronique est incontournable

Pour M. de La Coste, la réussite de l'administration électronique repose avant tout sur la « démocratie électronique ». Sans cette dernière, elle deviendra inefficace et même dangereuse comme ce peut être le cas dans des pays à régime non démocratiques.

« Contrairement à ce qu'on entend ici même, le citoyen n'est pas un client, souligne d'emblée M. de La Coste. Il a des droits et des devoirs spécifiques. Il élit ceux qui lui rendent des services ; c'est un contribuable qui ne peut échapper à certains devoirs ; il ne peut pas changer de fournisseur. Ce n'est donc pas un client, mais beaucoup plus. »

Qu'entend-on au juste par démocratie électronique ? Pas seulement d'élections en ligne, qui s'ajouteront éventuellement en fin de processus, mais de plusieurs niveaux par lesquels tout gouvernement doit absolument passer en tout début de démarche.

Au niveau zéro, se retrouve le respect des libertés individuelles, c'est-à-dire la confidentialité. Ainsi, en France, c'est le citoyen, en utilisant une page Web personnalisée, qui décide lui-même des services dont il veut se prévaloir et c'est lui aussi qui autorise les croisements entre silos administratifs. Autrement dit, il décide quelle administration peut échanger des renseignements sur son compte avec telle autre. Bien sûr, les croisements peuvent lui simplifier grandement la vie, mais c'est à lui de choisir.

Au niveau un, on retrouve la transparence. D'un côté, grâce aux multiples moyens technologiques, le citoyen devient de plus en plus transparent en ce sens que l'État sait de plus en plus de choses sur lui. Or, nous sommes dans un contexte culturel où chacun tient à sa petite « zone d'ombre » personnelle, en particulier parce qu'il trouve l'État trop omniprésent et peu transparent. En contrepartie donc, l'administration doit devenir « une maison de verre », tout ce qu'elle fait doit apparaître au grand jour. Ainsi, le citoyen doit savoir comment sont traitées ses demandes, par quel bureau sont-elles passées, pourquoi a-t-il essuyé un refus, qui a pris la décision ?

Dans le même ordre d'idée, toutes les dépenses publiques doivent être présentées de façon compréhensible et non politique : pourquoi, comment, combien, pour quel projet ? Le citoyen devrait même avoir la possibilité de demander des explications plus précises sur tel ou tel point.

Même transparence du côté législatif. M. de La Coste et son équipe ont réussi à rendre officielle la publication du Journal officiel (textes de lois) sur Internet. Cette version PDF est en html et permet de naviguer entre les articles et les références. De plus, la même équipe pousse pour que le processus législatif lui-même soit aussi publié. Mieux encore, les citoyens ou groupes d'intérêts devraient pouvoir intervenir au cours de ce processus pour exprimer leur opinion ou poser des questions.

Cela nous amène au niveau 2 : le débat politique en ligne, où chacun peut intervenir dans le débat et donner son opinion. M. de La Coste donne en

exemple son blogue « Club de l'hyper-république » dans lequel chacun peut exprimer son opinion de façon contradictoire mais courtoise. Au moment de la conférence, le sujet portait sur le référendum relatif à la constitution européenne. Les « pour », les « contre », les « neutres », les « indécis », tous avaient droit au chapitre.

Le niveau 3, enfin, est celui du vote en ligne. Ici encore, M. de La Coste estime que les TI peuvent changer radicalement la notion de « vote » qui, traditionnellement, est binaire : « oui » ou « non », « pour » ou « contre », tel candidat plutôt que tel autre. Toujours sur son blogue, M. de La Coste a donc imaginé le « Colorvote », un vote gradué permettant de quantifier son approbation ou sa désapprobation en plusieurs catégories du genre « tout à fait d'accord, moyennement d'accord, etc. » Cette approche permettrait aux élus d'avoir une perception beaucoup plus précise de la signification des votes.



CONFÉRENCE PRINCIPALE

QUEL RANG OCCUPENT LE QUÉBEC ET LE CANADA EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE ?

Conférencier :

- **Alden Cuddihey**, associé, Groupe d'exécution gouvernemental, et chef de la Pratique du conseil en affaires, Accenture, Canada

Pour la 5^e année consécutive, le Canada s'est classé en tête d'un palmarès composé de 22 pays quant aux efforts de déploiement d'un gouvernement en ligne. L'*argent* et le *bronze* sont allés aux États-Unis et au Danemark, suivis de Singapour et de l'Australie. Cette compétition sur la fourniture de services gouvernementaux qui en était à sa sixième édition, est une initiative de la méga société conseil Accenture.

Comme l'a expliqué son porte-parole Alden Cuddihey, cette étude a été plus loin que les précédentes où seul l'état du déploiement des services en ligne était mesuré. Cette fois, les analystes se sont penchés en outre sur le leadership gouvernemental dans la livraison de vrais services aux citoyens.

L'enquête qui s'est effectuée au cours du premier trimestre de 2005, a mis en cause 177 services gouvernementaux regroupés en 12 secteurs essentiels, des services traditionnellement fournis derrière un comptoir, au téléphone ou par la poste. Les sondeurs ont interviewé 9 000 adultes, dont un minimum de 400 par pays, afin d'obtenir leur perception sur leur expérience en ligne. Quant à la marge d'erreur, elle a été de 1,03 %.

La note de passage

D'expliquer M. Cuddihey, il ressort de cette étude que malgré les milliards investis, les gouvernements n'arrivent toujours pas à satisfaire aux demandes des citoyens. Sauf le Canada qui lui, obtient une note supérieure à 50 %! Et tous les États nagent en plein paradoxe: ils veulent réduire le coût de la prestation des services, tout en voulant les améliorer et les personnaliser.

« Sans aucune hésitation, poursuit-il, on peut affirmer qu'en 2004 les gouvernements ont livré de meilleurs services qu'en 2003, sauf que ces efforts n'ont pas mené aux transformations escomptées. Le citoyen n'est toujours pas au centre de ces services comme tendent à l'être les projets des gouvernements canadien, néo-brunswickois ou québécois. »

Et même si l'offre de service en ligne semble atteindre une certaine maturité (moyenne de 91 %), tous les gouvernements sondés pourraient faire preuve d'un meilleur leadership quant au déploiement desdits services. Ainsi, au chapitre de leur prestation, la note moyenne n'est que de 39 %. Encore ici, seul le Canada obtient la note de passage.

Fait à signaler, le téléphone continue d'être le moyen que privilégient les citoyens pour joindre les services gouvernementaux : 57 % des répondants ont déclaré qu'en 2004, ils s'étaient servis du téléphone contre seulement 22 % qui ont affirmé l'avoir fait par Internet. Il y a pourtant consensus international sur la nature pitoyable du téléphone comme moyen de communication avec les gouvernements.

Au Québec, ce sont 39 % des gens interviewés qui avouent ne pas utiliser Internet du tout. Pour ces gens, la priorité est de pouvoir accéder aux services gouvernementaux par un guichet téléphonique unique. Car le petit appareil plus que centenaire, « c'est la touche humaine, le traitement individuel, la certitude de finir par pouvoir parler à quelqu'un de compétent. »

Matière à amélioration

Côté maturité des services, « nous avons noté une baisse par rapport à l'année précédente », soutient M. Cuddihey. Le Canada a beau y être le numéro 1 (avec une note de 68 %) devant les USA (62 %), la France 55 %) et le Royaume-Uni (48 %), on ne parle pas ici d'excellence ; « tous les pays ont matière à amélioration. »

« Le pire est quand on s'attarde à la prestation de services », continue l'expert d'Accenture. Le Canada n'obtient que 60 %, les États-Unis 49 % et la Grande-Bretagne 38 %. On dégringole bien creux dans le deuxième tiers avec une moyenne de 39 %. « C'est un premier pas et, de toute évidence, les Canadiens s'attendent à des améliorations dramatiques. » On a beau se consoler en se disant que certains pays n'ont pas encore la base d'implantée, les organisations gouvernementales canadiennes devront travailler horizontalement et verticalement.

Fait qui ressort du rapport 2005 d'Accenture, la volonté de changement des citoyens dépasse largement la capacité des gouvernements d'y donner suite. Les gens se disent même prêts à certains compromis au chapitre de la confidentialité et de la vie privée. « Ils vont accepter que les ministères s'échangent certaines informations, si c'est pour déboucher sur de meilleurs services. »

Mais attention, pas n'importe quelle information. Soixante-trois pour cent (63 %) des répondants accepteraient qu'il s'agisse de la nationalité et 44 %, du statut marital. Par contre, seulement 11 % toléreraient que les ministères se transmettent leur numéro d'assurance social et 2 %, leur dossier fiscal. Quand même!

Autre constat, les gouvernements prennent des décisions de réorganisation massive sans voir l'ensemble des conséquences. Pas plus qu'ils ne prennent le temps de bien comprendre le point de vue des citoyens ou des entreprises. Au Canada, c'est un peu mieux, souligne M. Cuddihey ; on a développé une pratique consistante d'évaluation quant aux services fournis.

L'habilité de se souvenir

Un des facteurs qui joue sur la perception qu'ont les citoyens de l'efficacité de leur gouvernement, c'est son habilité de se rappeler d'eux, de se rappeler de la communication précédente. C'est un credo que partagent 55 % des répondants à travers les 22 pays sondés. Or, dans la même étude, on apprend que trois fois sur quatre, les gouvernements n'y arrivent pas. Le pourcentage canadien est de 70 % et de 62 % en Grande-Bretagne, les champions de cette catégorie. « Il y a une relation de cause à effet entre cette possibilité de se rappeler et la satisfaction des citoyens. » Évidemment, cela implique que les ministères puissent partager de l'information, ce qui, comme nous l'avons dit plus haut, fait frémir bon nombre de contribuables.

Pour les gens d'Accenture, les Canadiens font partie des citoyens les plus branchés au monde, avec un taux d'utilisation d'Internet de 70 %. Qui plus

est, la moitié des Canadiens questionnés estime que d'ici cinq ans, ils pourront effectuer toutes leurs transactions avec les gouvernements en ligne. Cependant, leurs attentes sont élevées et ils estiment que leurs gouvernements devraient faire plus et mieux en ce sens.

Bref, on est en pleine révolution et dans un avenir pas si lointain, la technologie permettra d'assumer des besoins transactionnels ou informatifs qu'on ose à peine imaginer, des besoins scolaires, sociaux, médicaux et ainsi de suite. « Dans ce monde où l'argent est de moins en moins sonnante et trébuchante, conclut M. Cuddihy, une question va de soi : c'est pour quand une véritable réforme numérique de la taxation où la base des prélèvements serait robotisée ? Les enfants de 2005 sont numériques à 100 % et un jour, ils seront adultes. Le gouvernement en ligne devra alors être prêt à bien les accueillir. »



CONFÉRENCE PRINCIPALE

LE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE : L'UN DES CINQ PILIERS DE LA RÉINVENTION DE L'ADMINISTRATION

Conférencier :

- **David Osborne**, associé principal, The Public Strategies Group, États-Unis. Auteur de *Reinventing Government*.

Pour David Osborne, il est clair que le fonctionnement de nos gouvernements bureaucratiques découle directement de la culture de l'ère industrielle. Comment les transformer pour qu'ils deviennent adaptés à l'ère de l'information et qu'ils répondent aux besoins et contraintes actuels ? Voilà à quoi M. Osborne et son équipe consacrent leur vie. Lors de cette conférence, il nous a proposé cinq stratégies pour avancer dans cette voie.

Les dures réalités de l'ère de l'information

Aujourd'hui, les dures réalités de l'ère de l'information heurtent de front les bureaucraties traditionnelles. Ainsi, ces bureaucraties qui étaient très stables, doivent maintenant s'adapter à des changements rapides et constants. Les méthodes de gestion hiérarchique strictement basées sur des lois et des règlements ont donné des procédés administratifs rigides qu'il faut maintenant complètement renouveler pour bénéficier des technologies de l'information. Les utilisateurs, pour leur part, acceptaient une qualité de service médiocre, mais sont devenus de plus en plus exigeants car ils ont de multiples points de comparaison avec le secteur privé. Dans le même esprit, les solutions de type prêt-à-porter, identiques pour tous, ne conviennent plus, le public veut des choix et des solutions correspondant spécifiquement à ses besoins précis.

De plus, l'État, qui était un ensemble de monopoles très lents à évoluer, s'inscrit maintenant dans un environnement global très compétitif et dynamique, il doit donc devenir compétitif, agile et flexible lui-aussi. Tout ceci doit se produire dans un contexte où les budgets, toujours croissants, font place à de dures contraintes fiscales. En effet, dans tous les pays industrialisés, les coûts liés à la santé et aux régimes de retraite augmentent de façon exponentielle réduisant constamment la marge de manœuvre des administrations. À titre d'exemple, les coûts de la santé dans les provinces canadiennes sont passés d'environ 26 % du budget total en 1995 à 33 % en 2004. Ce problème financier ne disparaîtra pas, il ira en s'accroissant. La productivité doit donc s'accroître constamment.

Cinq « C » pour réinventer le gouvernement

M. Osborne nous propose donc cinq stratégies, « les cinq C », pour transformer de fond en comble les gouvernements, tous paliers confondus. Première stratégie : la *Clarté de la direction, des objectifs et du rôle*. Ici, il s'agit de déterminer ce qui importe le plus pour les citoyens et de tout faire, y compris jouer sur la compétition privé-public, pour obtenir le meilleur résultat possible avec l'argent disponible. Par opposition, la tendance traditionnelle est de reconduire le budget de l'année précédente sans le lier avec une planification stratégique comportant beaucoup trop d'exigences.

Vient ensuite la stratégie des *Conséquences* (utiliser des incitatifs pour obtenir des résultats) qui comporte trois volets. Premier volet, la gestion de la *performance* qui fait appel à des indicateurs connus. Second volet, l'utilisation d'un *modèle d'entreprise* pour chaque service qui pourra, entre autres, se faire financer par ses utilisateurs. Troisième volet, ouvrir la porte à une *compétition contrôlée* public-public et public-privé. À titre d'exemple, la Ville de Minneapolis a fait des appels d'offres public-privé pour 30 de ses services, environ la moitié est allée au privé et les économies globales ont représenté 25 %. Notons ici qu'une entente avec les syndicats du secteur public garantit qu'aucune perte d'emploi ne peut résulter de ce processus ; les employés sont mutés, recyclés ou transférés au privé. De plus, 25 % des économies réalisées sont partagées avec ces mêmes employés. Ils deviennent alors très intéressés à réaliser des économies, même s'ils doivent faire appel au secteur privé pour ce faire.

La troisième stratégie, celle du *Client* est bien connue puisqu'il s'agit de mettre le client-citoyen au centre du système en lui laissant faire ses choix (de services, de fournisseurs) et en établissant un système d'assurance qualité. Ce dernier volet, en plus de déterminer des standards et des garanties inclura des systèmes de plaintes et d'évaluations et des comités d'utilisateurs intervenant à plusieurs niveaux. Il en résultera des ententes de service précises du type : « 95 % des appels obtiennent une réponse en moins de cinq minutes » ou encore : « la carte d'assurance sociale est livrée dans les cinq jours suivant une demande. »

Le quatrième « C » correspond au *Contrôle*. En fait, il s'agit de déplacer les fonctions de contrôle vers le bas, donc de rendre autonomes les unités administratives, les employés et les communautés concernés. « Les employés ne peuvent pas être imputables s'ils n'ont pas le contrôle des tâches qu'ils accomplissent, explique M. Osborne. L'imputabilité sans autorité n'est qu'une punition. »

Il ne s'agit pas ici d'une mince tâche puisqu'elle implique une réforme complète des systèmes administratifs, une déréglementation organisationnelle massive, des équipes de travail autogérées, l'éclatement des silos administratifs et la participation proactive des employés et des utilisateurs. On parle donc ici d'un changement considérable dans la façon de gérer l'administration publique.

Le dernier « C », enfin, concerne le changement de *Culture* et il est bien connu que les obstacles les plus importants se retrouvent dans cette catégorie. M. Osborne résume ce volet par : « changer les habitudes, les cœurs et les esprits. » Voilà tout un programme qui nécessite beaucoup d'imagination. Malheureusement, M. Osborne n'a pas eu le temps d'élaborer sur ce point précis.

La qualité des services directement liée à la popularité des gouvernements

Finalement, conclut M. Osborne, les gouvernements peuvent continuer à subir passivement les pressions fiscales : moins de budget, moins de services, moins de satisfaction du public. Ils peuvent aussi ré-inventer le gouvernement en se servant des technologies de l'information comme outil privilégié, mais, dans ce cas, ils devront complètement repenser cette administration sous tous ses aspects. Ils doivent alors « créer un système au sein duquel chaque

organisme et chaque employé *désirent* améliorer la performance et ont le pouvoir nécessaire pour le faire. »

Le résultat sera avantageux à la fois pour les citoyens et pour les gouvernements. En effet, nous indique une étude canadienne, « le degré de confiance accordé à un gouvernement par la population dépend, dans une proportion de 67 %, de la qualité des services qu'il dispense. » Cependant, affirme cette même étude, si on observe que la qualité globale des services augmente, les attentes du public s'accroissent elles aussi et au même rythme. Conclusion, l'effort consacré à l'amélioration des services doit être encore plus important et le défi auquel fait face le secteur public est plus considérable que jamais.



CONFÉRENCE PRINCIPALE

VERS UN GOUVERNEMENT À LA DEMANDE : UNE TRANSFORMATION AU SERVICE DU CITOYEN

Conférencier :

- **Todd S. Ramsey**, directeur général, Secteur mondial des gouvernements, IBM Corporation, Bethesda, États-Unis. Auteur du livre *On Demand Government - Continuing the E-government Journey*

Alors qu'une conjugaison de facteurs compliquera bientôt l'atteinte de leurs obligations sociales, les gouvernements de la planète voient une tempête se profiler à l'horizon. Mais Todd Ramsey, directeur général du Secteur mondial des gouvernements chez IBM, croit que les administrations publiques peuvent dès maintenant poser des gestes pour éviter les remous des prochaines années.

Les gouvernements appréhendent des enjeux difficiles concernant la prestation des services à la population. D'un côté, les budgets n'augmentent plus en raison d'un niveau de taxation déjà élevé et de l'absence d'une croissance économique pouvant générer des nouveaux revenus. De l'autre, le vieillissement de la population fait grimper, à certains endroits, les coûts en santé à près de la moitié de l'assiette budgétaire alors que la proportion attribuée aux services sociaux passe de 5 % à 17 %.

Des dépenses liées à la sécurité, à l'environnement et au renouvellement des infrastructures font également leur apparition. La mondialisation des marchés nécessite aussi l'offre de programmes pour l'adaptation de la main-d'œuvre et pour l'exploration de nouveaux secteurs économiques.

Todd Ramsey, qui compte plus de 25 ans d'expérience dans le milieu des services gouvernementaux, affirme qu'une tempête se dirige vers les administrations publiques. Toutefois, il assure que des pratiques exemplaires peuvent faciliter dès aujourd'hui la réorientation des gouvernements.

« L'environnement politique, l'imputabilité et la limite des mandats rendent les choses plus difficiles, mais des techniques éprouvées peuvent être utilisées par les gouvernements pour procéder au changement. À la lumière du succès obtenu par plusieurs organisations, un gouvernement peut procéder à une transition majeure d'ici les cinq à huit prochaines années », indique-t-il.

Quatre vagues d'évolution

Todd Ramsey segmente en quatre vagues l'évolution technologique des services gouvernementaux. Les deux premières, déjà passées, ont trait à l'établissement d'une offre en ligne et au regroupement des services sur un portail. M. Ramsey mentionne que ces phases ont entraîné la création de nouveaux canaux de communication, mais que peu de changements ont été apportés aux processus de prestation des services publics.

La troisième vague consiste en l'intégration des services en fonction des besoins des citoyens. Selon M. Ramsey, la plupart des gouvernements rencontrent des difficultés à cette étape. « Certaines administrations offrent 95 % de leurs services en ligne, mais seulement le dixième de la population en fait une pleine utilisation », remarque-t-il.

La quatrième vague, qui mène l'administration publique au stade du gouvernement à la demande, transporte le souci d'intégration vers les partenariats intergouvernementaux, l'exploitation accrue des réseaux et l'optimisation des chaînes de valeur. Le regroupement des services complémentaires des paliers de gouvernement peut résulter en une marge de manœuvre accrue pour les entreprises ou en la prestation de services sociaux plus efficaces à un moindre coût.

Selon M. Ramsey, les gains ainsi obtenus engendreront d'autres bénéfices auprès de la population. « Un gouvernement doit diminuer le fardeau qu'il subit au niveau de son efficacité, mais il doit aussi agir comme un catalyseur en matière d'adaptation et de réaction au sein de la société, affirme-t-il.

« Si on coupe en deux les charges opérationnelles des entreprises liées à l'interaction avec le gouvernement, ces dernières obtiendront des profits qui leur permettront de créer des emplois et d'explorer de nouveaux marchés. Si on améliore la santé des citoyens en offrant les bons services au bon moment, ces gains auront un impact sur la qualité de vie de la société. »

Partager la vision

Pour traverser les vagues de l'évolution, Todd Ramsey identifie selon trois dimensions le changement qu'une administration publique doit apporter à sa prestation de services.

D'un côté, les processus d'affaires doivent passer de l'optimisation au sein des entités gouvernementales vers le partage intragouvernemental et l'intégration intergouvernementale. D'autre part, l'infrastructure technologique doit transiter de la phase de la ponctualité vers celles de l'intégration et de l'utilisation dynamique. En même temps, la culture organisationnelle doit passer du stade de la coopération à ceux de la collaboration et de la connectivité pour atteindre l'état de gouvernement à la demande.

M. Ramsey ajoute qu'un gouvernement doit établir une vision pour un ou deux constituants importants qui mobiliseront les parties impliquées, définir l'environnement technologique idéal puis prendre du recul pour identifier les actions à réaliser. Une amélioration en trois étapes pourra alors être entamée afin d'obtenir les plus grands bénéfices.

« L'optimisation de l'infrastructure informatique permet une réduction de 10 % à 20 % des coûts qui y sont associés dès la première année. Ces économies sont utilisées pour modifier les processus d'affaires, notamment au niveau des ressources humaines, des finances et de l'approvisionnement. Les économies additionnelles engendrées servent alors à bonifier l'infrastructure technologique et à créer de nouveaux processus orientés vers la population, explique-t-il.

« Si on peut établir une vision et démontrer que ces étapes constituent des tremplins qui permettent d'offrir de meilleurs services à la société, les participants supporteront le besoin de procéder au changement. »

Transformations réussies

Todd Ramsey mentionne que plusieurs gouvernements ont obtenu des gains importants en réduction des coûts et en productivité grâce à l'optimisation de la prestation des services.

Par exemple, le gouvernement de l'Italie a économisé 6 millions d'euros en deux ans en regroupant ses fonctions d'approvisionnement et en simplifiant les processus pour les fournisseurs, ce qui a incité les instances régionales et locales à réclamer l'accès à la nouvelle application. Aux Pays-Bas, l'utilisation d'un système de gestion des ressources humaines permet l'administration commune des compétences et des besoins en formation pour 120 000 fonctionnaires qui sont employés par douze services gouvernementaux.

Au Manitoba, un système intégré de gestion des cas pour les programmes de services sociaux présente aux fonctionnaires les mesures accessibles au citoyen et permet d'identifier les programmes appropriés. Le gouvernement des États-Unis, de son côté, a identifié des redondances au sein des agences d'État, a établi 23 projets d'intégration des processus et a publié en ligne l'avancement des initiatives. « Cette approche a changé la dynamique de l'interaction intergouvernementale en moins de six mois », mentionne M. Ramsey.

Traverser la tempête

Pour réussir l'intégration des services publics, Todd Ramsey affirme qu'un gouvernement doit concentrer ses efforts en fonction des citoyens et des entreprises qui sont ses clients. Ce gouvernement a également besoin de dirigeants proactifs pour confirmer le besoin de changement et pour assurer l'avancement des projets au quotidien. Il doit établir un modèle axé sur les résultats, recourir à des critères clairs de mesure de la performance et effectuer une corrélation entre le budget et la performance.

« Les gouvernements doivent accorder toute leur attention à l'intégration des services, car la tempête parfaite se dirige vers eux. Bien que cette transformation comporte plusieurs défis, il est possible d'y parvenir », conclut M. Ramsey.



CONFÉRENCE THÉMATIQUE

LES QUÉBÉCOIS ET LES SERVICES GOUVERNEMENTAUX : L'ENQUÊTE *NETGOUV 2005* DU CEFRIO

Conférencier :

- **Eric Lacroix**, directeur, Enquêtes et Veille stratégique, CEFRIO, Québec, Canada

Le manque d'intérêt, la non-information et un doute sur le pouvoir d'influence expliquent la lente adhésion des Québécois aux services électroniques démocratiques.

Alors que les besoins et attentes envers l'offre des services administratifs électroniques, tels que le changement d'adresse unique et l'obtention d'un formulaire, sont progressivement comblés par les gouvernements, les Québécois démontrent un engouement moindre mais néanmoins significatif envers les services démocratiques en ligne.

Selon l'enquête *NetGouv 2005: Les Québécois et les services gouvernementaux* réalisée par le CEFRIO en avril 2005 auprès de 1004 citoyens, environ un adulte québécois sur deux se dit intéressé par la cyberdémocratie, mais la participation aux consultations publiques, l'accès aux renseignements personnels, la formulation de propositions et le vote par la voie électronique commencent à peine à susciter l'intérêt.

Des services peu connus

Le sondage *NetGouv 2005* indique que peu de Québécois participent aux consultations publiques par des moyens technologiques, avec seulement 1,5 % des répondants qui ont dit avoir déjà participé à une consultation du gouvernement du Québec par l'intermédiaire d'Internet. Toutefois 88 % des utilisateurs considèrent que la technologie disponible est adéquate.

Plus du tiers des personnes sondées ont exprimé un manque d'intérêt et le quart des répondants ont dit n'avoir jamais eu accès à Internet. Toutefois, 32 % déclarent ne pas connaître l'existence de ce moyen de consultation. « Évidemment, si les gens ne sont pas au courant que cette avenue existe, ils ne la prendront pas », note Eric Lacroix, directeur Enquêtes et Veille stratégique du CEFRIO.

Alors que le gouvernement du Québec projette d'offrir sous peu une *page citoyen* sur Internet, l'enquête note un intérêt partagé des Québécois envers l'accès en ligne aux renseignements personnels détenus par l'État, alors que 31 % des répondants y attribuent une haute priorité et 30 % une priorité moyenne.

Peu de propositions

Bien que des moyens de communication électroniques et traditionnels soient mis à leur disposition pour favoriser l'interaction avec les gouvernements, l'enquête *NetGouv 2005* révèle que peu de citoyens formulent des propositions aux instances politiques.

Seulement 9 % des répondants ont dit avoir déjà envoyé des propositions à un ministère ou un organisme, contre 10 % à un élu et 14 % à leur municipalité. Les gens plus fortunés, les universitaires et les hommes sont plus enclins à s'exprimer auprès des gouvernements.

En outre, l'enquête souligne que cinq Québécois sur six doutent que leurs commentaires puissent avoir un impact sur les services gouvernementaux. Seulement 16 % des répondants croient que leurs opinions influenceraient les services des ministères et des organismes, alors que 15 % pensent ainsi pour les projets de loi, 15 % pour les règlements et les politiques et 14 % pour le programme politique du gouvernement en place. Les jeunes, les universitaires et les francophones auraient exprimé un plus grand cynisme au sujet de l'influence de leurs commentaires sur les décisions politiques.

À quand le vote à distance ?

L'enquête souligne également un intérêt des citoyens envers le recours à Internet et au téléphone pour exercer leur droit de vote. Ainsi, 54 % des répondants aimeraient pouvoir voter de façon électronique, un moyen qui plaît davantage aux plus jeunes, aux plus fortunés et à ceux qui font partie d'un ménage composé de quatre personnes ou plus. En comparaison, 39 % des adultes en France et 67 % des adultes en Suisse sont favorables au vote électronique.

L'utilisation d'Internet serait privilégiée par 52 % des intéressés, contre 40 % pour le téléphone et 8 % pour l'un ou l'autre des deux modes. Une fois de plus, les répondants masculins, les plus jeunes, les plus fortunés et les plus instruits auraient davantage recours au Web. Enfin, l'enquête dévoile que 61 % des répondants intéressés au vote électronique souhaiteraient pouvoir voter de la sorte dès cette année.

CONFÉRENCE THÉMATIQUE

COMMENT ASSURER LE PARTAGE DES CONNAISSANCES SUR – ET DANS – LE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE ?

Conférencier :

- **Hubert Saint-Onge**, président, SaintOnge Alliance inc., et auteur de *The Conductive Organization*, Waterloo, Canada.

« Depuis l'avènement d'Internet, les citoyens et les entreprises ont accru leurs exigences en matière de service à la clientèle, déclare d'entrée de jeu Hubert Saint-Onge. Les administrations publiques ne peuvent plus se contenter de fonctionner comme elles le faisaient autrefois : elles doivent suivre le rythme effréné imposé par l'entreprise privée, qui est maintenant accessible 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et qui offre un service de plus en plus personnalisé aux consommateurs. »

Les gouvernements éprouvent toutefois de la difficulté à prendre le virage. En effet, les organisations gouvernementales ont essentiellement été construites de manière à répondre à des besoins internes - ceux des dirigeants et des fonctionnaires - plutôt qu'aux attentes des clients d'aujourd'hui. Il est temps de corriger cette situation et de définir les structures et les processus gouvernementaux en fonction de ce que veulent les citoyens et les entreprises, plutôt que le contraire.

Pour y arriver, les gouvernements ne devront pas nécessairement abattre tous les silos qu'ils ont mis en place au fil des ans - souvent pour des raisons fort légitimes -, mais ils devront certainement échafauder des passerelles qui permettront aux données et aux connaissances de circuler plus facilement entre les divers ministères et organismes et entre les divisions d'une même agence. Comment atteindre ce résultat ?

« Il y a plusieurs réponses à cette question, soutient Hubert Saint-Onge. Premièrement, les gouvernements devront déterminer où - dans quels cerveaux, dans quelles bases de données- se trouvent les connaissances utiles à l'organisation. Ils devront aussi identifier les personnes les mieux placées pour les faire circuler. Dans certains cas, la santé du réseau pourra essentiellement reposer sur les épaules d'un ou de quelques employés sur le point de prendre leur retraite. Des efforts devront alors être réalisés pour éviter la perte des savoirs et des savoir-faire dont ils sont dépositaires ou pour relier différemment les groupes entre lesquels ils font le pont.

Le bouton « Répondre à tous » des logiciels de courrier électronique est l'ennemi numéro 1 d'une bonne gestion des connaissances (Hubert Saint-Onge).

Ensuite, les gouvernements devront se servir des technologies de l'information (TI) pour pleinement intégrer des mécanismes de gestion des connaissances dans les processus des ministères et organismes. Cependant, les acteurs gouvernementaux devront tenir compte de ce que les TI - que l'on parle de messagerie électronique, d'outils de clavardage (chat), de systèmes experts ou d'autres instruments - ne suffiront pas à la construction d'une véritable organisation en réseau. Entre autres choses, note Hubert Saint-Onge, si les employés ont de la difficulté à collaborer pour des raisons culturelles, ils ne le feront pas. « Les TI sont peut-être une condition essentielle, mais elles ne sont certes pas une condition suffisante » ajoute-t-il.

L'auteur de *The Conductive Organization* poursuit : on ne peut pas « développer le savoir comme s'il s'agissait de processus complémentaires, indépendants du travail de tous les jours ». Autrement dit, on ne peut pas attendre des travailleurs qu'ils fassent une journée normale, puis qu'ils passent leur soirée à consulter des bases de connaissances ou à participer à des communautés de pratique virtuelles. Par ailleurs, les dirigeants doivent être conscients que tous les savoirs ne peuvent pas être saisis dans des contenus informatiques. Certains - les savoirs plus tacites, c'est-à-dire plus difficiles à codifier par écrit - peuvent seulement être capturés à l'aide de tactiques ou de plateformes technologiques, par exemple un collecticiel, facilitant la collaboration des personnes entre elles.

Troisièmement, les gouvernements devront développer leur capacité à passer de ce que Hubert Saint-Onge qualifie d'*informatique des chiffres à une informatique des lettres*. « Les organisations consacrent le gros de leurs achats de TI à l'acquisition de logiciels de traitement de données numériques, alors que l'information la plus souvent échangée par leurs employés prend la forme de mots ». Dans les années à venir, l'un des principaux défis des équipes TI des ministères et des organismes consistera à comprendre les enjeux liés à l'appropriation et l'intégration d'outils de gestion des contenus textuels toujours plus performants.

Il faudra considérablement améliorer les moteurs de recherche textuelle pour créer l'organisation apprenante. En effet, « comme le souligne Hubert Saint-Onge, si l'on demande aux gens de passer plus de six minutes en ligne pour trouver un renseignement, ils préfèrent consacrer deux heures à le chercher dans les couloirs ».

Finalement, pour gérer les connaissances personnelles et organisationnelles plus habilement, les gouvernements doivent commencer par se doter d'un plan. Tout d'abord, ce plan devrait présenter les avantages liés à l'amélioration des capacités de gestion des connaissances de l'organisation. Ensuite, il devrait présenter une stratégie intégrée favorisant la gestion des savoirs et des savoir-faire les plus utiles à la bonification du service offert aux citoyens et aux entreprises. « Adoptez une

perspective de l'extérieur vers l'intérieur, en commençant par l'interface avec les clients et en créant des voies qui ramènent vers l'organisation » souligne le gourou de la gestion des connaissances et ex-CKO (chief knowledge officer) de Clarica. Enfin, le plan devrait présenter des arguments solides pour justifier des investissements pluriannuels avec des jalons et des repères bien précis.

TABLE RONDE 1

RÉINVENTER L'ÉTAT

Participants :

- **Michel Audet**, professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, et directeur scientifique, CEFRIO, Québec, Canada (animateur)
- **Maryantonett Flumian**, sous-ministre déléguée au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada, et sous-ministre du Travail, Gatineau, Québec, Canada
- **Edwin Lau**, chef de l'Unité du gouvernement en ligne, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Paris, France
- **Jerry Mechling**, directeur, Strategic Computing and Telecommunications in the Public Sector, Adjunct lecturer in Public Policy, John F. Kennedy School of Government, Université Harvard, Cambridge, États-Unis
- **Pierre Reid**, ministre des Services gouvernementaux, Québec, Canada

« Le déploiement du gouvernement électronique a influé positivement sur le fonctionnement des administrations occidentales, mais pas tant que ça, déclare d'entrée de jeu, Jerry Mechling. Certes, les gouvernements ont appris à utiliser Internet pour rendre leurs services disponibles sept jours par semaine, 24 heures sur 24. Cependant, force est d'admettre que pour l'essentiel, les administrations ont simplement *plaqué* les technologies de l'information (TI) sur les façons de faire existantes. Dans les années à venir, les gouvernements devront aller beaucoup plus loin : ils devront apprendre à se servir des TI pour changer radicalement la manière dont ils travaillent et redéfinir les institutions gouvernementales. »

Évidemment, la réalisation d'un véritable effort de modernisation ne se fera pas sans difficultés. M. Mechling note que pour ce faire les gouvernements devront relever quatre défis particuliers.

Premièrement, ils devront tenir compte des craintes et des aspirations de leur main-d'oeuvre. « Il y a 10 ans, un ministère américain donnait employait 19 spécialistes pour évaluer l'admissibilité d'un citoyen à un service quelconque. Au bout de 55 étapes et de 22 jours, le ministère rendait sa décision. Aujourd'hui, un seul fonctionnaire équipé d'un ordinateur peut traiter un dossier normal (les dossiers plus difficiles se règlent en moyenne en sept étapes et deux jours). Pour le citoyen, qui gagne du temps, il s'agit d'un gain incontestable, mais pour les employés de l'État, la question se pose différemment : « Qu'est-ce qui arrivera aux travailleurs dont les services ne seront plus requis dans le cadre de cette opération ? » Selon Jerry Mechling, « la modernisation forcera les gouvernements à prendre des décisions très difficiles en matière de gestion de leurs ressources humaines ». Entre autres, il faudra affecter et former de nombreux travailleurs à la réalisation de nouvelles tâches.

Deuxièmement, les gouvernements devront parfois mettre de nouvelles structures en place pour obtenir la flexibilité dont ils ont besoin et ainsi revoir leur fonctionnement en profondeur. Certains, comme le gouvernement du Nouveau-Brunswick avec Services Nouveau-Brunswick, ont déjà adopté cette approche. D'autres, comme le gouvernement du Québec, avec Services Québec, sont en voie de le faire.

Troisièmement, les gouvernements devront non seulement investir des sommes substantielles dans la modernisation de leurs activités ; ils devront aussi revoir leurs processus budgétaires. En effet, les dirigeants ne pourront pas prendre de décisions dont les effets se feront sentir à long terme s'ils doivent respecter un horizon budgétaire d'un an. De même, il sera difficile à un ministère ou organisme de démarrer certains projets bénéfiques à l'ensemble des ministères et organismes s'il est seul à en porter le fardeau financier.

Quatrièmement, les gouvernements devront se doter d'infrastructures et de standards communs, pour assurer une meilleure collaboration des ministères et des organismes entre eux.

Pour Jerry Mechling, le gouvernement électronique a permis de mieux servir les citoyens. « L'heure est maintenant venue de changer les méthodes de travail de l'administration, d'augmenter radicalement sa productivité. C'est là que les choses risquent de se corser ».

Maryantonett Flumian a, pour sa part, insisté sur le succès rencontré, à ce jour, par l'initiative de gouvernement en direct (GED) du gouvernement canadien. Le Canada se classe en effet premier, selon Accenture, au palmarès des pays qui ont le mieux réussi le virage vers le gouvernement électronique.

Selon la sous-ministre déléguée au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada et sous-ministre du Travail, le gouvernement n'entend cependant pas se reposer sur ses lauriers. Dans les années à venir, il compte en effet créer une structure nouvelle, Services Canada, dont la mission consistera à améliorer l'accès des citoyens et des organismes aux services gouvernementaux. Au moins quatre grands principes guideront le fonctionnement de Services Canada :

- toutes les portes sont bonnes quand on veut s'adresser au gouvernement du Canada (« No wrong door policy ») ;
- il y a interconnexion des modes de services gouvernementaux, c'est-à-dire, par exemple, que les données transmises par un administré par Internet seront à la disposition du préposé à la clientèle qui le servira au comptoir ;
- comme les citoyens ne tiennent pas à savoir quel ordre de gouvernement offre un service gouvernemental donné, un accent particulier doit être porté à la création de portails et de services interpaliers ;
- il ne suffit pas toujours aux organismes centraux de faire des propositions aux entités gouvernementales ; il importe parfois de leur « imposer » certaines choses.

Le gouvernement canadien pense que le recours au gouvernement électronique et l'automatisation d'un nombre croissant de services lui permettront d'économiser quelque 2,5 milliards de dollars par année.

Pierre Reid a pour sa part tenu à rappeler que le premier ministre Charest accorde une grande importance au succès de l'initiative Gouvernement en ligne du gouvernement du Québec. Selon le ministre Reid, la création du ministère des Services gouvernementaux et la participation du dirigeant principal de l'information (CIO) québécois au Conseil des ministres démontrent d'ailleurs clairement que son gouvernement entend faire du gouvernement électronique l'une des pierres d'assises de la modernisation de l'État.

Selon Pierre Reid, le déploiement du gouvernement en ligne se fera dans le respect de certains principes. Premièrement, aucun citoyen ne sera laissé pour compte. Il conviendra notamment de soutenir les projets visant à favoriser l'accès des Québécois à Internet par le truchement de centres communautaires. Il faudra aussi assurer qu'il demeure possible pour les citoyens d'accéder aux services gouvernementaux par le canal de leur choix. Il faudra enfin tenir compte des difficultés de lecture de nombreux Québécois et des besoins d'une clientèle vieillissante.

Deuxièmement, le gouvernement tiendra compte de ce que, comme le mentionnait Edwin Lau dans son allocution, dans l'expression « gouvernement électronique », le mot important soit « gouvernement », bien plus qu'« électronique ». Cela signifie notamment que le gouvernement continuera d'accorder une grande importance aux aspects socio-organisationnels de la modernisation de l'État, en particulier aux compétences non techniques de son personnel.

Troisièmement, le gouvernement continuera de faire de la sécurité de la confidentialité des données personnelles des Québécois une question majeure. Sans la confiance des citoyens, il ne sera pas possible, en effet, de se servir des technologies pour remplacer les travailleurs qui seront partis à la retraite.

En conclusion, tous les participants ont convenu que le gouvernement électronique n'est plus un concept sexy aux yeux du public. De plus, les dirigeants croient trop souvent que cette question a été réglée et que le *nouveau-né* n'a plus besoin de leur attention. Pour redorer le blason du gouvernement électronique, ses partisans devront mieux convaincre les politiciens et les citoyens qu'il peut servir à mieux remplir la mission gouvernementale.

Comme l'a dit Maryantonett Flumian, « le vrai enjeu n'est pas de développer des services qui faciliteront le traitement des demandes des chômeurs. C'est de leur trouver un boulot ». Le jour où l'on fera la démonstration que le gouvernement électronique permet d'atteindre cet objectif, il sera plus facile de convaincre tout le monde de son importance.



TABLE RONDE INTERNATIONALE

UNE APPROCHE INTERPALIER DE GOUVERNEMENT POUR DE MEILLEURS SERVICES AUX CITOYENS ET AUX ENTREPRISES

Participants :

- **Michel Audet**, professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, et directeur scientifique, CEFRIO, Québec, Canada (animateur)
- **Don Lenihan**, président-directeur général, Conseil national Traverser les frontières (Crossing Boundaries National Council), Ottawa, Canada
- **Alain Ducass**, chef de mission Aménagement numérique du territoire, Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), Paris, France
- **Béatrice van Bastelaer**, directrice, Wall-On-Line, Projet d'e-gouvernement du gouvernement wallon, EASI-WAL, Jambes, Belgique
- **Marc Ferland**, sous-ministre adjoint, Direction générale exportation et promotion investissements, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Québec, Canada
- **Andrew Pinder**, consultant international, Gov3, et ex-dirigeant UK Government e-Envoy, Londres, Angleterre

À l'heure du eGouvernement où on entend dire que les citoyens et les entreprises se soucient peu de la provenance d'un service et que seules son accessibilité et sa qualité comptent, comment s'assurer d'une collaboration interpalier, d'une sorte de *seamless government* comme on dit plus au sud ? La question a été posée à cinq experts provenant des quatre coins du globe.

La situation française

D'entrée de jeu, Alain Ducass nous renvoie à la constitution de la République française où est inscrit le principe de la libre-administration des collectivités territoriales. Ce qui veut dire qu'en France, Paris ne peut imposer sa vision des choses, toute aussi cybernétique soit-elle. La collaboration interpalier est donc incontournable. Or, ce n'est pas qu'une mince tâche, au moment où le citoyen, lui, veut que tous les services lui soient rendus près de chez lui, le plus simplement du monde.

Comme on sait, il y a six paliers administratifs en France: l'Union européenne, la République française, les 26 régions administratives, les 100 départements, les 2 500 intercommunalités et les 36 000 communes. Six paliers avec une stratégie et des objectifs devant être publiés sur le Web. Ce sont pourtant les élus locaux qui sont proches des gens. Ce sont eux qui ont les besoins en tête, qui peuvent anticiper.

Il faut donc collaborer, faire en sorte qu'on en arrive à trouver les mêmes services partout, ce qui n'est pas le cas actuellement. De toute façon, côté financement, aucun des partenaires n'est assez riche pour tout faire tout seul. Les restrictions budgétaires incitent à coopérer.

La situation britannique

En Grande-Bretagne, explique Andrew Pinder, on essaie de faire en sorte que les gens utilisent davantage les services et qu'ils en arrivent à faire plus de choses en ligne. L'État sait que les citoyens veulent avoir le moins de contacts possibles avec l'appareil gouvernemental et, en même temps, qu'ils veulent fouiller le moins possible pour se rendre où ils veulent.

On a trois paliers gouvernementaux : le national où on a les services centraux (impôt, éducation, santé, etc.) et le local, lequel se subdivise en municipal (services locaux) et paroissial (rôle conseil, urbanisme, etc.). « Trois, c'est déjà beaucoup! ». Sans oublier une complication plus récente, l'Union européenne, un nouveau palier dont la paperasse est heureusement assumée localement, p. ex. l'agriculture.

L'idée, c'est de pouvoir partir de n'importe quelle porte d'entrée pour tout retrouver ce dont on a besoin, le plus facilement possible. Les citoyens ne veulent absolument pas faire des choses compliquées comme s'authentifier. « En tant que citoyen, je porte différents chapeaux, raconte M. Pinder. Comme j'ai une ferme en banlieue avec des moutons, j'ai droit à de l'aide agricole. Mais je suis aussi résident de Londres, comme entreprise et comme particulier, ce qui me donne droit à d'autres sortes de services. De plus, je suis en train de m'acheter une maison en France où, là aussi, j'aurai besoin de services. Pourquoi me faut-il autant d'identités que j'ai de chapeaux? Pourquoi le gouvernement n'aurait-il pas une vue globale de ma personne? »

« Il y a trois ans, nous dénombrions 3 700 adresses (URL) gouvernementales différentes ; les gens étaient perdus. » Plus maintenant! Il y a eu rationalisation tout en tenant compte des dynamiques socioculturelles et autres localismes. Il y a des sites où les gens n'ont cure de savoir où ils sont et d'autres, au contraire, où c'est important. Je pense qu'au Québec, vous comprenez cette nuance. »

La situation belge

À écouter Béatrice van Bastelaer, on comprend que la collaboration interpalier peut s'avérer pour le moins compliquée en Belgique. « Sur 30 000 km², dit-elle, nous retrouvons trois langues, un État fédéral, trois régions, trois communautés, des provinces et des communes. » Mais heureusement, deux principes spécifiques ont été adoptés, du moins en Wallonie pour le compte de qui Mme van Bastelaer est à pied d'œuvre :

- l'utilisateur n'a pas à savoir qui peut lui répondre ; c'est au gouvernement à le savoir
- les administrations ne doivent plus demander aux usagers des informations dont elles disposent déjà ; il faut se partager les sources de données.

En Wallonie, la notion d'un guichet unique est devenue la deuxième priorité nationale. Il faut donc la structurer avec des services en commun et avec des services propres à l'organisme (local ou non) grâce à qui le contribuable accède en ligne. Il va falloir ajouter l'information des « partenaires de confiance » et partager avec les communes pour qu'elles ajoutent l'info locale. De plus, il va falloir dépasser la simple dispensation d'information pour passer au transactionnel. « On travaille présentement au fondement, précise Mme van Bastelaer.

La situation canadienne

Selon Don Lenihan, le phénomène de collaboration représente le plus gros défi auquel devra faire face l'appareil administratif canadien au cours des dix prochaines années. Le Canada, rappelle le consultant, c'est le pays des diversités régionales et culturelles. Or, le partage des responsabilités dans le contexte du gouvernement en ligne ne peut s'établir comme ce fut le cas avec la constitution confédérale de 1867.

Avec les nouvelles valeurs et les nouveaux besoins, les gouvernements deviennent de plus en plus entremêlés et n'arrivent plus à suivre le cadre constitutionnel ; ils ont atteint un point d'interdépendance. Dans ce contexte, le mot collaboration signifie peut-être « le respect des différences pancanadiennes et la mise en commun des similitudes ». Encore faut-il se mettre d'accord sur ces similitudes et ces différences.

Pour les Canadiens dont le niveau de patience par rapport à la fonction publique est assez faible, le guichet unique représente une grosse amélioration. C'est pratique, efficace et c'est le gros bon sens, affirme M. Lenihan. Leur message aux élus : faites quelque chose et ça presse! Le comment leur importe peu, seule compte la fin. Et il y a de fort beaux exemples dont l'accord de Vancouver où fédéral, provincial et municipal ont collaboré pour nettoyer le East Side de Vancouver. Tout le monde y a fait ce qu'ils savent faire le mieux sans dire à l'autre comment et quoi faire.

La situation québécoise

Au Québec, le sous-ministre adjoint Marc Ferland aime mieux parler d'empathie que de collaboration. Pour lui, l'important est de mettre le citoyen à l'abri des frontières bureaucratiques. Il faut que les organisations gouvernementales se mettent à la place du citoyen et qu'elles comprennent comment il fonctionne. Tout un défi! Il en découle une méga présence Web où toutes les portes devront le mener vers le service qu'il désire.

« Ça suppose, dit-il, que nos services deviennent complémentaires », qu'ils forment une chaîne par opposition à un jeu de chevauchement. Par exemple, les missions économiques, celles d'Ottawa et celles de Québec, pourquoi pas toutes les mettre ensemble ? « Le citoyen recherche l'efficacité et ça nous force vers l'avant en termes d'efficacité, de convivialité, de services. »

Cette recherche est catalysée par les nouvelles technologies, ce qui oblige l'État à avancer. À un point tel qu'au Québec, on est en train d'identifier des programmes qu'on peut offrir en chaîne sur un site où le citoyen pourra tout trouver, incluant des services d'autres paliers gouvernementaux. « Une vision futuriste d'un futur pas si lointain », conclut M. Ferland.



TABLE RONDE INTERNATIONALE

LA VISION DES CIO (DIRIGEANT PRINCIPAL DE L'INFORMATION) POUR LE RENOUVELLEMENT DES SERVICES PUBLICS

Participants :

- **Michel Audet**, professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, et directeur scientifique, CEFRIO, Québec, Canada (animateur)
- **Robert Desbiens**, sous-ministre associé, ministère des Services gouvernementaux, Québec, Canada
- **David Osborne**, expert en « réinvention de l'État », auteur de *The Price of Government*, associé principal, The Public Strategies Group, Essex, États-Unis
- **Annie Henrion**, responsable du Département stratégie, Agence pour le développement de l'administration électronique (ADAÉ), Paris, France
- **Jacques Dubé**, président, Services Nouveau-Brunswick, Fredericton, Canada
- **Pierre Boucher**, directeur principal, Division de l'infrastructure, de l'architecture et de la sécurité, Direction du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Canada

Selon l'organisation, on référera au grand patron de l'informatique comme étant le « directeur des technologies de l'information (DTI) », le « chef de l'information » ou le « dirigeant principal de l'information (DPI) ». Mais plus souvent qu'autrement, aussi bien au Québec qu'en France, on le coiffa du chapeau états-uniens de « Chief Information Officer (CIO) ». Quoi qu'il en soit, ce haut fonctionnaire est généralement le premier responsable du succès du gouvernement électronique.

C'est ce que Michel Audet, directeur scientifique au CEFRIO, a essayé de se faire expliquer par un panel d'experts.

En France, trois grands rôles

D'expliquer d'entrée de jeu Annie Henrion, l'État français a confié trois grands rôles au CIO après quelques tirs d'essais. Tout d'abord un rôle de *mise en place* du gouvernement en ligne. On parle ici d'une stratégie négociée pendant six mois avec des partenaires publics et privés et validée à l'interministériel. Tout cela a débouché sur un programme, l'ADAÉ (Agence pour le développement de l'administration électronique) avec plan d'action et train de mesures concrètes.

Le deuxième rôle en a été un de *soutien*. « Ce programme ADAÉ, il faut le marquer à la culotte, poursuit-elle. On ne peut pas, comme ça, laisser les différents acteurs qui ont déclaré des projets de services aux usagers, seuls dans leur coin et ne pas, un peu, les soutenir dans leur mise en oeuvre. C'est un exercice à la bravoure de tous les jours, un rôle qui n'est pas évident. »

En troisième, il faut pour qu'il y ait cohérence à travers tous ces services de l'administration électronique, exercer un rôle *normatif*, un rôle qui consiste à faire évoluer le droit afin de tout rendre possible, p. ex. authentification, signature électronique, sécurité des échanges, normes techniques pour que les systèmes se parlent et se reconnaissent. L'objectif ? « La mise en place, petit à petit d'ici 2007, d'une véritable administration des services. »

Le patron de tout ce méga bazar jouit d'un soutien politique très fort ; il relève directement du premier ministre, explique Mme Henrion. En un mot, il est reconnu par tous comme étant en situation d'autorité et coordonne les 90 groupes de travail permanents responsables de faire avancer des projets et de mettre en place des systèmes de connaissance transversale.

Parmi les 140 projets du plan d'action, l'ADAÉ en a 40 à mener en direct. Pourquoi ? « Parce que nous constatons aujourd'hui qu'en établissant des normes juridiques et techniques, le mieux est de les appliquer à soi-même, c'est beaucoup plus efficace. »

Au Canada, évolution en cours

Côté Canada, Pierre Boucher, raconte qu'il y a eu évolution de pensée quant au rôle du CIO. De « central, rassembleur, stratégique, décideur de priorités et de normes communes », son rôle a changé à partir de décembre 2003. L'État a transféré les fonctions opérationnelles du gouvernement en ligne vers Services Canada. Depuis, le rôle évolue ; il est en redéfinition constante. « Le CIO n'a plus de rôle opérationnel quant au gouvernement en ligne. Par contre, son leadership se situe au niveau de la transformation profonde des services. »

« On se trouve à l'étape qui suit la mise en place d'une fenêtre pour les citoyens, soit la transformation en profondeur des services », continue M. Boucher. Ottawa est en train de repenser les processus externes et internes. « Le leadership du CIO évolue en ce sens ».

Son rôle n'est pas opérationnel ; c'en est un de direction stratégique, d'établissement des priorités et d'évaluation des performances. Et s'il y a danger d'être en même temps opérationnel et en situation d'évaluation, « c'est un rôle lié à la gouvernance ». Qui plus est, le fait d'être au Conseil du trésor permet d'avoir une vue d'ensemble sur les opérations, sur la structure organisationnelle, sur les processus et la structure. On peut influencer et faire des critiques.

Nouveau-Brunswick et Québec : collaboration et innovation

Au Nouveau-Brunswick, le CIO joue un rôle de services et assume la responsabilité du bon fonctionnement des réseaux. Son rôle est stratégique, soutient Jacques Dubé. Il se rapporte au sous-ministre principal avec qui il anime un comité de sous-ministres, dont le président de Services Nouveau-Brunswick est le responsable. On y prend des décisions collégiales et on assure la prestation de services.

Le CIO joue un rôle en communication, télécoms et services en ligne, en plus de son rôle stratégique quant à l'utilisation de l'informatique pour accroître la prestation des services par le billet d'un guichet unique. Bref, son rôle a, ici aussi, changé. Avant, il ne s'occupait que de la technologie, aujourd'hui, il exerce un rôle de collaboration interministériel et doit voir à tout, incluant les besoins commerciaux.

Pour sa part, le sous-ministre associé Robert Desbiens estime que les CIO ne sont plus des « Chief Information Officer », mais des « Chief Innovation Officer ». Tout est là! « C'est placer le citoyen et les entreprises au centre de nos décisions ». Son rôle ? Animer à tous les niveaux pour avoir une bonne compréhension de la mission et de son exécution.

Par exemple, il faut éviter de faire cheminer inutilement le citoyen sur le Web. « Ai-je besoin de savoir que *Sécurité publique* traite de *prison* alors que pour le citoyen c'est *Justice* ? » Il faut revoir l'architecture de l'information. Il faut qu'en cliquant sur *Justice* le citoyen arrive à l'information pertinente.

En ce sens, le CIO incarne la vision, l'animation et l'intégrité des normes. Il est le lien entre le politique (il y a un ministre responsable du gouvernement en ligne) et la machine. Il est significatif de voir se développer les services de façon rapide. Par exemple, Québec vient d'annoncer 70 nouvelles applications. Encore faut-il faire le nécessaire pour qu'elles soient opérationnelles ; on parle encore trop souvent de vertical alors que les nouvelles tâches impliquent l'horizontal.

En terminant, David Osborne du Public Strategies Group, y va d'une mise en garde bien sentie des autres panélistes. Le CIO, soutient-il, doit être prudent et bien séparer *direction et opérations*. « On ne peut tenir le gouvernail et ramer en même temps. D'un côté, tu établis les normes et tu les surveilles, d'un autre côté, tu leur fournis les services et tu les choisis. Les gens n'aiment pas. » C'est ce qui s'appelle de la schizophrénie organisationnelle, conclut Michel Audet. Ça se traite mais ça ne se guérit pas!



ATELIER 1

COLLECTIVITÉS ET RÉGIONS INNOVANTES GRÂCE AUX TI

Participants :

- **Jean-Luc Firmin**, directeur, Centre de ressources des TIC en Poitou-Charentes (ARANTIS), France (président d'atelier)
- **Pauline Quinlan**, mairesse, Ville de Bromont, Québec, Canada
- **Jean Lanteigne**, directeur, Services d'appui communautaires, Collectivité ingénieuse de la péninsule acadienne (CIPA), Paquetteville, Canada
- **Gérard Divay**, professeur à l'INRS, et chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada.

Au cours de cet atelier, trois modèles de collectivités locales ont été présentés : une municipalité de taille modeste, une région comptant 14 municipalités et une autre région, plus vaste, comportant 1 600 municipalités. Cet échantillon, ainsi que les résultats d'une recherche plus globale sur les TI et les collectivités locales ont permis de cerner le rôle très prometteur des expériences au niveau local comparativement aux expériences nationales.

Bromont, ville branchée

Connue pour son dynamisme, la Ville de Bromont s'est fixé un objectif ambitieux puisqu'elle vise : « À l'aide des TI, à mobiliser les forces du milieu afin de transformer en permanence, la façon dont les citoyens vivent, communiquent, font des affaires et se gouvernent. » À Bromont, nous explique Pauline Quinlan, les TI sont utilisées comme un outil de développement local et régional sur les plans économique, communautaire ainsi que municipal et sont accompagnées d'une implication active des citoyens dans leur milieu de vie.

Initié en 2000, le projet, nommé « *Bromont, ville branchée* », implique tous les partenaires du milieu dont la SODEC (Société de développement économique) l'APRB (Association pour la promotion résidentielle, Tourisme Bromont et le GAB (Regroupement des gens d'affaires). À ces derniers se sont ajoutés des partenaires privés et publics dont IBM, le CEFRIO, l'Université de Sherbrooke, Vidéotron et le gouvernement du Québec.

Ici, le modèle repose sur un OSBL avec partenariat public-privé qui inclut les éléments suivants : implantation de la haute vitesse (qui n'existait pas), un plan de communications structuré, des accès communautaires et une formation gratuite (surtout pour les aînés). Un portail de la collectivité a été implanté plutôt qu'un site municipal, mais notons que le projet inclut un volet révision des procédés de la Ville.

Les résultats vont au-delà des attentes et on peut souligner que le projet a débouché, entre autres, sur un Conseil de ville sans papier, sur un ensemble de services municipaux en ligne à haut taux de fréquentation et sur un processus de consultations publiques. Citons en exemple la possibilité pour les citoyens d'accéder à l'évaluation municipale en ligne (avec charte graphique).

La CIPA : travailler de bas en haut

La CIPA (*Collectivité ingénieuse de la péninsule acadienne*) qui regroupe 14 municipalités, soit 56 000 personnes, est un projet pris en charge par et pour la communauté souligne d'emblée Jean Lanteigne. Ici, les décisions proviennent du bas, c'est-à-dire des organismes communautaires du milieu qui composent le CA et qui représentent 400 personnes impliquées activement. Le projet « vise l'intégration des TIC à la vie communautaire », il est donc assez ouvert. Son financement provient d'Industrie Canada (9,5 M\$ sur quatre ans), du gouvernement provincial et d'autres partenaires.

Le projet comporte trois volets : le renforcement des capacités, les services ingénieurs et les services de réseautage. M Lanteigne s'est concentré sur certains aspects du renforcement de la capacité dont le SAAE (*Service d'accompagnement aux affaires électroniques*) destiné aux entreprises. Six cents d'entre elles s'en sont prévaluées et il est à noter que l'investissement des clients a été cinq fois plus important que celui de la CIPA dans cette activité.

Autre point à souligner, les 14 municipalités participantes se sont associées pour mettre sur pied un plan commun de mesures d'urgence. Cette expérience unique au Canada sera exportée ailleurs au Nouveau-Brunswick et éventuellement au Québec. Elle a permis, entre autres, aux municipalités d'apprendre à travailler en collaboration.

ARANTIS : partager les coûts et les risques

Le projet présenté par Jean-Luc Firmin porte, pour sa part, sur une région comprenant 1,6 million d'habitants, 1 600 municipalités ainsi que des structures régionales départementales. Nommé ARANTIS et créé en 2000, le projet exclut les infrastructures et se concentre sur deux grands volets : *ARIANE Poitou-Charentes* qui s'attelle à fournir à tous les citoyens un lien privilégié avec les services publics et *l'Auto-école Internet* qui soutient l'apprentissage du commerce électronique pour les entreprises de moins de six salariés.

M Firmin insiste sur la nécessité de la « mutualisation », c'est-à-dire du partage d'initiatives entre plusieurs collectivités publiques et organismes régionaux notamment en raison des coûts élevés de ce type d'opération. Ainsi, on retrouve dans *ARIANE* aussi bien des outils partagés (gestion des contenus, extranet public, portails), que des plates-formes de services en ligne partagées (espace documentaire, gestion des marchés publics, aide aux entreprises), qu'un annuaire des services publics permettant l'interconnexion des diverses administrations. Notons qu'*ARIANE* facilite cette mutualisation en s'assurant de la cohérence des choix technologiques et en construisant un référentiel technique commun.

Fait à souligner, grâce à une technique de « comarquage », les utilisateurs ont accès à d'autres niveaux administratifs sans quitter le site principal. Ainsi, les sites du gouvernement central peuvent être encapsulés dans le site régional.

L'Auto-école Internet, pour sa part, permet aux PME participantes d'apprendre elles-mêmes à conduire leur site Web, puis d'être soutenues par ARANTIS en mode « conduite accompagnée ». En 2005, l'objectif est d'amener 208 entreprises à être autonomes sur Internet. Le programme insiste sur une orientation très opérationnelle et sur la pérennité après *l'Auto-école*.

Les municipalités, point d'entrée du gouvernement en ligne

L'objectif de Gérard Divay était de nous présenter quelques résultats provenant d'une étude effectuée par le CEFRIO sur le développement des collectivités régionales grâce aux TI. Les chercheurs devaient, entre autres, répondre à la question : « Quelle est la place des municipalités dans les collectivités innovantes ? »

Pour en arriver à leurs conclusions, les chercheurs ont comparé 40 portails municipaux européens et nord-américains allant de la petite municipalité à la mégapole. Ils ont aussi développé une *cote TIC* (transactivité, interactivité, connectivité) afin de les évaluer.

Quatre contributions importantes des municipalités se dégagent de l'étude. Tout d'abord une *diffusion de la culture d'usage* qui découle de l'omniprésence de la municipalité dans la vie quotidienne. Il en résulte que c'est souvent par ce canal que le citoyen se familiarise avec l'administration électronique. Ici, le citoyen est à la fois client, administré et électeur, mais il est aussi, à ce niveau, un coproducteur de biens collectifs en ce sens qu'il participe directement à certaines fonctions assurées localement.

Autre contribution : la municipalité devient un *outil de promotion des compétences territoriales*, c'est un outil de marketing des savoir-faire et des ressources locales. La municipalité devient aussi un *instrument du maillage du secteur public* en servant de point d'entrée à d'autres paliers gouvernementaux. Dernier point : la municipalité peut devenir un pôle *de leadership collaboratif*. On en a vu des exemples dans les trois autres exposés.

En fait, résume M. Divay, le portail municipal est certainement le meilleur outil d'éducation civique qui soit, notamment parce qu'il est très proche du citoyen et parce que les TIC permettent de présenter l'information de façon beaucoup plus assimilable que les autres moyens de diffusion.

Lors de la période de questions, plusieurs participants se sont demandé si le site municipal était le point d'entrée idéal dans l'univers du gouvernement en ligne. Le consensus a été très clair sur ce point et la réponse est un « Oui » général. Dans les faits, aussi bien ici qu'ailleurs, la municipalité est considérée comme le gouvernement par défaut. C'est là qu'on s'adresse quand on ne sait pas à qui s'adresser.

Deuxième consensus, aucune ville, si grande soit-elle, ne peut seule offrir toute la gamme des services auxquels le citoyen a droit. Les collectivités locales doivent donc absolument apprendre à construire ensemble afin de partager les coûts, les risques et les compétences.

Ces deux consensus débouchent cependant sur des difficultés importantes reliées aux cultures locales, aux silos administratifs, aux partages des compétences entre de multiples paliers, mais de plus en plus d'expériences tendent à prouver que ces difficultés finiront par être résolues.



ATELIER 2

DÉMOCRATIE EN LIGNE

Participants :

- **André Fortier**, secrétaire adjoint, Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques, Conseil exécutif, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Henri-François Gauthrin**, ministre délégué au Gouvernement en ligne, Québec, Canada
- **Paul Prévost**, professeur titulaire, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada
- **Françoise Nicolas**, mairesse de Vandoeuvre lès Nancy, France
- **Olivier Simon**, directeur général adjoint des Services de la Ville de Vandoeuvre lès Nancy, France

André Fortier ouvre l'atelier sur la démocratie électronique en soulignant comment l'apparition des technologies de l'information (TI) dans l'administration publique québécoise a influé indirectement sur la qualité de la vie démocratique des Québécois. Ainsi, il y a trois décennies, l'implantation des grands systèmes informatiques a permis la création de la carte d'assurance maladie ; l'arrivée de la carte soleil avec photo a considérablement réduit les possibilités de fraude ; puis son arrimage avec le permis de conduire a favorisé l'élaboration d'une liste d'électeurs facilement mise à jour. Conséquence : l'intégrité des élections s'est accrue et la durée de la période électorale a pu être raccourcie.

Internet offre maintenant de nouvelles possibilités aux dirigeants politiques. Certaines d'entre elles, comme le vote électronique ou la publication automatique des documents gouvernementaux, paraissent séduisantes. Cependant, le recours à ces solutions peut aussi entraîner certains problèmes. Ainsi, il est plus difficile de contrôler la légitimité du processus électoral quand les gens votent en ligne (ex. : comment contrôler leur identité ? comment assurer la non-manipulation de leur vote ?). En Australie, il a même fallu fermer des bureaux de scrutin traditionnels pour dégager les budgets de mise en place du processus de vote électronique. Pourtant, rien ne démontre encore que le déploiement du vote par Internet améliorera le taux de participation. Au contraire, on peut penser que la multiplication des référendums par Internet entraînerait une baisse d'intérêt chez les électeurs.

Paul Prévost a pour sa part fait une courte présentation de l'état de la démocratie électronique dans neuf pays ou régions, soit le Queensland (en Australie), le Canada, l'Écosse, les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne, Singapour, la Nouvelle-Zélande et le Minnesota. Selon l'expert de l'Université de Sherbrooke, la cyberdémocratie est certainement le volet le moins avancé du gouvernement électronique. « Partout, le discours politique est nettement plus glorieux que la réalité », a-t-il précisé.

Paul Prévost définit d'entrée de jeu la cyberdémocratie comme un nouvel espace d'exercice de la démocratie par le truchement des TI. Son établissement vise à

faciliter la participation des électeurs aux scrutins, à *l'élargir* (de manière, par exemple, à ce qu'il soit plus commode à un expatrié de s'impliquer) et à *l'approfondir* (notamment pour qu'il soit plus facile pour un citoyen de se faire entendre des dirigeants politiques).

Selon les travaux réalisés par Paul Prévost et le Groupe de recherche sur la cyberdémocratie et les collectivités de l'Université de Sherbrooke (GRECUS) à la demande du Conseil du trésor du Québec, huit indicateurs permettent de mesurer le niveau d'avancement d'un État sur le plan de la démocratie électronique : Quelle est la qualité de la vision cyberdémocratique qui y a été articulée ? A-t-on bien défini les défis à relever ? A-t-on élaboré une stratégie efficace de déploiement de la démocratie électronique ? A-t-on libéré les ressources nécessaires à la bonne marche du projet ? Ce dernier se poursuit-il à un bon rythme ? Veille-t-on à assurer la participation de l'ensemble des citoyens (notamment en veillant à la construction de sites Web conviviaux) ? Les questions de sécurité sont-elles bien prises en compte ? L'initiative est-elle soutenue par les leaders politiques et administratifs ?

L'examen mené par Paul Prévost permet de dégager quelques constats. D'abord, bien que des processus de cyberconsultation aient été mis en place dans plusieurs pays, on peut déplorer que les consultations soient initiées et gérées par les gouvernements : les citoyens contrôlent peu ce qui se passe. De même, on relève que les participants aux consultations électroniques, au-delà des messages du genre « Merci de vos commentaires », reçoivent peu de rétroaction de la part du gouvernement. Ainsi, rien ne leur permet de savoir si leur avis a vraiment pesé pour quelque chose lors des délibérations des décideurs. Paul Prévost note aussi que pour que les consultations électroniques fonctionnent correctement, il faudra veiller à contrôler l'identité des participants.

De manière générale, les travaux de Paul Prévost confirment que les façons de faire cyberdémocratiques ne sauraient venir se substituer aux méthodes habituelles : elles doivent s'y ajouter. Ainsi, on ne saurait complètement remplacer les consultations traditionnelles par des consultations en ligne, puisque cela mènerait à l'exclusion de nombreux citoyens. « Les belles mécaniques ne font pas les démocraties, note Paul Prévost. Il faudra toujours tenir compte de la réalité : certaines personnes maîtrisent les TI sans avoir le goût de s'impliquer dans la vie de leur communauté alors que d'autres aspirent fortement y prendre part sans connaître Internet et les ordinateurs ».

Françoise Nicolas et Olivier Simon sont pour leur part venus présenter les projets de gouvernement électronique et de cyberdémocratie de Vandoeuvre lès Nancy, une banlieue française de 30 000 habitants fracturée sur le plan de la richesse. « Dès le départ, notre but a été d'utiliser Internet pour faire une seule ville de deux moitiés complètement différentes », note la mairesse.

En janvier 2004, Vandoeuvre commençait à distribuer une carte à puce sécurisée - la carte de vie quotidienne - autorisant son détenteur à accéder à son dossier en ligne, à payer ses comptes de taxes par Internet et à participer à des consultations électroniques. Une première cyberconsultation sur le réaménagement des quartiers a déjà été menée. Sa mise en œuvre a permis d'identifier certaines limites de l'approche. « Pour que les citoyens puissent se prononcer sur un projet, il faut leur présenter des plans qu'ils peuvent comprendre, note Olivier Simon. Les fournisseurs ont cependant de la difficulté ou de la réticence à produire des contenus vulgarisés ».

Pour favoriser la participation, il faut aussi faire des efforts d'information et de formation considérables, en plus de multiplier les points d'accès communautaires. Un autre problème concret, déjà cité par Paul Prévost, consiste à rendre des comptes aux personnes consultées par Internet.

Avec l'appui de l'Association des maires de France, de la Caisse des dépôts et consignations et de l'Agence de développement de l'administration électronique (ADAÉ), Vandœuvre est devenue l'une des premières villes Internet de France. La municipalité compte conserver son leadership en menant de nouvelles expériences favorisant une dynamisation de la société civile, tels *Comme vous Vandœuvre*¹, un lieu où les habitants peuvent se regrouper selon leurs affinités ou Place publique Vandœuvre², un journal local de type wiki³ écrit par et pour les citoyens. Il sera aussi possible d'assister et de participer aux assemblées du conseil municipal par Internet.

Le ministre Gautrin a mis fin aux travaux de l'atelier en soulignant qu'Internet change profondément le fonctionnement des démocraties. L'inforoute permet en effet aux dirigeants politiques d'échanger avec les électeurs et de leur rendre des comptes directement. Ce qui modifie considérablement le rôle des élus. Un phénomène qu'il faudra étudier avec grande attention dans les années à venir. Cela crée également de nouveaux défis que tous les gouvernements, dont celui du Québec, devront relever.

En particulier, les gouvernements devront veiller à revoir la langue des documents présentés en ligne, de manière à les rendre plus faciles à « lire et digérer » par le commun des mortels. Ensuite, ils devront s'assurer de trouver des moyens (ex. : authentifiants) de permettre à tous les citoyens de participer électroniquement au processus législatif sans que son intégrité ne soit entachée par des irrégularités (ex. : noyautage par certaines personnes ou groupes). Il faudra également donner aux Québécois la possibilité de débattre « entre eux » des questions qui les intéressent, puis trouver des façons de prendre leur opinion en considération.

Et le vote électronique ? Le ministre Gautrin souligne que la prochaine réforme du scrutin tiendra compte du fait qu'il est maintenant possible d'y remédier. Cependant, il conclut que toute initiative menée en ce sens devra être effectuée avec la plus grande prudence.

1 Voir <http://vandoeuvre.commevous.com>

2 Voir <http://www.pplvandoeuvre.net>

3 Site Web collaboratif où chaque internaute visiteur peut participer facilement à la rédaction de son contenu.



ATELIER 3

SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION ET GOUVERNEMENT EN LIGNE

Participants :

- **Luc Bernier**, directeur de l'enseignement et de la recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), et chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Yvon Gagnon**, directeur général, L'@venue inc. (Arrondissement.com), Montréal, Québec, Canada
- **Annie Henrion**, responsable du Département stratégie, Agence pour le développement de l'administration électronique (ADAÉ), Paris, France
- **Alain Ducass**, chef de mission, Aménagement numérique du territoire, Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), Paris, France

En 2005, les États industrialisés qui n'ont pas encore déployé de gouvernement en ligne sont sur le point de le faire. Le niveau d'avancement de ce phénomène se situant dans la mouvance mondiale du commerce électronique, est tel qu'il est déjà possible de tirer des leçons et de comparer des mises en chantier.

Et le Québec ne fait pas exception, son projet va bon train, bien qu'avec des hauts et des bas. De toute façon, il n'a pas le choix. Reste que certaines questions se posent, compte tenu de l'impact d'un tel bouleversement sur la prestation des services.

Premier conférencier à tenter d'apporter un éclairage, Luc Bernier est chercheur à l'ENAP et au CEFRIO. Pour lui, le gouvernement est une machine fort complexe dont la modernisation centrée sur le citoyen « avec qui les rapports sont souvent tendus », est fondamentale, inexorable.

Jongler avec 108 quilles

La notion de services en ligne se prête particulièrement bien à cette mission, dit-il, puisqu'elle permet d'améliorer l'interface entre citoyen et État. Mais pour y arriver, il faut pouvoir tenir compte de l'architecture administrative, du cadre de gestion des ressources humaines, de la gouvernance et des infrastructures. C'est comme vouloir jongler avec 108 quilles. « Les chances d'en recevoir une sur la tête sont assez fortes! », blague le chercheur.

La gouvernance, rappelle-t-il, « c'est un État qui se retrouve en situation de s'occuper de la population ». Sauf que le processus s'exerce avec une certaine marge d'erreur, tout en tenant compte des dimensions politiques, administratives et « politiques publiques », ainsi que de certains filtres, dont les préférences des citoyens.

Ainsi, quoi qu'en pensent les leaders politiques, 64 % des Québécois veulent voir la taille de l'État augmenter ou être maintenue. De plus, 50 % des répondants estiment que la priorité du gouvernement devrait être les services à la population, des services rendus directement (seuls 16 % souhaiteraient que l'État force en sous-traitance), principalement à raison de 41 % dans le domaine de la santé (source : Luc Bernier : L'État québécois au XXI^e siècle).

Autre difficulté, il faut passer de la culture « de service » à celle d'être « au service ». Autrement dit, il faut penser horizontalité alors que l'on travaille avec de grandes organisations conçues pour être autonomes, c'est-à-dire de gros ministères ou organismes pour qui la collaboration avec les autres ne va pas de soi, mais qui, en raison des compressions budgétaires, se retrouvent en obligation de le faire.

Par ailleurs, il faut non seulement adopter des politiques, mais aussi penser à leur mise en œuvre. Et là, il en découle des opérations quasi inextricables dont on ne comprend pas toujours les liens causals. Pensons, par exemple, au virage ambulatoire, processus complexe qui n'a pas nécessairement réglé le problème visé.

Cela étant dit, il y a quand même des cas qui fonctionnent bien. Tout n'est pas noir. Dans l'ensemble, les États corrigent leurs actions peu à peu et il faut être patient ; « le Queen Mary met plus de temps à se tourner qu'une chaloupe ». Et il faut se rappeler que les gens demandent aux gouvernements des choses infiniment plus complexes qu'aux banques, institutions qui sont les modèles du transactionnel en ligne.

Arrondissement.com

Justement! Vu de la lorgnette des citoyens, la problématique semble toute autre. Par exemple, il sera question ici de lutte pour contrer le fossé numérique. Prenons le cas d'Arrondissement.com, un concept de cybercollectivités locales propres à Montréal que présente le directeur général de L'@venue (l'organisme instigateur), Yvon Gagnon.

« Parler de gouvernement en ligne, dit-il fort de son expérience, c'est parler de proximité avec les citoyens ; c'est rapprocher les services des citoyens. » Et c'est lutter pour contrer le fossé! « Aujourd'hui, les gens qui doivent aller dans les centres Internet sont ceux qui vivent ce fossé. »

C'est en outre agir pour que les citoyens aient accès, facilement, à l'information. La culture des gens qui a toujours baigné dans un enseignement traditionnel, rend difficile le eLearning, Cela constitue un défi d'accès supplémentaire.

Pour y arriver, explique M. Gagnon, il faut abandonner le concept habituel du financement par projets, des projets éparpillés, relevant de tout un chacun, pour se mettre à réfléchir en termes de mission à long terme. Une vision où tous les fournisseurs de services, privés et gouvernementaux collaboreraient sur une base communautaire.

Le citoyen n'a pas à savoir de quelle juridiction relève le service dont il a besoin. Il veut un guichet unique. « Mais on n'a pas vu la volonté gouvernementale de s'allier à des groupes communautaires. Ceux-ci sont souvent associés à du broche à foin. Notre réputation est à faire ».

Évidemment, une telle vision implique un train de mesures réalistes et humaines, des mesures d'appropriation des services en ligne, de sensibilisation et d'animation du milieu. Il faut penser à long terme, après la mise en ligne du site Web. Il faut développer des liens avec des groupes d'intérêts, sans parler du reste.

Mais il y a des obstacles :

- les structures gouvernementales obligent la segmentation de l'info ;
- les groupes d'intérêt éprouvent des réticences à partager leur information ;
- les plateformes interactives sont conçues par des experts en contenants et non en contenus ;
- les organismes ne croient pas que les TI soient rentables au bout du compte ;
- les TI sont peu utilisées à des fins de développement local ;
- le programme fédéral a été coupé de 75 % dans la région de Montréal. Résultat : il se fait de moins en moins d'accompagnement des personnes dans les centres d'accès.

Quant aux moyens pour contrer ces difficultés, Yvon Gagnon les situe à différents niveaux :

- aider les participants à devenir des fournisseurs de contenus ;
- proposer une structure d'animation ;
- disposer d'une plateforme puissante, sécuritaire et conviviale ;
- aider les gens à apprivoiser la bête qu'est l'ordinateur ;
- se concerter avec les organismes locaux pour que les gens se sentent concernés.

En appliquant ces éléments de solution, il sera possible de créer un carrefour où les intervenants se partageront une plateforme. Théoriquement, il pourra alors s'ensuire un effet boule de neige.

Le cas français

Si le fossé numérique présenté par M. Gagnon est d'abord socioéconomique, celui que décrit Alain Ducass, haut-fonctionnaire français à la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), est en outre géographique et politico-administratif. Rien de moins!

Il est en effet difficile de parler de guichet unique accessible à tous les Français quand on dénombre six paliers administratifs dans l'Hexagone : l'Union européenne, la République française, les 26 régions administratives, les 100 départements, les 2 500 intercommunalités et les 36 000 communes. Et là-dedans, si la haute vitesse LNPA (ADSL) est disponible actuellement pour 90 % des Français, le tiers du territoire national n'y a toujours pas accès.

En plus, on vit un énorme problème de désertification des services publics dans les régions « Cela parce qu'on raisonne encore papier. Tout est pensé de façon traditionnelle ». C'est un piège fondamental. « Quand vous avez des PDF en ligne sur Internet, vous êtes papier ». Les citoyens ne sont guère mieux avancés.

Enfin, de façon plus générale, on parle d'une « fracture sociologique entre grande et petite entreprises, entre riches et pauvres, entre jeunes et vieux, entre intellectuels et manuels, etc. » Et la solution ne peut être un centre communautaire ouvert que quelques jours par semaine.

« La principale erreur, soutient M. Ducass, est de ne pas comprendre ce que la révolution numérique engendrera chez le citoyen ou le fonctionnaire. » Il faut construire des systèmes d'information qui irriguent le dispensateur de services publics, comme un courtier d'assurances chez qui les TI améliorent et accélèrent le travail.

ATELIER 4

ENJEUX JURIDIQUES DU GOUVERNEMENT EN LIGNE

Participants :

- **Pierre Cléroux**, directeur général, Chambre des notaires du Québec, Montréal, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Robert T. Lebel**, conseiller principal, Direction générale du traitement et des technologies, Revenu Québec, Québec, Canada
- **Jeanne Proulx**, avocate légiste, ministère de la Justice, Québec, Canada
- **Pierrôt Péladeau**, coordonnateur scientifique, Centre de bioéthique, Institut de recherches cliniques de Montréal, chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada
- **Michel A. Solis**, avocat, Solis Juritech, Montréal, Québec, Canada

L'utilisation accrue des technologies de l'information soulève des enjeux qui obligent le monde juridique québécois à s'adapter. L'ajustement de la législation québécoise, quant à lui, prône la liberté de choix des moyens et l'emphase sur les résultats.

Face à la croissance de la dématérialisation des transactions, il importe que la relation de confiance établie dans le système traditionnel soit maintenue dans l'univers électronique. Alors que les services électroniques facilitent la relation de proximité et la participation accrue des citoyens, le recours aux technologies entraîne une redéfinition des concepts juridiques pour les adapter aux nouvelles réalités.

Pierrôt Péladeau, coordonnateur scientifique du Centre de bioéthique à l'Institut de recherches cliniques de Montréal déclare que l'obstacle majeur pour le gouvernement en ligne est la domination de l'universalisme abstrait dans la pensée juridique et informatique. « L'écart entre la vision abstraite et la réalité nécessite l'adéquation d'un service gouvernemental aux réalités sociales d'un citoyen, afin que le dispositif sociotechnique offert en ligne puisse répondre à la variété des contraintes, des besoins, des attentes et des objectifs respectifs du gouvernement et des citoyens », explique-t-il.

Il précise l'importance d'accorder une dimension pragmatique à la valeur de l'information, qu'elle soit factuelle, sociologique ou légale, et de reconnaître les interactions entre le service offert et les quatre dimensions de la vie des citoyens (individualité, culture, environnement et institutions). Il ajoute que les préposés aux citoyens sont des médiateurs qui connaissent bien les réalités, et que les juristes devraient les consulter pour recueillir ces connaissances. « Les changements sont faits pour et avec les citoyens. Un gouvernement doit connaître les processus, nommer les catégories de citoyens et faire preuve d'adaptation et de réactivité », mentionne-t-il.

M. Péladeau note trois grandes tendances pour le gouvernement en ligne, à savoir le poids grandissant des processus d'information sur les personnes dans les organismes publics et les citoyens, le rôle grandissant des citoyens dans ces processus et la transformation progressive des informations

détenues par les organismes publics en une ressource stratégique pour la gouvernance. « Ces tendances exigeront une plus grande transparence des processus et une politisation de la gestion de l'information », précise-t-il.

Question d'identité

Au ministère du Revenu du Québec, qui interagit avec 5,7 millions de particuliers, 500 000 entreprises, 47 000 corporations, 52 000 sociétés de personnes et des milliers d'intermédiaires comme les comptables et les préparateurs d'impôt, l'intégrité des transactions électroniques représente un défi majeur.

Pour l'implantation d'un comptoir libre-service en ligne, le conseiller principal à la Direction générale du traitement et des technologies, Robert T. Lebel souligne la nécessité d'une harmonisation entre les acteurs fiscaux comme le gouvernement du Canada, les particuliers, les entreprises et leurs représentants ainsi qu'avec les partenaires privés et publics impliqués au niveau des infrastructures technologiques.

« Les services en ligne doivent supporter les cas courants, non difficiles et réguliers qui représentent 80 % des transactions courantes avec les entités juridiques, fait remarquer M. Lebel. Il faut éviter la complexité dans les services électroniques au risque de perdre les utilisateurs, remarque M. Lebel.

« Les défis consistent à nous arrimer au vécu des entreprises, à supporter l'ensemble des acteurs et à donner un accès à tous les dossiers. Il faut aussi différencier la personne et ses droits ; tenir compte de la fréquence des relations et de la sensibilité de l'information ; le tout en accord avec la Commission de l'accès à l'information », précise-t-il.

Depuis décembre 2002, le ministère du Revenu utilise trois niveaux d'authentification avec ses clients, soit la corroboration d'éléments d'information pour les services sporadiques, le recours au numéro d'assurance sociale et à un code d'accès temporaire pour les services annuels, et une combinaison identifiant/mot de passe pour les services réguliers bidirectionnels. Les codes nécessaires sont transmis à l'écran et par la poste, et leur utilisation a le même effet juridique que la signature manuscrite.

Selon M. Lebel, ce mécanisme constitue un actif important et devrait servir à court terme à l'authentification générale pour l'ensemble des services gouvernementaux en ligne.

Conditions légales.com

Les conditions légales applicables sur les sites Internet créent encore des soucis et de l'incertitude, malgré une impression que c'est celui qui a le plus gros fusil qui, en cas de conflit, remporte le butin. Toutefois, la *Grande Toile* n'est pas un univers sans lois.

Michel Solis, avocat à la firme Solis Juritech, confirme que le droit général du visiteur d'un site s'applique là où il se trouve, mais souligne que le droit spécifique est celui que le propriétaire du site veut bien y appliquer, semblable aux affiches d'exonération de responsabilité qu'on retrouve sur les terrains de stationnement. L'emplacement des conditions est également problématique alors que de nombreux sites les disposent loin en bas de page ou les rendent difficilement accessibles.

« Il faut réduire les risques et rendre les conditions visibles par un emplacement facilement accessible et par leur clarté, recommande M^e Solis. Toutefois, lorsqu'une série de conditions s'affichent à l'écran, plus le visiteur a de clics à faire plus il sera rébarbatif. Il faut trouver une solution mitoyenne et clarifier le droit à cet égard. »

Pour l'échange de consentement, le visiteur devrait savoir à quel moment est conclu le contrat, écrire son nom avant de cliquer *J'accepte*, pouvoir imprimer les conditions et lire à l'écran une mention comme quoi l'activation d'un bouton correspond à la signature de l'entente. La structure doit aussi favoriser la lecture des conditions, par exemple par l'emplacement du bouton au bas du texte et l'affichage des principales conditions en caractères gras.

« De son côté, l'institution gouvernementale doit assurer l'identité du client Web et l'inviter clairement à employer un mot de passe différent des autres et difficile à déchiffrer, à ne pas sauvegarder automatiquement ses mots de passe et à vider la mémoire temporaire après la transaction », recommande-t-il.

Révision législative

Face à la multiplication des canaux transactionnels, un changement législatif s'est avéré nécessaire et a porté le gouvernement du Québec à définir un cadre juridique global sur l'utilisation des technologies de l'information.

Selon Jeanne Proulx, avocate légiste au gouvernement, la loi doit assurer une stabilité tout en étant souple. « La loi n'est pas un obstacle en soi mais plutôt un levier, car elle laisse la liberté d'agir et d'avancer beaucoup plus loin dans l'évolution des façons de faire, en particulier celles de l'État. »

Ce cadre juridique intégré entraîne une stabilité du droit en misant sur la neutralité technologique, l'équivalence fonctionnelle des documents ainsi que la liberté de choix et l'interchangeabilité des supports de l'information. « Ce qui ne signifie pas que les technologies sont pareilles, mais que le droit ne se préoccupe pas du choix de la technologie alors que l'objectif de la loi concerne l'information. Nous laissons aux gens le soin d'évaluer le choix du document selon leur contexte, et ce n'est pas la loi qui empêche ou interdit le choix des technologies », affirme Mme Proulx.

Témoin de l'évolution

Le défi présent réside dans l'épuration du corpus législatif québécois afin d'éliminer la présence des contraintes obligeant l'utilisation précise de certaines technologies. Mme Proulx constate que la législation témoigne de la façon de penser et d'agir à des moments identifiables dans l'histoire. Les notions d'écrit, de document papier, de signature, et des supports utilisés démontrent une évolution technologique en une stratification qu'il faut éliminer.

Cette révision peut entraîner l'apparition d'autres obstacles, tels que l'interprétation de la loi à la lumière de l'expérience, une volonté du législateur en fonction des moyens plutôt que des résultats, la présence de prescriptions et de formalités reliées à des circonstances de lieu, de temps ou d'exigences documentaires et le désir de certains de voir le choix technologique être consacré dans la loi.

Mais l'énergie du changement, selon Mme Proulx, est le courage d'agir et d'éliminer les énumérations de moyens et de technologies dans les lois. « Il faut le courage de se vaincre comme obstacle au changement. Chacun doit se demander si c'est lui qui ne veut pas évoluer dans les façons de faire », indique-t-elle.



ATELIER 5

PRATIQUES EXEMPLAIRES ET ÉVALUATION DES IMPACTS DES PROJETS DE GOUVERNEMENT EN LIGNE

Participants :

- **Eric Lacroix**, directeur, Enquêtes et Veille stratégique, CEFRIO, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Anne-Marie Croteau**, professeure agrégée, Gestion des systèmes d'information, École de gestion John-Molson, Université Concordia, et chercheure associée, CEFRIO, Montréal, Québec, Canada
- **Lyne Bouchard**, directrice, Est du Canada, Gartner Executive Programs (EXP), Montréal, Canada
- **Simon Cantin**, directeur général, Bureau des infractions et amendes, ministère de la Justice du Québec, Canada

Devant un auditoire de plus de 150 personnes, Anne-Marie Croteau ouvre l'atelier en discutant de la gouvernance, des architectures et des infrastructures technologiques. Dans un premier temps, la professeure agrégée de l'Université Concordia présente le modèle intégré de gouvernement électronique élaboré par les chercheurs du projet *Services électroniques aux citoyens et aux entreprises* du CEFRIO. « Ce modèle, précise-t-elle, se veut une solution de rechange au modèle évolutif en cinq ou six étapes mis au point par des sociétés d'experts-conseils tels Gartner et Accenture ». Il a l'avantage de bien montrer que la gouvernance technologique est l'un des éléments clés de la réussite d'un gouvernement électronique.

Selon Anne-Marie Croteau, la gouvernance technologique est une « activité structurante sous la juridiction d'un comité directeur et de la haute direction qui s'assure que le déploiement des technologies de l'information (TI) est aligné avec la stratégie de l'État ». Plus spécifiquement, la professeure souligne que selon le IT Governance Institute américain quatre éléments sont requis pour assurer une bonne gouvernance technologique : une structure de gouvernance capable de diriger l'effort TI à entreprendre ; une liste d'objectifs à atteindre par le déploiement des technologies ; le démarrage d'activités technologiques qui contribuent à l'efficacité de l'entreprise, à la baisse de ses dépenses, à son efficacité et à une bonne gestion des risques ; et des outils de mesure de la performance.

Toujours selon Anne-Marie Croteau, le Québec présente des lacunes sur le plan de la gouvernance, ce qui l'empêche de réussir pleinement son virage vers le gouvernement électronique. « Nos travaux ont permis d'établir que la gouvernance québécoise est le plus souvent adéquate dans le cas des projets intraministériels. L'histoire est cependant différente dans le cas des projets interministériels ».

Par conséquent, les ministères centraux et les autres entités gouvernementales doivent continuer de se poser des questions comme : « Le leadership politique et administratif dont nous avons besoin se manifeste-t-il ? », « La

structure de gouvernance technologique mise en place est-elle la meilleure possible ? », « Centralisons-nous assez ? Trop ? » ou « Faisons-nous une bonne gestion des risques susceptibles de survenir ? »

« Les outils les plus souvent utilisés pour évaluer l'opportunité de mener un projet ne suffisent pas toujours à la tâche lorsqu'on parle de gouvernement électronique, poursuit l'experte Lyne Bouchard. Certains indicateurs sont trop difficiles à calculer, comme la valeur d'un investissement à long terme. D'autres ne vont pas assez loin. Par exemple, un dirigeant a beau savoir qu'un projet de gouvernement électronique possède un taux de rendement du capital investi (*ROI : return on investment*) plus intéressant qu'un autre projet, cela ne l'aide pas nécessairement à juger si la première initiative proposée devrait être privilégiée plutôt que la seconde. « Le ROI est d'une utilité réduite quand il s'agit de déterminer si les projets en éducation sont plus ou moins importants que les projets en environnement », remarque la représentante de Gartner.

Il convient plutôt de se rendre compte qu'il faut utiliser « divers outils de mesure pour évaluer le succès de différents projets de gouvernement électronique ». En effet, certains projets bénéficieront essentiellement aux électeurs, c'est-à-dire aux citoyens et aux entreprises. Dans d'autres cas, l'administration elle-même profitera de l'implantation des TI. Enfin, certaines initiatives auront un rendement politique significatif.

Selon ce modèle, le rendement politique d'un projet pourra être estimé en tenant compte de l'intérêt qu'y portent les médias (« le fait que l'on parle d'un projet de gouvernement électronique est un critère de succès en soi », avance Lyne Bouchard), du pourcentage d'électeurs qui utilisent le nouveau service ou des effets de son apparition sur la fracture numérique. Pour sa part, l'« efficacité opérationnelle » d'un projet (ses bénéfices internes) pourra être évaluée, entre autres, en comparant ce qu'il en coûtait à l'administration pour réaliser une transaction par la poste, par téléphone ou au comptoir à ce qu'il lui en coûtera pour l'effectuer en ligne. Enfin, la capacité d'un nouveau service à répondre aux attentes des citoyens et des entreprises pourra être estimée en tenant compte de son niveau d'utilisation, de ses effets sur la satisfaction des usagers, de sa disponibilité et ainsi de suite.

Simon Cantin a conclu les travaux de l'atelier en présentant une série d'indicateurs qui permettent d'établir sans équivoque que sur le plan de l'efficacité opérationnelle - pour reprendre l'expression de Lyne Bouchard - le projet CyberPerception du Bureau des infractions et amendes du ministère de la Justice est un succès retentissant¹.

Le projet CyberPerception a démarré il y a quelques années, alors que le ministère de la Justice du Québec se rendait à l'évidence que l'absence de vision intégrée lors du traitement des infractions à 95 lois québécoises ou fédérales, que les problèmes de perception des amendes, que la prise de décision à la pièce et que le maintien de mécanismes manuels de suivi des dossiers entraînaient des retards considérables dans l'exécution des jugements de cour, des iniquités dans l'application de la Loi et un manque à gagner dans le budget de l'État.

¹ Le projet s'est d'ailleurs mérité un Octas en 2005.

Pour pallier ces difficultés, le ministère de la Justice a notamment créé le dossier électronique du percepteur, a intégré électroniquement l'ensemble des données relatives à un même contrevenant ; a développé un système de saisie à la source des informations dont il a besoin ; a mis au point des fonctionnalités de production automatisée de la correspondance ; a produit un progiciel de gestion des flux de travaux (workflow) et a établi le portail www.amendes.qc.ca, lequel permet à tout citoyen de payer un constat ou de régler un dossier de cour en ligne.

À la blague, Simon Cantin déclare que le niveau de satisfaction de la clientèle n'est pas un bon élément de mesure du succès du projet Cyberperception. « Pour que les personnes écopant d'une amende soient contentes de notre travail, il vaudrait mieux qu'on ne le fasse pas ». Pour démontrer que l'approche électronique et la réorganisation du travail qui l'a rendue possible ont porté fruit, il vaut alors mieux utiliser d'autres indicateurs. Simon Cantin note entre autres que les paiements en ligne représentent maintenant 10 % de l'ensemble des paiements effectués par les contrevenants. Le montant des amendes perçues par l'État a en outre augmenté de 19 % tandis que les dépenses pour mauvaises créances ont chuté de 46 %.



ATELIER 6

MARKETING DES SERVICES EN LIGNE

Participants :

- **Pierre Rhéaume**, vice-président, Régie des rentes du Québec, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Vincent Montet**, directeur du 3^e cycle E-business, Pôle universitaire Léonard de Vinci, fondateur et directeur d'IRM Agency, Paris, France
- **Suzanne Asselin**, chargée de projets, Direction générale des services aux clientèles touristiques, Tourisme Québec, Montréal, Québec, Canada
- **Julien Cormier**, chef du Service Internet promotionnel, Direction générale des services aux clientèles touristiques, Tourisme Québec, Montréal, Québec, Canada

On a bien beau mettre en ligne le mieux conçu des sites gouvernementaux, encore faut-il pouvoir le faire connaître, aller chercher les visiteurs et les fidéliser. Autrement, le jeu n'en vaut pas la chandelle. C'est exactement comme pour un site commercial.

Or, il se lance en moyenne 1,2 million nouveaux sites chaque mois, rappelle Pierre Rhéaume, vice-président à la Régie des rentes du Québec. Comment fait-on, alors, pour y trouver sa place, pour faire connaître son magnifique pignon sur Web et y garder ses visiteurs ?

Moyens exogènes et endogènes

Le premier à tenter d'apporter quelques réponses est Vincent Montet, un Parisien qui enseigne et pratique le e-marketing. Son constat : « vendre un produit ou promouvoir un service sur le Net, c'est identifier des processus e-marketing, ceux-là même qu'ont en commun les commerçants qui font présentement affaires sur le Net ».

Soit qu'il s'agisse de moyens *exogènes* visant à attirer l'internaute, principalement de nouveaux clients dont le poids est considérable sur les chiffres d'affaires, soit de moyens *endogènes*, visant à le garder, le transformer et le fidéliser. Ainsi, 31 % des firmes consacrent entre 6 et 10 % de leurs ventes en e-marketing ; 9 % vont même jusqu'à franchir le cap du 10 %.

Et que font les entreprises, plus particulièrement les 100 premiers cybermarchands au monde, pour recruter de nouveaux clients, soit agir en mode *exogène* ?

- 88 % d'entre eux se servent de liens promotionnels. On parle ici de ces références payantes dans les grands moteurs de recherche (dont Google) où les annonceurs paient quelques dollars du clic.
- 79 % ont recours à des médias complémentaires et hors Web, un soutien marketing plus traditionnel, celui du papier, des affiches, etc.

- 78 % utilisent les comparateurs. C'est le cas de Kelkoo, le numéro 3 mondial derrière Amazon et eBay, avec ses 2 millions de produits et ses 6 000 commerçants.
- 76 % font dans l'affiliation, un rôle de cyberintermédiaire que l'on retrouve, par exemple, chez Amazon. 17,5 % des ventes de cette dernière sont ainsi générées.
- 4 % aiment bien la pub Internet, ce jeu de bandeaux, boutons, pop-up et autres moyens bien connus.
- Enfin, 31 % ne dédaignent pas recourir au « eMailing de conquête », c'est-à-dire à l'achat ou à la location d'adresses de courriel. On parle carrément ici de pourriels.

Des chiffres français récents démontrent que sur 100 visites, le nombre de transactions cybercommerciales conclues se situe entre 0,7 à 6 %, ce dernier chiffre pouvant être très intéressant, continue Vincent Montet. « Pourtant, 49 % des entreprises n'ont aucun programme de fidélisation et 12 % en prévoient un pour 2005 ».

Quant aux 39 % qui disposent d'un tel programme dit *endogène*, voici leurs trucs :

- Ergonomie repensée en fonction des objectifs commerciaux
- Navigation contextuelle
- Primes Internet (20 euros de rabais aux Français qui ont déclaré leurs revenus en ligne, ce qui a fait passer le nombre de déclarations de 300 000 en 2004 à 3 millions en 2005)
- Rabais consenti dans le cas d'un achat par Internet
- Utilisation d'espaces relationnels : forums, chats, FAQ, bulletins HTML, etc.
- Compléments téléphoniques : soit qu'on laisse un numéro pour se faire rappeler, qu'on se serve d'un numéro 800 ou encore qu'on opte pour les alertes courriel.
- Témoignages d'utilisateurs, avis de consommateurs, ceux qui ont acheté le même produit ont également acheté...
- Personnalisation : Mon profil, Mon compte, etc.
- Base de données CMR.

D'ajouter M. Montet, l'époque des canaux traditionnels de vente, des canaux dits contrôlables (force de vente, marketing, direct, publicité, etc.) et incontrôlables (rumeurs, consumérisme, etc.), est terminée. Internet a fait exploser les frontières. Non seulement il règne sur ces deux grands pôles, mais il transforme le consommateur en média pouvant diffuser de l'information à sa cybercommunauté. Plus que jamais, le consommateur devient une relation d'affaires.

Bonjour Québec.com

Autre son de cloche utile, celui de Bonjour Québec.com, un site de promotion du Québec touristique lancé en 1999 en partenariat avec Bell. Plus particulièrement, indiquent ses deux porte-parole, Suzanne Asselin et Julien Cormier, il s'agit d'un « système de gestion de la destination » traduit en cinq langues où l'on retrouve plus de 500 pages promotionnelles, une banque d'infos touristiques (14 000 fiches) en 75 sections thématiques, ainsi qu'un système de réservation d'hôtels, d'envois de documentation et de cartographie dynamique. C'est un site notamment utilisé par la force de vente, soit les centres infotouristes, les sites partenaires et les organisations elles-mêmes. Il y a, par exemple, référencement sur le site du Cirque du Soleil.

La stratégie e-marketing est basée sur des moyens éprouvés.

- Campagnes Internet : créatifs publicitaires tout format (incluant les pop-up) avec un budget 1,2 million de dollars.
- Partenariat de contenus : placements ou publiereportages chez Cyberpresse, MSN-Sympatico, etc.
- Indexation et mot clé : bien sortir dans les moteurs de recherche hors des liens commerciaux. Le truc ? Solliciter des milliers d'entreprises qui placent Tourisme Québec en petit bandeau sur leur site.
- Bulletin électronique de 139 000 abonnés dont 52 % francophones et 43 % Américains. 50 % de taux d'ouverture et 0,4 % de désabonnement. Coût par courriel ? Seulement 0,012 \$!

Les résultats parlent d'eux-mêmes. Entre 2000 et 2004, le nombre de visiteurs de Bonjour Québec.com est passé de 1,2 million à près de 10 millions. On parle d'une croissance de 825 % dont 30 % provenant du Québec, 18 % du reste du Canada, 32 % des États-Unis et 20 % d'ailleurs.

Et à venir ? Une nouvelle facture, y compris une nouvelle signature du logo, l'ouverture de microsites internationaux, une section tourisme d'affaires, une autre pour les personnes à mobilité réduite, un système de clavardage pour internautes en difficultés de navigation, un forum de discussion et bien d'autres. L'idée ? Amener du changement et innover le plus souvent possible ; c'est essentiel à la fidélisation.



ATELIER 7

LES DÉFIS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ

Participants :

- **Jocelyne Tremblay**, directrice de projet, CEFRIO, Québec, Canada (présidente d'atelier)
- **Jean Houde**, directeur des ressources informationnelles, ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), Québec, Canada
- **François Kohler**, enseignant, Université Henri-Poincaré (Nancy), praticien au CHU Nancy, directeur du laboratoire SPI-EAO (Santé Publique Information médicale et Enseignement multimédia Assisté par Ordinateur), France.
- **Daniel Adam**, vice-président exécutif, Association des hôpitaux du Québec, Canada.
- **Glenda Yeates**, PDG, Institut canadien d'information sur la santé (ICIC), Ottawa, Canada.

D'après Jocelyne Tremblay, qui présidait cet atelier, le partage des informations cliniques reste le défi central auquel les systèmes de santé doivent se confronter. Les conférenciers ont prouvé qu'elle avait raison.

Québec : un retard en voie d'être comblé

En 2002, le Vérificateur général du Québec notait d'importantes lacunes dans la gestion des ressources informationnelles du système de santé au Québec. Notons qu'à cette époque le taux d'informatisation n'était que de 20 % dans le réseau de la santé. Depuis, nous explique Jean Houde, un nouveau plan, beaucoup mieux structuré a vu le jour et a commencé à être implanté.

Plusieurs éléments sont venus soutenir cette démarche dont l'orientation gouvernementale vers les services en ligne, la participation québécoise à l'ICIS et à l'*Inforoute Santé du Canada*, mais surtout une réorganisation des services de santé. Cette réorganisation en cours (loi 83) porte sur la création des réseaux locaux de services (RLS) intégrant hôpitaux, CLSC, CHSLD et autres instances locales ainsi que sur les quatre réseaux universitaires intégrés de service (RUIS) grâce auxquels chaque hôpital universitaire desservira une partie de la province et assumera la formation des professionnels en région.

La mise en œuvre du plan s'applique à l'ensemble du secteur sociosanitaire, se doit de reposer sur l'implication des cliniciens et place le citoyen au cœur du réseau de service. Parmi les orientations privilégiées, notons l'importance de la normalisation des contenus, contenants et méthodes, un point particulièrement important dans le domaine de la santé, ainsi que l'effort mis sur l'intégration des données pour assurer une circulation fluide entre les divers sites.

À l'heure actuelle, la loi 83 et en voie d'adoption, les architectures, l'intégration, les orientations et les normes se précisent ainsi que les plans régionaux

et ceux de services gouvernementaux. Le projet clinique, pour sa part, est en cours de réalisation. Le financement (qui dépassera les 2 milliards de dollars sur 10 ans) prend forme lui aussi. Enfin, plusieurs projets, surtout centraux et régionaux sont en cours de réalisation. Comme l'affirme M. Houde, le plan de match est maintenant clair.

Canada : le pouvoir de l'information

L'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) que dirige Glenda Yates a pour mission de coordonner le développement et l'entretien d'un système commun d'information sur la santé au Canada de façon à fournir en temps opportun l'information appropriée et nécessaire.

À la base du travail de l'ICIS se trouve la définition de normes et de standards, un travail fort important puisque l'organisme travaille avec 13 juridictions ayant chacune sa façon de faire. L'ICIS entretient d'autre part des bases de données portant sur divers domaines et qui sont surtout utilisées pour obtenir des données globales sur la santé publique et pour faire des comparaisons fort utiles. Enfin, l'ICIS développe des indicateurs de la santé et soutient la recherche et l'analyse reliées à l'information.

Afin de démontrer le pouvoir de l'information, Mme Yeates nous a exposé plusieurs exemples pratiques. Ainsi le *Registre national des traumatismes* a permis au Nouveau-Brunswick de réaliser que les cas d'hospitalisation liés à l'utilisation de VTT étaient beaucoup plus élevés dans cette province qu'ailleurs au pays et de prendre les mesures nécessaires. Les indicateurs de santé ont amené les hôpitaux de la région d'Ottawa à changer la façon dont ils prodiguent les soins aux patients cardiaques.

Autre exemple : les taux de mortalité par suicide fournis par l'ICIS indiquent que le taux s'appliquant à Montréal-Centre est très inférieur à la moyenne nationale. Par contre, si on le compare à celui des régions urbaines au Canada, on s'aperçoit qu'il est le plus élevé. Encore une fois, une information complète et facilement utilisable procure toute une série d'avantages aux gestionnaires et aux cliniciens.

France : une progression continue et bien menée

Avec son Minitel, la France avait pris une certaine avance sur les autres pays en matière d'informatisation de la santé. Aujourd'hui encore, des dizaines de services sont encore fonctionnels dans le domaine sociosanitaire. Depuis, d'énormes progrès ont été réalisés et François Kohler nous en a présenté quelques-uns.

D'abord des systèmes centralisés, tels que le réseau Sentinelle permettent une surveillance épidémiologique au niveau national et la diffusion des résultats. Le ePMSI (Programme de médicalisation du système d'information), lui, permet de regrouper les informations cliniques par établissements, puis au niveau régional et enfin au niveau national. Ici encore, les normes de nomenclature et de codage ont une importance primordiale.

En France, deux cartes à puces soutiennent la dispensation des soins. Chaque médecin dispose d'une carte CPS (*Carte de professionnel de la santé*) indiquant ses prérogatives et autorisant la signature électronique. Chaque citoyen, lui, possède une carte *Vitale 2* avec dispositif antifraude et authentification biométrique qui est aussi un outil de signature. Ces deux cartes

combinées forment la clé d'accès au dossier médical personnel. Elles donnent aussi accès à de nombreuses fonctions administratives. Par exemple, les prestations étant remboursées a posteriori en France, il faut noter que plus de 73 % des demandes sont télétransmises et réglées en une semaine si la carte Vitale 2 est utilisée.

Quant au *Dossier médical personnel* (DMP) lui-même, dont l'implantation vient de débuter, il contiendra les éléments diagnostiques et thérapeutiques nécessaires à la coordination des soins répartis par les professionnels de la santé et un résumé des séjours à l'hôpital.

Soulignons enfin, sur le plan de l'enseignement, que la France a mis sur pied l'*Université médicale virtuelle francophone* qui regroupe aujourd'hui 24 universités françaises et peut-être bientôt des universités canadiennes.

L'apport des TI : un bon outil dans un contexte difficile

Daniel Adam s'est pour sa part attaché à nous brosser un portrait des réalités du réseau de la santé au Québec afin d'évaluer l'apport des technologies de l'information dans ce secteur et les conditions de succès de cet apport.

La loi 83, déjà présentée par Jean Houde, constitue certainement l'élément de contexte le plus important et M. Adam estime qu'il s'agit là de la plus importante réforme depuis les années 70. L'approche en est une « populationnelle » en ce sens qu'elle est basée sur la prise en charge d'une population d'un territoire donné.

Les enjeux actuels portent sur l'organisation des services (plus accessibles, mieux coordonnés, assurant une meilleure prise en charge), les ressources humaines puisque la pénurie de personnel risque de s'accroître dans les années à venir et enfin le financement, car la croissance des coûts dépasse largement celle de l'économie.

Premier apport des TI : le dossier patient électronique qui n'existe toujours pas malgré de multiples expériences et qui, en plus de faciliter la circulation de l'information dans les réseaux locaux et les RUIS, permettra d'éliminer un grand nombre de redondances (examens et médication) tout en améliorant la qualité des services.

Sur le plan des ressources humaines, les TI amélioreront la productivité notamment par une meilleure circulation de l'information avec les laboratoires, les unités de radiologie et de pharmacie. De plus, elles simplifieront la formation à distance. Sur le plan du financement, les TI, en augmentant l'efficacité, devraient contribuer à la diminution des coûts. De plus, l'analyse de l'information collectée servira de base à l'amélioration de méthodes de financement plus ciblées telles que la tarification par activités ou les coûts par épisodes de soins.

Naturellement, plusieurs conditions de succès devront être respectées. On parle ici de l'adhésion de la population et du respect absolu de la confidentialité, qui seront largement basés sur le fait que le patient est propriétaire de ses dossiers. L'adhésion des professionnels de la santé, indispensable elle aussi, n'est pas chose acquise, l'histoire récente l'a prouvée. Enfin une formation adéquate de la main d'œuvre aux nouvelles technologies et façons de faire est tout aussi incontournable et constitue un autre défi de taille.



ATELIER 8

PRATIQUES EXEMPLAIRES ET RÉSEAU DE L'ÉDUCATION

Participants :

- **Josée Beaudoin**, directrice du bureau de Montréal et directrice développement de projet, CEFRIO, Montréal, Québec, Canada (présidente d'atelier)
- **Robert Bisailon**, sous-ministre adjoint sortant, Éducation préscolaire et Enseignements primaire et secondaire, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Québec, Canada
- **Robert W. Mantha**, doyen, Faculté des sciences de l'administration (FSA), Université Laval, Québec, Canada
- **Thérèse Laferrière**, professeure titulaire, Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage, Université Laval, et chercheure associée, CEFRIO, Québec, Canada

Grâce aux technologies de l'information, le milieu québécois de l'éducation outrepassa les limites du temps, de la distance et de l'isolement.

Les communautés d'apprentissage en réseau offrent de nouvelles possibilités de partage du savoir au sein du réseau de l'éducation, mais elles nécessitent une révision des modèles traditionnels. Les expériences québécoises en cours démontrent qu'il est possible de vaincre les obstacles du temps, de la distance et de l'isolement afin d'offrir aux élèves un meilleur accès aux connaissances et aux ressources pédagogiques.

En 1999, la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval a lancé le projet d'apprentissage en réseau Ulysse qui obligeait leurs étudiants à acquérir un ordinateur portable. Six ans plus tard, 2 400 étudiants branchent leur portable en réseau sur les 2600 prises que leur pavillon comporte ou par un accès sans fil pour accéder à 200 sites de cours en ligne et à 250 bureaux virtuels de travail collaboratif.

Le doyen de la faculté, Robert W. Mantha indique que ce projet a constitué un catalyseur de réflexion et de renouveau pédagogique dans l'institution. « En plus d'un investissement dans l'infrastructure technologique et le soutien, le projet Ulysse a entraîné une modification des méthodes de travail des professeurs qui ont dû réviser leur matériel de cours, accroître leur disponibilité en ligne et réduire les heures au bureau et au téléphone, et se questionner sur leur méthode d'enseignement face au changement, indique-t-il.

« Pour les étudiants, la classe est devenue une communauté qui travaille en ligne à tout moment et suit ses cours en mode 24/7. Leur présence est accrue dans le pavillon et sur le campus, et ils vont moins souvent à la bibliothèque mais la consulte de façon électronique. L'intégration des technologies a aussi entraîné une diversification des productions requises dans les cours et a élargi la nature de la communication. »

Enjeux multiples

L'intégration des technologies, selon M. Mantha, soulève des enjeux de partage des meilleures pratiques, de formation des enseignants à l'utilisation des outils technologiques et d'une nouvelle démarche pédagogique, de formation des étudiants et de mise en place d'activités permettant l'atteinte des compétences visées.

Le doyen constate une incompatibilité entre l'utilisation des technologies et la pédagogie s'appuyant sur un apprentissage passif, et affirme que le temps en classe doit être perçu comme une valeur ajoutée. « Il faut miser sur une pédagogie de plusieurs à plusieurs, où les étudiants travaillent entre eux et le professeur est un nœud du réseau d'apprentissage. Il faut augmenter l'apprentissage collaboratif, accroître les occasions de résolution de problèmes et favoriser la coconstruction des savoirs, poursuit-il.

« Au niveau organisationnel, il faut privilégier une approche souple, trouver de nouveaux modèles académiques adaptés aux besoins des enseignants et définir le rôle et le moyen d'arrimage des intervenants tels que les assistants et les auxiliaires. Au niveau technologique, il faut encore optimiser la plateforme d'apprentissage, implanter des outils d'évaluation des étudiants, adopter une architecture ouverte et intégrer de nouveaux outils selon les besoins », ajoute M. Mantha.

Contre l'éloignement

À l'autre bout du réseau de l'éducation, les écoles primaires et secondaires des régions éloignées vivent un tout autre contexte. Les écoliers y ont moins de chances de socialiser et leurs parents sont tentés par l'exil parce qu'ils n'ont pas accès aux mêmes ressources que dans les grands centres. Il s'agit souvent d'écoles multiprogrammes aux effectifs réduits, dont les jeunes professeurs moins expérimentés et isolés ont difficilement accès aux ressources de perfectionnement. Alors que la décroissance démographique inquiète les communautés et qu'une politique gouvernementale assure le maintien des écoles, le milieu de l'éducation se devait d'élaborer de nouvelles approches.

Depuis août 2004, le projet pilote *L'école éloignée en réseau* (ÉÉR) met en contact les élèves et les professeurs de trois écoles éloignées par l'entremise de la réseautique. À l'aide de forums de discussion et de la vidéoconférence, les écoliers travaillent en communautés d'apprentissage pour formuler et améliorer des idées par rapport à une question donnée, pour partager de l'information et pour réaliser des exercices planifiés et des productions collectives originales.

Selon Robert Bisailon, sous-ministre adjoint sortant, Éducation préscolaire et Enseignements primaire et secondaire, au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ce laboratoire de pratiques démontre qu'il est possible de créer un environnement d'apprentissage moins linéaire et moins hiérarchisé à l'aide d'outils technologiques simples à utiliser. Cet environnement facilite également le partage des connaissances entre les enseignants et l'accès à des ressources complémentaires malgré l'éloignement physique.

En outre, M. Bisailon confirme que l'apprentissage en réseau crée un besoin pour de nouveaux modèles d'apprentissage et d'organisation du travail, alors que se transforment les relations entre le savoir, le professeur et l'élève. Elle nécessite également l'adoption de nouveaux modèles de gestion qui visent à

œuvrer d'une façon moins isolée et à intégrer les ressources humaines, éducatives et financières.

Synergie communautaire

M. Bisaillon estime par ailleurs que la capacité d'innovation sera accrue avec le branchement de toutes les écoles québécoises à la large bande d'ici deux ans, ce qui permettra aux communautés éloignées d'accéder à l'apprentissage en réseau.

« Alors que l'école est le service le plus décentralisé dans les services publics, il y a moyen d'offrir un accès à plusieurs types de services à l'école mais aussi à la population. Cela amènera de nouvelles synergies locales parce que l'école devient plus intéressante pour la communauté, dans la mesure où les parents comprennent que l'apprentissage en réseau ne constitue pas un recul mais plutôt une chance accrue », déclare-t-il.

Le projet pilote, qui démontre que les élèves peuvent acquérir de nouvelles habiletés sociales, des compétences transversales, une ouverture sur le monde et une plus grande responsabilisation, verra sa portée étendue sous peu à une quarantaine d'établissements scolaires. M Bisaillon souligne que les retombées sont déjà très positives pour les écoliers du banc d'essai, en référant au cas d'un écolier de Grondines, seul garçon de tout le premier cycle, qui a pu socialiser par la réseautique avec d'autres garçons d'une école située à Rivière-à-Pierre. « Un tel projet change la dynamique et les perceptions qu'ont les jeunes des conditions dans lesquelles ils font des apprentissages », fait-il remarquer.

Vers l'exploitation totale

Thérèse Laferrière, professeure titulaire au Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage à l'Université Laval, participe au projet ÉÉR ainsi qu'à CoPeR, un projet qui regroupe divers intervenants dans une communauté de pratique en réseau pour élaborer des projets d'apprentissage en physique et en mathématique. CoPeR permet la résolution de problèmes et la production de documents en commun et intègre une fonction d'appel à tous pour inciter l'interaction entre des professeurs, des pédagogues, des étudiants universitaires en enseignement et même des étudiants en sciences du secondaire.

Après le développement d'une interface réseau et la planification du mentorat, de l'accompagnement pédagogique et la coordination d'activités pédagogiques, les efforts pour ces projets sont maintenant concentrés sur la coordination, par l'établissement et le maintien de partenariats ainsi que la réalisation d'une veille techno-émotionnelle et le mentorat en réseau.

Madame Laferrière souligne que le défi important des participants aux projets consiste à développer des dispositifs viables. « Les intervenants ont un défi d'adoption des outils numériques, mais surtout de productivité alors qu'on peut faire les choses plus vite et mieux. Il faut aller chercher la créativité des gens, mais surtout leur adhésion, alors que l'apprentissage en réseau doit passer de la périphérie aux activités centrales d'enseignement. »

Elle cite alors le modèle de Siedel et Perez, qui schématise sur trois axes la voie vers un apprentissage en réseau amélioré et durable. « Cette forme d'apprentissage doit être adoptée par l'élève, la classe, l'école et puis la

communauté, et passer par des processus d'adoption, d'implantation et d'institutionnalisation. Lorsque l'assimilation fait place à l'accommodation, alors on atteint un niveau d'exploitation complet de la technologie », explique-t-elle.

Pour atteindre le niveau souhaité d'exploitation des technologies d'apprentissage en réseau, Madame Laferrière suggère l'adoption de pratiques exemplaires. « Il faut investir du temps dans les espaces virtuels et assurer une présence en continu de façon collaborative. Il faut maintenir une saine tension entre les attentes élevées et réalistes par rapport à la participation d'autres personnes. Il faut également rendre la pensée visible, et accepter que toute idée est assujettie à l'amélioration conclut-elle.

ATELIER 9

PORTAILS ET SERVICES MULTICANAUX AU SERVICE DES ENTREPRISES ET DES CITOYENS

Participants :

- **Francine Martel-Vaillancourt**, directrice générale, Services Québec, Québec, Canada (présidente d'atelier)
- **Christine Desloges**, directrice générale, Initiative du gouvernement en direct (GeD), Travaux publics et Services gouvernementaux, Canada
- **Bertrand Lauzon**, directeur du projet *Portail gouvernemental de services*, ministère des Services gouvernementaux, Québec, Canada
- **Martin Arsenault**, directeur du projet *Portail gouvernemental de services aux entreprises*, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Québec, Canada
- **Marlène Cordato**, conseillère municipale, Ville de Boisbriand, Québec, Canada
- **Christian Goulet**, vice-président adjoint, Secteur public, responsable de la région de Québec, Bell Canada

Dans cet atelier, il était surtout question d'intégration et celle-ci a été évoquée sous plusieurs formes : intégration multimode (ou multicanaux), intégration pangouvernementale (à l'intérieur d'une même administration) et intégration intergouvernementale ou interpalier.

Gouvernement en direct : 130 services en ligne

Dans un premier temps, Christine Desloges a présenté les grandes lignes de l'*Initiative du Gouvernement en direct* (GeD), une composante du projet *Un Canada branché* qui a été initiée dans les années 90. L'objectif premier du GeD est « d'offrir en direct, d'ici la fin 2005, les 130 services fédéraux les plus couramment utilisés. »

« En 1999, nous explique Mme Desloges, il existait 450 sites du gouvernement fédéral. » Après consultation avec les utilisateurs, il a été décidé de les regrouper par thématiques, ce qui a donné les trois grandes passerelles du portail gouvernemental qui s'adressent aux Canadiens et résidents, aux entreprises et aux non-Canadiens. Les 130 services visés sont maintenant en ligne et l'objectif moyen de progression a été atteint à 91 %.

Deux des préoccupations du GeD sont le multimode et surtout une approche pangouvernementale et intergouvernementale. À l'intérieur du gouvernement fédéral, il s'agit de remplacer les services ministériels indépendants par des services intégrés, ce qui implique un réaménagement d'envergure des procédés administratifs. Pour ce qui est de l'intégration intergouvernementale (fédéral, provincial, municipal), de nombreuses initiatives en cours tentent de dégager des consensus et des outils communs entre les divers paliers.

À cette fin, soulignons l'expérience eContact, un service permettant aux citoyens et aux fonctionnaires de trouver les services qu'ils recherchent dans l'ensemble des administrations canadiennes. eContact est présenté dans le langage de l'utilisateur, sous forme de questions et réponses, et permet de trouver l'information en accédant directement aux bons sites Web ou en passant par un Centre d'appels. Pour l'instant, il s'agit d'un projet pilote.

Services Québec : en route vers l'horizon 2010

Fondé en décembre 1999, Services Québec est la nouvelle entité qui a pour mission d'« offrir aux citoyens et aux entreprises, sur tout le territoire du Québec, un guichet unique multiservices afin de leur donner un accès simplifié à des services publics. Bertrand Lauzon nous a présenté l'approche choisie et les étapes de développement prévues d'ici 2010. Quant à Martin Arsenault, il s'est concentré sur le volet des services aux entreprises.

D'entrée de jeu, les deux conférenciers ont insisté sur la volonté politique qui se manifeste dans ce domaine. Les problèmes, les dossiers, les projets, les politiques sont connus depuis longtemps, mais actuellement les choses bougent et à grande vitesse.

L'approche choisie s'inscrit dans les tendances actuelles des gouvernements en ligne, c'est à dire que les citoyens et les entreprises doivent pouvoir obtenir des services par le biais de plusieurs canaux (Internet, téléphone, comptoir, courrier) en s'adressant à un guichet unique (Services Québec), lui-même alimenté par l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux. Ceci a déjà donné naissance à une première génération de PGS (Portail gouvernemental de services) qui a largement bénéficié d'actifs préexistants soit 350 sites Internet, 225 services en ligne, 1000 formulaires virtuels, etc.

Services Québec entend transformer l'ensemble de ces services conçus d'abord en silos par des services intuitifs et en contexte, faciles à trouver, à comprendre et à utiliser. Pour ce faire, les services sont (ou seront) organisés en quatre catégories (citoyens, entreprises, international, employés), puis présentés par auditoires (jeunes, aînés, bénévoles, ...) , par sujets d'intérêts (santé, emploi, éducation, ...) et par événements de vie (naissance, décès, mariage, ...).

L'ensemble de tous les services gouvernementaux ne sera sans doute jamais en ligne, les choix s'effectuent donc en fonction de trois types de balises : la capacité des ministères et organismes (M-O), la valeur ajoutée pour la clientèle et enfin les coûts.

Côté entreprises, le portail est pour l'instant organisé en huit grappes de services (démarrage, financement, exportations, etc.). On y retrouve aussi des rubriques « Comment faire ? » et des rubriques thématiques pour clientèles cibles (jeunes, travailleurs autonomes, coopératives, etc.). Dans chaque grappe, on retrouve une organisation par question ou thème concret.

Fait intéressant, le développement du portail aux entreprises fait appel à un très grand nombre de partenaires qui interagissent et travaillent de concert avec Services Québec. On y retrouve les entreprises clientes, 57 M-O, les fournisseurs privés, les fournisseurs publics, des spécialistes des secteurs d'activités économiques, les municipalités, le gouvernement fédéral et même les instances gouvernementales étrangères (par de la veille technologique). Ces

partenaires sont consultés avant toute implantation, mais aussi après, surtout les clients, pour valider le travail effectué.

Fait à souligner, le Portail gouvernemental de services (PGS) ne se substitue pas aux M-O qui produisent les services, mais prend en compte les prestations électroniques existantes et en développement. La première génération de PGS est celle de l'*aiguillage* vers les services disponibles. La seconde, en développement, sera celle de la *personnalisation* des services en fonction du profil de l'utilisateur. La troisième : celle de l'assemblage de tous les services informationnels et transactionnels disponibles.

« Le principal défi, souligne M. Lauzon, concerne le changement de culture qui arrive loin devant les défis technologiques. »

Boisbriand : déjà des services personnalisés

La Ville de Boisbriand possédait un atout de taille pour s'engager sur la voie des services électroniques. En effet, l'âge moyen de sa population est de 30 ans, les technologies de l'information sont donc bien intégrées dans sa culture. « Après consultation de la population pour mieux comprendre ses besoins, nous avons mis en ligne notre portail de services intégrés en janvier 2005 » explique la conseillère municipale, Marlène Cordato.

Développé en partenariat avec l'entreprise PG Mensys, le portail, nommé *Accèsité*, présente la plupart des caractéristiques recherchées à d'autres niveaux de gouvernement. On y retrouve plusieurs niveaux d'identification (citoyen, visiteur, professionnel), un accès à des services en ligne ainsi qu'un accès aux systèmes de gestion d'arrière-boutique, le tout présenté du point de vue du citoyen plutôt que de l'administration.

À Boisbriand, on en est rendu à l'étape de la personnalisation puisque chaque utilisateur possède sa page personnelle dans laquelle il a lui-même défini son profil et ses champs d'intérêts. C'est lui qui choisira les documents et nouvelles qu'il veut recevoir et les activités auxquelles il veut s'inscrire. Dans certains cas, il pourra lui-même aller modifier les banques de données municipales contenant des informations qui le concernent. Soulignons qu'il a aussi accès à l'évaluation municipale en ligne avec cartographie intégrée.

À partir des données saisies par les utilisateurs, la municipalité elle-même a accès à une masse d'informations socio-économiques qui lui permet de mieux planifier ses activités futures. La boucle est donc bouclée pour permettre un processus d'amélioration continu des services en ligne.

Bell : vers une intégration multimode totale

Christian Goulet, pour sa part, a traité exclusivement de l'aspect multimode des questions soulevées. Le point important, explique-t-il, c'est que les différents canaux d'accès aient un but commun : améliorer la relation entre le citoyen et l'administration publique. Ils doivent donc tous être aussi efficaces, ce qui se traduit par l'utilisation commune des mêmes bases de données quel que soit le canal. Ces canaux incluent, du point de vue de Bell : le centre d'appels, la réponse vocale interactive (RVI), Internet, les technologies sans fil, le comptoir et le courrier.

Grâce aux technologies IP, Bell est parvenue à intégrer totalement les accès Web et les accès téléphoniques. Le meilleur exemple est sans-contredit Émilie, une personne virtuelle basée sur les technologies de la reconnaissance et de la synthèse de la parole ainsi que sur XML. Par téléphone donc, l'utilisateur peut dialoguer avec Émilie qui, pour répondre aux questions, ira puiser dans la même banque de données qui est utilisée pour les accès Web ou par les employés du centre d'appels ou par ceux des services au comptoir. Le contenu de la base de données sera alors converti en texte parlé, dans la langue de l'utilisateur.

M. Goulet a aussi présenté d'autres techniques d'intégration, par exemple, la prise de contrôle de l'écran de l'ordinateur d'un client par un agent au téléphone pour lui montrer comment naviguer. Chez BCE, la systématisation de l'intégration des canaux a amené des économies en temps et en argent considérables tout en augmentant le degré de satisfaction de la clientèle. Naturellement, conclut M. Goulet, la technologie ne suffit pas, les processus doivent être révisés en profondeur, les contenus doivent être mis à jour et complets et le personnel formé en conséquence.

ATELIER 10

MODE DE COLLABORATION INTRA ET INTERGOUVERNEMENTALE

Participants :

- **Marc Laurin**, directeur, Soutien au déploiement de l'inforoute gouvernementale, ministère des Services gouvernementaux, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Francine Thomas**, directrice de la Coordination et des Services au réseau, Communication-Québec, ministère des Services gouvernementaux, Québec, Canada
- **Sharon Dawes**, directrice, Center for Technology in Government (CTG) Université d'Albany, New York, États-Unis
- **Peter Oberle**, directeur, Intégration des services, Direction du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Ottawa, Canada
- **Brian Marson**, conseiller principal, Transformation de la prestation de service, et directeur Recherche et Analyse, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Ottawa, Canada

La prestation intégrée des services entraîne des changements de culture importants au sein des gouvernements. Les administrations publiques doivent cerner les besoins des citoyens, mais elles doivent aussi collaborer hors des cadres conventionnels. Des projets entrepris au Canada, au Québec et dans l'État de New York ont permis d'identifier plusieurs enjeux liés à l'optimisation des services publics.

Le citoyen d'abord

Dans le cadre de son initiative de *Gouvernement en direct*, le gouvernement du Canada a recentré l'évaluation de la qualité de ses services en fonction du citoyen. Depuis 2000, les gestionnaires fédéraux utilisent d'une façon régulière des outils communs pour sonder l'opinion des Canadiens envers l'accès aux services publics.

Ces sondages ont permis au gouvernement de constater un écart entre sa perception des besoins requis par la population et la réalité. Par exemple, un sondage réalisé auprès de 10 000 Canadiens a révélé que 16 % des citoyens ont besoin de plus d'un service à la fois lorsque surviennent certains événements de la vie. Le gouvernement a dû délaisser son approche traditionnelle de prestation en fonction des ministères pour se réorienter à l'horizontal selon les besoins des prestataires.

Selon Peter Oberle, directeur de l'intégration des services à la Direction du dirigeant principal de l'information au Secrétariat du Conseil du trésor, la prestation intégrée des services requiert une perception des besoins des citoyens en tant que personnes et non en tant que répondants anonymes.

« Il ne faut plus deviner ce qui est souhaitable pour le public. Il faut compiler les résultats des sondages, des plaintes et de la rétroaction pour ensuite les concrétiser en actions. Il faut aussi offrir un accès aux résultats des consultations pour montrer aux citoyens que leur participation fait une différence », déclare-t-il.

Le gouvernement canadien a également dû adopter une approche organisationnelle pour interagir avec le citoyen comme un organisme cohérent plutôt qu'en dizaines d'entités distinctes. Cette approche nécessite l'utilisation d'un langage commun pour la définition des secteurs d'activité, des priorités, des plans et des objectifs à atteindre. Elle requiert aussi l'utilisation d'indicateurs de coûts et de performance standardisés et la nomination de décideurs horizontaux pour concrétiser les résultats à obtenir.

« Il faut identifier les données et les processus communs, intégrer la gestion des réseaux de prestation et optimiser l'utilisation des infrastructures. Il faut délaissier les arrangements bilatéraux et multilatéraux indépendants pour interagir comme une seule organisation », ajoute M. Oberle.

Collaboration accrue

L'amélioration des services aux citoyens requiert aussi une collaboration hors des silos ministériels. Alors que les attentes envers le secteur public sont plus élevées qu'envers le secteur privé, l'interaction entre les entités gouvernementales doit passer de la bonne volonté à l'offre de service intégré.

« Un sondage a révélé que 25 % des Canadiens ne savaient pas où trouver le service souhaité et que 66 % des répondants avaient de la difficulté à l'atteindre, indique Brian Marson, conseiller principal à la transformation de la prestation du service et directeur de la recherche et de l'analyse au Secrétariat du Conseil du trésor. Les entités gouvernementales doivent mieux collaborer afin que le citoyen n'ait plus à faire tous les efforts pour accéder aux services. »

M. Marson ajoute que l'évolution de cette coopération vers une collaboration intergouvernementale et intersectorielle oblige les paliers de gouvernement à travailler ensemble pour réduire les contraintes budgétaires et pour améliorer le temps de réponse au citoyen.

« Alors que chaque niveau de gouvernement a des enjeux de visibilité et d'imputabilité envers ses payeurs de taxes, il y a encore des barrières politiques et administratives à franchir afin d'améliorer l'interaction. Le défi consiste à équilibrer les besoins des clients qui veulent un meilleur service et ceux des contribuables qui veulent une réduction des coûts », souligne-t-il.

Coopérer avec adresse

Depuis 2004, le gouvernement du Québec offre un service de changement d'adresse en ligne qui permet aux citoyens de communiquer leurs coordonnées à plusieurs ministères et organismes en une étape. Pour le développement d'une application commune, ce projet a requis la collaboration de six ministères et organismes, d'un ministère coordonnateur et d'un ministère responsable des aspects financiers et technologiques.

Francine Thomas, directrice de la coordination et des services au réseau pour Communication-Québec au ministère des Services gouvernementaux, affirme que ce projet a obligé les entités participantes à se percevoir comme

le morceau d'un tout. « Les ministères et les organismes devaient aller au-delà de leurs plans pour avancer, car il y avait un dilemme entre l'adhésion à la vision gouvernementale et l'inscription du nouveau service dans leurs propres objectifs », indique-t-elle.

En pratique, le projet a requis une définition commune des normes, des règles de gestion et d'un cadre réglementaire. Les règles financières des organisations participantes ont d'ailleurs compliqué l'adoption d'un modèle de comptabilisation des coûts.

Pour la gestion du projet, la structure organisationnelle verticale a été conservée mais le personnel a dû se regrouper dans des équipes pluriministérielles pour établir des protocoles d'entente.

Les planificateurs ont aussi dû composer avec les enjeux de chaque entité en termes de ressources, de compétences, de décisions et d'investissements, tout en assurant le respect des échéanciers. « Un projet progresse à la vitesse du plus lent qui n'est jamais le même. Les problèmes de planification se traduisent forcément par une hausse des coûts », note Mme Thomas.

D'autre part, l'équipe technologique centrale a dû considérer les besoins spécifiques de chaque participant, apprendre à composer avec plusieurs organisations et accepter les délais. En échange, les entités ont dû adapter leurs systèmes d'information et questionner leurs orientations informatiques. D'autres enjeux reliés à la législation, aux standards de sécurité et à la communication ont également nécessité une attention particulière.

Mais Francine Thomas confirme que ces efforts ont porté fruit, puisque les 180 000 changements d'adresse effectués en un an sur Internet ont surpassé les attentes. « Aux yeux des citoyens, la complexité gouvernementale est perçue comme inévitable et incontournable, mais nous avons réussi à vaincre cet obstacle », affirme-t-elle.

Prototype pratique

L'État de New York compte une centaine d'agences centrales, des dizaines de comtés et de villes, des centaines de villages et des milliers de districts. Depuis longtemps, cet État américain fait face à un dédoublement de l'information, à une multiplicité des systèmes informatiques et à une inefficacité du travail entre les agences centrales et les gouvernements locaux.

L'Université d'Albany a complété un projet de deux ans qui visait justement à saisir la complexité de cette interaction intergouvernementale. Un prototype de passerelle a été établi pour permettre aux employés des deux niveaux d'administration d'accéder à des contenus, à une liste de ressources et à un répertoire. Le personnel autorisé a pu y utiliser trois applications d'agences centrales dont les sous-fonctions ont été testées par des représentants de cinquante instances locales.

Selon Sharon Dawes, directrice du Center for Technology in Government à l'Université d'Albany, les participants des deux paliers gouvernementaux ont dû reconnaître l'importance du travail conjoint, établir une vision commune et respecter les besoins et les capacités de chacun. « Les gouvernements locaux dépendent des agences de l'État pour les ressources et la direction, alors que les agences de l'État dépendent des gouvernements locaux pour offrir les services », mentionne-t-elle.

Selon elle, ce prototype a permis aux participants de constater l'importance d'apprendre à gérer la complexité qui fait partie de la nature du travail intergouvernemental. Certains des enjeux identifiés ont trait à l'interaction du personnel, à la représentation des intérêts locaux, à la multiplicité des fournisseurs et à la coordination des agences d'État. Des leçons sur les principes organisationnels ont aussi été retenues à propos des infrastructures, de la gestion des identités, de l'utilisation des données et des politiques reliées à l'information.

Selon Mme Dawes, le recours à un prototype a permis d'identifier plusieurs stratégies qui simplifient la transformation des relations intergouvernementales. Les organisations participantes doivent adopter une structure de gouvernance *État-local* qui représente les intérêts et les besoins de tous. L'analyse des processus d'affaires doit être réalisée par les personnes qui les appliquent. Des missions conjointes doivent être effectuées pour bien comprendre les conditions d'opération des organisations.

De plus, la création d'un prototype nécessite l'implantation d'un environnement collaboratif pour la gestion du projet. La formation et le soutien doivent également être adaptés aux besoins des utilisateurs avancés et des néophytes.

Alors que certaines fonctionnalités du prototype ont été concrétisées depuis la conclusion du projet, Mme Dawes souligne la nette amélioration de la communication entre les niveaux de gouvernement de l'État. « Cette meilleure interaction permet de créer les conditions qui facilitent l'obtention de systèmes d'information communs et efficaces », conclut-elle.

ATELIER 11

FINANCEMENT DES PROJETS DU GOUVERNEMENT EN LIGNE

Participants :

- **Michel Rosciszewski**, directeur de l'Autoroute de l'information, ministère des Services gouvernementaux, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Maurice Gosselin**, professeur titulaire de comptabilité et chercheur au CRIB, École de comptabilité, Université Laval, chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada
- **Martin Lefebvre**, conseiller, Ville de Montréal, Québec, Canada

D'entrée de jeu, Maurice Gosselin souligne en début d'atelier que les promoteurs de projets gouvernementaux doivent être capables de répondre à deux questions : « Combien cette idée coûtera-t-elle ? » et puis « Combien rapportera-t-elle ? » Évidemment, il s'avère bien plus simple de lancer ces deux questions au début d'une discussion que d'y répondre adéquatement.

Voilà qui est particulièrement vrai dans le cas des projets de gouvernement électronique. Ainsi, si certains coûts de ces projets sont relativement faciles à chiffrer (ex. : coûts directs d'achat de matériel, de logiciels ou de services-conseils), d'autres sont nettement plus difficiles à estimer (ex. : coûts indirects de formation et de réaffectation du personnel, coûts d'entretien à long terme d'un système informatique, durée d'amortissement d'un logiciel).

Il est aussi souvent ardu d'évaluer les avantages reliés à la création de certains services électroniques. Par exemple, le recours à Internet peut parfois permettre aux ministères et aux organismes d'épargner, mais il peut aussi rapporter à des acteurs situés à l'extérieur du périmètre comptable gouvernemental, comme les citoyens et les entreprises, d'autres ministères ou organismes ou encore à d'autres paliers de gouvernement. Comment comptabiliser ces gains externes ?

Pis encore, certains des gains réalisés par le gouvernement, le public ou d'autres acteurs gouvernementaux sont non financiers. Par exemple, l'amélioration de la qualité du service offert par l'administration. Les points de service se sont désengorgés. Les entrepreneurs n'ont plus à effectuer certaines démarches deux fois. « Qu'est-ce que cela vaut exactement ? », questionne le professeur de l'Université Laval.

Dans une veine différente, certaines pratiques ou éléments de contexte nuisent à l'utilisation efficace et efficiente des technologies de l'information (TI) par les gouvernements. Par exemple, l'horizon comptable employé par les États ne tient pas bien compte de ce qu'en matière de gouvernement électronique, il faut généralement dépenser à court terme pour obtenir des gains à long terme. Autre exemple : les ministères et organismes n'ont pas toujours les ressources financières requises pour entamer certains projets ou rien ne les encourage à partager les infrastructures qu'ils ont développées (« Nous avons payé pour les créer. Pourquoi d'autres acteurs gouvernementaux devraient-ils maintenant en profiter gratuitement ? »).

Pour sa part, Michel Rosciszewski relève qu'au Québec comme ailleurs, le gouvernement a fait des efforts considérables pour corriger les problèmes financiers qui nuisent au déploiement du gouvernement électronique. Il note ainsi que la hausse majeure - quelque 500 % - qu'a connue le budget TI du gouvernement du Québec depuis 15 ans témoigne bien de l'importance accordée par ce dernier à l'exploitation du potentiel des technologies de l'information. Il souligne aussi que pour pallier les problèmes de démarrage de projets interministériels, le gouvernement du Québec a créé des fonds spéciaux de financement dans lesquels peuvent puiser les ministères ou les organismes publics. Plus de 30 millions de dollars ont été injectés dans ces fonds en 2005-2006.

Cependant, Michel Rosciszewski avoue que certains défis seront difficiles à relever. Ainsi, il est vrai que, contrairement à ce qui se passait dans les années 70, alors que les « actions TI rapportaient directement aux ministères et aux organismes investisseurs », les projets de gouvernement contemporains ont souvent des retombées intangibles (ex. : une valeur démocratique). L'utilisation de critères strictement comptables ne permet pas toujours, alors, de prendre les bonnes décisions.

De plus, il sera toujours difficile de trancher entre des projets valables dans des champs différents. « Les futurs portails seront sectoriels, avance Michel Rosciszewski. Comment décider s'il vaudra mieux construire un portail de prévention dans le domaine de la santé ou un portail dans un champ aussi stratégique pour l'avenir économique du Québec que l'éducation ? » Là aussi, les bons outils d'aide à la décision se font attendre.

Martin Lefebvre a fermé la marche en expliquant à l'auditoire comment, depuis quelques années, les responsables des communications de la Ville de Montréal ont développé une panoplie d'indicateurs qui leur permettent de mieux convaincre les dirigeants de la métropole des retombées des projets de gouvernement en ligne - et, par conséquent, d'obtenir le financement nécessaire à leur démarrage ou à leur poursuite.

Par exemple, le chef de la Division des relations avec les citoyens de Montréal sait qu'il a besoin de l'équivalent de 10 personnes par année pour répondre par téléphone à la question : « Quand dois-je sortir mes poubelles ? » Il sait également que chaque fois qu'un Montréalais consulte l'une des 85 000 pages Web de la Ville, ses centres d'appels reçoivent six appels de moins.

Les travaux de Martin Lefebvre et de ses collègues leur ont aussi permis de découvrir que l'utilisation des TI pour gérer les constats d'infraction rapporte gros à la Ville. « Par le passé, il fallait que nos préposés téléphoniques consultent sept écrans différents avant de pouvoir informer les Montréalais du statut d'un constat. Le recours à Internet et la construction d'une interface intégrée permettent maintenant aux agents de boucler en trois minutes de moins une opération qui se répète... 800 000 fois par année!

Dans les mois à venir, la Ville de Montréal entend continuer le développement de la e-Cité montréalaise. Entre autres, elle déploiera un système sans fil qui permettra à un préposé de signaler le remorquage d'un véhicule en temps réel. En hiver, cela ne permettra pas seulement au citoyen de savoir sur-le-champ où sa voiture est rendue, cela évitera aussi l'interruption des travaux de déneigement (actuellement, ceux-ci cessent le temps que les documents renfermant l'information sur les dernières voitures remorquées soient acheminés physiquement vers les bureaux de la Ville).

Cependant, la Ville est consciente que tous les avantages du gouvernement électronique ne se mesurent pas en dollars. C'est pourquoi elle recourt à un tableau de bord de performance équilibré (balanced scorecard) qui tient notamment compte des effets du gouvernement électronique sur le niveau de satisfaction des citoyens et sur les ressources humaines de l'organisation.

Martin Lefebvre conclut qu'il ne suffit pas toujours de démontrer que le gouvernement électronique rapporte pour convaincre les dirigeants de se lancer dans l'aventure, d'autres obstacles doivent parfois être levés. Par exemple, « les directeurs sont parfois hésitants quand on leur parle des économies qu'ils réaliseront en mettant leurs services en ligne, puisque cela signifie qu'ils perdront une partie de leur budget... » Comme quoi certains changements administratifs devront être apportés à tous les niveaux de gouvernement.



ATELIER 12

GESTION DU CHANGEMENT ET DES RESSOURCES HUMAINES

Participants :

- **Vincent Tanguay**, directeur, Recherche, Transfert et Valorisation, CEFRIO, Québec, Canada (président d'atelier)
- **Alain Rondeau**, professeur titulaire et directeur, Centre d'études en transformation des organisations (CETO), HEC Montréal, et chercheur associé, CEFRIO, Montréal, Québec, Canada
- **Nicole Barbeau**, sous-ministre adjointe, région du Québec, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Montréal, Québec, Canada
- **Marc Landry**, directeur de la mise en œuvre, Direction du renouvellement de la prestation des services, Régie des rentes du Québec (RRQ), Québec, Canada
- **Pierre Turcotte**, vice-président principal, Bureau des projets, Première vice-présidence exécutive Développement corporatif, Desjardins Groupe d'assurances générales, Lévis, Québec, Canada

Si on en croit Alain Rondeau, directeur du CETO à HEC Montréal, l'attitude gagnante lors de changements organisationnels majeurs, consiste à figurer particulièrement le côté humain. On arriverait ainsi à cerner les facteurs essentiels, ceux qui permettent à une organisation de bien réussir sa transformation.

Voilà une affirmation qui vient se vérifier dans trois cas récents de « grands changements » survenus chez Desjardins Groupe d'assurances générales, au ministère fédéral des Ressources humaines et du Développement des compétences, ainsi qu'à la Régie des rentes du Québec.

S'améliorer, contribuer, coopérer et s'identifier

Selon Eric Brynjolfsson, le capital humain constituerait 75 % des facteurs de succès dans la mise en œuvre d'une transformation, contre 25 % pour les équipements, les logiciels et la connectivité. D'où l'importance de se pencher sur les aspects humains et, plus particulièrement sur « le développement des capacités à changer », un processus qu'il faut implanter partout dans l'entreprise à travers les processus de décision.

Monsieur Rondeau a d'abord insisté sur le processus de **décision à caractère stratégique**, qui vise à transformer l'intention de l'organisation en action. C'est la « gouvernance de la transformation ». Ensuite, au niveau des **décisions purement fonctionnelles**, celles qui aboutissent à la mise en place de nouveaux processus et qui refont le design organisationnel. On parle ici du « pilotage de la transformation ». Enfin, au niveau des **décisions opératoires**, celles qui affecteront les joueurs, c'est-à-dire l'appropriation des acteurs et l'adaptation des systèmes, autrement dit le « développement organisationnel ».

Pour bien comprendre comment tout cela se passait dans la réalité, les chercheurs du Centre d'études en transformation des organisations ont passé ces « capacités à changer » au tamis de quatre grands enjeux critiques.

Il y a tout d'abord les enjeux rationnels où les gens cherchent à construire un système meilleur. On parle ici de la « capacité à s'améliorer », ce qui, bien sûr, n'est pas suffisant. Car il faut vraiment considérer les véritables enjeux humains. En ce giron, on a la mobilisation des personnes concernées par le changement, la stimulation de leur « capacité à contribuer », le choix des moyens pour mieux les impliquer. Ce sont là les enjeux les plus importants, les plus critiques.

Mais il ne faut pas sous-estimer les enjeux politiques ; la transformation d'une organisation est un acte hautement politique. Il faut ici susciter la collaboration d'acteurs divergents, un objectif pour le moins complexe et délicat où il est question de « capacité à coopérer ». Enfin, on a les enjeux symboliques, ceux dont le rôle consiste à donner un sens au changement. Comme les bouleversements génèrent un haut niveau d'incertitude, la « capacité à s'identifier » est primordiale. Il faut donc pouvoir bien exposer ce qui se passe pour que tout cela ait un sens pour les employés.

DGAG

Un bel exemple de cette symbolique est un projet majeur de changement organisationnel mis en chantier en août 2000 par Desjardins Groupe d'assurances générales (DGAG). D'expliquer son vice-président principal, Pierre Turcotte, DGAG venait d'acquérir deux compagnies d'assurances torontoises et il fallait fusionner l'ensemble des opérations pour pouvoir mieux s'attaquer au marché canadien, hors Québec. « Nous avons la vision claire d'exporter à Toronto notre modèle québécois, dit-il, un modèle à succès reconnu » et il a fallu trois ans pour y arriver. « Depuis le début, en parallèle, nous travaillons sur le coût humain et sur les valeurs ».

Les gens se demandaient ce qui était pour leur arriver ; certains avaient peur d'être mis à pied. « Il nous a fallu expliquer aux Torontois qui nous étions, leur expliquer que nous étions là pour aller chercher de la croissance et que tous ceux qui voulaient adhérer à notre projet seraient les bienvenus, mais que les autres seraient plus heureux ailleurs. » L'important a été de dire toute la vérité, d'avouer l'ignorance quand on ne connaissait pas la réponse et de garantir aux employés qu'ils seraient les premiers informés.

La clé du succès : « réexpliquer et réexpliquer » jusqu'à ce que tout le monde comprenne et puisse commencer à agir dans le bon sens. « Avec le temps, on a de moins en moins besoin d'explication et les dossiers sont de moins en moins épais. Ainsi, 95 % des cas de soi-disant mauvaise foi sont devenus de simples cas de non-compréhension. »

Services Canada

Pour sa part, Nicole Barbeau, sous-ministre adjointe, région du Québec, au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences, relate son expérience dans la mise en œuvre de « Services Canada », la version fédérale du gouvernement en ligne dont le lancement officiel se fera d'ici l'hiver 2005. L'idée ? Un guichet unique centré sur le citoyen, grâce auquel on étend l'offre de service partout au Canada où que soient les gens. On parle « d'une convergence de quatre modes : téléphone, Web, guichets et poste » qui rapprochera les employés du citoyen et qui, en prime, permettra de retourner 2 milliards de dollars au Conseil du trésor.

Or, comme il est question « d'excellence dans la livraison des services », on parle d'une nouvelle culture, « d'un changement dans la façon de penser ». C'est un revirement qui « ne se fait pas sur un 10 sous ». Avant, raconte Mme Barbeau, « les intérêts personnels des employés passaient avant celui des citoyens. Plus maintenant! »

Qui plus est, on se retrouve devant 12 ministères qui doivent travailler ensemble. D'où un comité directeur avec le mandat d'assumer « la plus grande transformation jamais effectuée au Canada. Enfin, précise la sous-ministre, je rencontre régulièrement les VP du syndicat et nous faisons le point. Ça va très bien, dit-elle. Je touche du bois ; les syndicats préfèrent participer que de subir. »

L'idée ? Aller chercher l'adhésion de tous. « Mais les employés ont peur, raconte-t-elle. Ai-je le goût, à trois ans de ma retraite, de changer mes façons de faire les choses ? » Les employés ne seront plus des spécialistes de programmes, mais des agents capables d'aller chercher l'info dont a besoin le citoyen. Tout un défi pour les fonctionnaires!

Tout un défi, également, pour les cadres intermédiaires. Tous n'ont pas la capacité de réussir cette transformation. « Ils sont plutôt habitués à travailler aux opérations. » Services Canada doit amener ses cadres à comprendre l'ensemble de la transformation et leur fournir des outils pour qu'ils fassent adhérer leurs employés aux objectifs de la réorganisation.

La Régie des rentes du Québec

À la Régie des rentes du Québec, on parle d'un chambardement dans la prestation de services intégrée au cœur de la planification stratégique 2002-2007. La population vieillit, explique Marc Landry, directeur de la mise en œuvre du renouvellement, et le volume des demandes s'accroît. De plus, « nos employés prennent leur retraite ».

Autrement dit, la planification financière spécifique à la retraite intéresse un nombre croissant de citoyens, lesquels, malheureusement, sont peu connaissant sur cette question. C'est là tout un défi. Il faut à la fois hausser la performance de la RRQ et amener la population à mieux connaître les aspects financiers de la retraite.

L'équipe de M. Landry qui en est maintenant à la phase 3 du projet, n'a pas eu droit à l'erreur. Elle a dû mobiliser la haute direction qui s'est faite porteuse du message et qui a institué un Bureau de renouvellement relevant directement du président. Cette implication a d'ailleurs été la clé de la réussite du changement. L'équipe a dû également impliquer les employés de la RRQ, question de bien légitimer le projet.

D'expliquer M. Landry, l'enjeu du changement à la RRQ est humain : « il y a un impact sur les employés qui réalisent les activités ». On a mis en place divers mécanismes, on a développé de nouvelles méthodes de travail, on a imaginé de nouvelles activités. « Il a fallu nous adapter, revoir le manuel, développer de nouvelles habiletés, redéfinir les rôles, etc., cela dans le respect des échéanciers et des budgets. »

De conclure le professeur Alain Rondeau, on ne peut gérer le changement comme on le fait pour la continuité. « Ce n'est pas une seule action qui porte des résultats, mais une multitude. » On s'améliore en améliorant les processus sur lesquels on travaille, en progressant dans l'action, en se remettant à jour, en révisant nos façons de fonctionner, en imaginant des moyens de communication beaucoup plus sophistiqués.

DISCOURS DE CLÔTURE

COLLOQUE INTERNATIONAL SUR LE GOUVERNEMENT EN LIGNE « VERS UNE NOUVELLE RELATION ENTRE LE GOUVERNEMENT ET LES CITOYENS »

Monique Charbonneau, présidente-directrice générale du CEFRIO

Comme nous avons pu le constater au cours de ces trois journées de colloque, tous les gouvernements occidentaux font actuellement face à des défis communs à tous les pays. Toutefois, ils doivent trouver des solutions adaptées à chacune de leur culture et à chacun de leur système politique. À ce chapitre, le Québec n'échappe pas à la règle. Depuis quelques années, le gouvernement en place a réitéré son intention de revoir le rôle et les façons de faire de l'État et a rappelé que le gouvernement électronique constituait une des pierres angulaires du chantier de sa modernisation.

Ces changements visent notamment à trouver des moyens de faire face à l'explosion exponentielle des coûts provoquée par le vieillissement de la population tout en améliorant la qualité du service offert aux citoyens et en créant un climat favorable au développement des entreprises établies sur son territoire.

Pour que de tels chantiers se transforment en réussites et en succès, les décideurs politiques et administratifs doivent toutefois avoir accès à des connaissances nouvelles adaptées aux réalités de leur population; connaissances qui guideront les processus décisionnels et la mise en œuvre des projets.

Pas étonnant, dans un tel contexte que le colloque *Vers une nouvelle relation entre le gouvernement et les citoyens* ait suscité tant d'intérêt : plus de 700 participants, 78 conférenciers provenant tant des États-Unis, de l'Europe que du Canada. Ainsi, les experts les plus réputés à l'échelle internationale en matière de gouvernement électronique se sont donné rendez-vous pour inspirer les artisans de cette réforme déjà bien entamée.

À la manière du CEFRIO, le Québec aura, une fois de plus, joué un rôle d'intermédiaire en favorisant les échanges de connaissances et d'expertises entre l'Europe et l'Amérique. Une fois de plus, le CEFRIO aura favorisé le transfert entre la pratique (l'expérience-terrain) et le milieu de la recherche.

Rappelons que déjà en 1997, le CEFRIO avait tenu un colloque dont le titre était ***Services publics et inforoutes : des bénéfices à l'horizon***. Colloque au cours duquel nous avions livré les résultats d'un projet de recherche mené sur le sujet. Preuve que le thème du gouvernement en ligne nous préoccupe depuis un bon moment.

Pour sa part, ce colloque nous aura permis de prendre conscience non seulement de nos forces mais aussi du chemin qu'il reste à parcourir pour achever cette œuvre.

Au cours des dix dernières années, nous avons investi massivement et collectivement dans des autoroutes qu'on ne voit pas, qui demeurent invisibles mais qui, pourtant, ont requis des sommes astronomiques pour se déployer. Mais il n'est pas tout d'investir dans des infrastructures, des portails et des systèmes de gestion sophistiqués, il faut aussi et surtout qu'au bout du compte ces initiatives servent à la population et améliorent la qualité des services qu'on lui offre. Et pour ce faire, nous nous devons d'examiner de nouvelles avenues et de profiter de ce point tournant pour revoir nos façons de faire.

À ce chapitre, un chercheur américain du Massachusetts Institute of Technology (MIT), Eryk Brynjolfsson, déclarait récemment : « Pour chaque dollar investi dans l'acquisition de technologies, les entreprises doivent s'attendre à en affecter 9 \$ au développement de leur capital organisationnel et humain ».

Ainsi, au même titre que le commerce électronique et le télétravail, le gouvernement en ligne et la cyberdémocratie, ne livreront leurs promesses – meilleur service, économies d'échelle, fiabilité, etc. – qu'à la condition où l'on accepte de transformer les pratiques actuelles. Car pour tirer pleinement profit des technologies de l'information, nous savons aujourd'hui qu'il est requis de modifier en profondeur les façons de fonctionner. Et c'est ce qui est le plus difficile, car on se heurte aux acquis, aux « patrimoines » organisationnels, à la culture des milieux, bref au noyau dur qui fonde nos façons de faire actuelles.

Dans ce contexte, le CEFRIO estime que c'est la gestion du processus d'innovation qui commande un soin particulier. Quand on souhaite déployer le gouvernement électronique, la cyberdémocratie ou encore la télémédecine et l'apprentissage en réseau, il est requis de mettre en branle une stratégie de changement qui soutienne la démarche. Au CEFRIO, nous avons vécu sur le terrain de telles stratégies de changement et avons pu observer quelques conditions clés de réussite.

Ce colloque nous aura d'ailleurs permis de présenter certains de ces résultats. En l'occurrence, ceux relatifs aux projets *Développement des collectivités locales*, qui portait sur les cités intelligentes et *L'école éloignée en réseau*, une expérience terrain qui fait actuellement des petits sur l'ensemble du territoire québécois.

Mais plus nombreux encore, les résultats d'un important projet de recherche-action portant sur le gouvernement électronique. Projet que nous avons mené au cours des deux dernières années au CEFRIO et dirigé de main de maître par un homme aux mille chapeaux et aux nombreux talents : Michel Audet, directeur scientifique au CEFRIO, professeur-chercheur en relations industrielles à l'Université Laval, et animateur à ses heures. Au cours des trois derniers jours, vous avez non seulement pu apprécier ses qualités de médiateur mais aussi sa grande maîtrise du sujet. J'aimerais d'ailleurs profiter de l'occasion pour le remercier chaleureusement.

J'aimerais aussi remercier tous les conférenciers, votre riche expertise et votre passion pour le sujet sauront non seulement nous inspirer mais nous inciter au dépassement. Une pensée plus spécifique pour l'équipe du CEFRIO qui, sous la direction de Paul-André Robitaille, a fait de cet événement une réussite.

Finalement, je tiens à remercier les membres du Comité organisateur pour leur générosité, leur temps (une denrée rare dans leur cas) et leur savoir-faire. Un merci plus particulier pour le président du Comité organisateur, **Michel Pigeon**, recteur de l'Université Laval, pour sa vision et son enthousiasme.

Danièle Audet, directrice, Communications et Affaires gouvernementales, Bell Canada ;

Michel Audet, professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval et directeur scientifique au CEFRIO ;

Joanne Fortin, directrice, Communications d'entreprise, IBM Canada ;

Michel Rosciszewski, directeur de l'Autoroute de l'information, ministère des Services gouvernementaux ;

Paul-André Robitaille, directeur, Secrétariat général et Service aux membres, CEFRIO ;

Mélanie Normand, secrétaire du Comité, adjointe à la direction, CEFRIO.

Reste maintenant à souhaiter que ce colloque vous ait donné le goût d'innover, de faire de votre gouvernement un modèle en matière de services publics en ligne.

Merci !



LE COMITÉ ORGANISATEUR

- **Michel Pigeon**, président du Comité, recteur, Université Laval
- **Danièle Audet**, directrice, Communications et Affaires gouvernementales, Bell Canada
- **Michel Audet**, professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, et directeur scientifique, CEFRIO
- **Joanne Fortin**, directrice, Communications d'entreprise, IBM Canada
- **Michel Rosciszewski**, directeur de l'Autoroute de l'information, ministère des Services gouvernementaux
- **Monique Charbonneau**, présidente-directrice générale, CEFRIO
- **Paul-André Robitaille**, directeur, Secrétariat général et Service aux membres, CEFRIO
- **Mélanie Normand**, secrétaire du Comité, adjointe à la direction, CEFRIO



ANNEXE I PARTENAIRES DU PROJET *SERVICES ÉLECTRONIQUES AUX CITOYENS ET AUX ENTREPRISES*

- Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
- Fonds de la société de l'information relevant du ministère des Services gouvernementaux
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC)
- Secrétariat à l'allègement réglementaire du ministère du Conseil exécutif
- Revenu Québec
- Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Bell Canada
- Fédération des caisses Desjardins du Québec
- Groupe CGI



ANNEXE II LES ÉQUIPES DE RECHERCHE DU PROJET SERVICES ÉLECTRONIQUES AUX CITOYENS ET AUX ENTREPRISES

- **Michel Audet**, professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, directeur scientifique, CEFRIO, et chercheur intégrateur du projet, Québec, Canada
- **Luc Bernier**, professeur titulaire et directeur de l'enseignement et de la recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), et chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada
- **Anne-Marie Croteau**, professeure agrégée, Gestion des systèmes d'information, École de gestion John-Molson, Université Concordia, et chercheure associée, CEFRIO, Québec, Canada
- **Maurice Gosselin**, vice-doyen à la recherche et aux affaires académiques, professeur titulaire de comptabilité, École de comptabilité, Université Laval, et chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada
- **Pierrot Péladeau**, coordonnateur scientifique, Centre de bioéthique, Institut de recherches cliniques de Montréal, et chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada
- **Alain Rondeau**, professeur titulaire et directeur du Centre d'études en transformation des organisations (CETO), HEC Montréal, et chercheur associé, CEFRIO, Québec, Canada

- Marie-Claude Bastien, assistante de recherche, Université Laval, Québec, Canada
- Marie Boutin, assistante de recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), Québec, Canada
- Louis Croteau, assistant de recherche, Université Laval, Québec, Canada
- Marc Dfouni, assistant de recherche, Département des systèmes d'information, École de gestion John-Molson, Université Concordia, Québec, Canada
- Guillaume Dubé, assistant de recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), Québec, Canada
- Tania Dubé, assistante de recherche, Université Laval, Québec, Canada
- Solime Gaboriault, assistant de recherche, étudiant à la M.Sc., HEC Montréal, Québec, Canada
- Léna Labonté, assistante de recherche, Université Laval, Québec, Canada
- Marc Lemire, chercheur postdoctoral, Groupe de recherche interdisciplinaire en santé (GRIS), Université de Montréal, Québec, Canada
- Danielle Luc, directrice administrative et professionnelle de recherche, CETO, HEC Montréal, Québec, Canada
- Amélie Marcheterre, assistante de recherche, Université Laval, Québec, Canada
- Michel Paquin, professeur associé, École nationale d'administration publique (ENAP), Québec, Canada
- Marie-Noëlle Perron, assistante de recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), Québec, Canada
- Thierry Sinassamy, assistant de recherche, Université Laval, Québec, Canada
- Monica Tremblay, professionnelle de recherche, École nationale d'administration publique (ENAP), Québec, Canada
- Émilie Villemure, assistante de recherche, Université Laval, Québec, Canada

Gestion du projet : Marcel Gilbert, collaborateur associé, CEFRIO, Québec, Canada



ANNEXE III PROJETS DE RECHERCHE DU CEFRIO SUR LE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE

Le CEFRIO a réalisé de nombreux projets de veille, de recherche et de transfert sur le gouvernement électronique depuis l'an 2000. Certains d'entre eux avaient pour but de guider l'action des ministères et des organismes en la matière, tandis que d'autres visaient à favoriser le succès des projets de gouvernement électronique entrepris par les municipalités et les institutions des réseaux de la santé et de l'éducation.

LISTE DE CES PROJETS

PROJETS	OBJECTIFS
Allègement réglementaire et NTIC : des opportunités nouvelles pour faciliter le lien État-entreprises www.cefrio.qc.ca/projets/proj_08.cfm	Explorer en quoi et comment les TI peuvent favoriser l'allègement et la simplification du fardeau administratif imposé aux entreprises par l'État. Analyser particulièrement les méthodes d'analyse coûts/bénéfices relativement à l'implantation des TI dans une optique d'allègement réglementaire.
Élaboration d'une politique de gestion des ressources informationnelles www.cefrio.qc.ca/projets/proj_13.cfm	Formuler à la suite de la réalisation d'études comparatives, la vision de l'État réseau et identifier les modèles possibles, pour le Québec, de politiques de gestion des ressources informationnelles.
Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics aux citoyens et aux entreprises www.cefrio.qc.ca/projets/proj_12.cfm	Analyser des approches de collaboration novatrices (ex. : partenariats public-public, partenariats public-privé) susceptibles de mener à l'amélioration de la prestation des services publics.
Évaluation des projets pilotes en téléradiologie et en télécardiologie www.cefrio.qc.ca/projets/proj_10.cfm	Mener une évaluation participative de deux projets pilotes en télémédecine (téléradiologie et télécardiologie pédiatrique).
CLSC du futur www.cefrio.qc.ca/projets/proj_33.cfm	Tester le rendement de méthodes et d'outils (ex. : télémonitoring) favorisant la prestation de soins intégrés de santé à domicile auprès des personnes âgées.
Développement des collectivités locales et régionales par les TI www.cefrio.qc.ca/projets/proj_29.cfm	Fouiller des thématiques aussi diverses que les besoins des citoyens et des entreprises pour des services publics et privés mieux intégrés (ex. : santé, éducation, aide aux entreprises), les affaires électroniques ainsi que les nouvelles formes de démocratie et de gouvernance locale.
École éloignée en réseau www.cefrio.qc.ca/projets/proj_34.cfm	Résoudre certains des problèmes de viabilité et de vitalité des écoles primaires et secondaires en région en les mettant en réseau. Plus de 40 écoles participent au projet en 2005.
Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet www.cefrio.qc.ca/projets/proj_30.cfm	Mettre en place des communautés de pratique et les analyser afin de comprendre leur dynamique et identifier leurs conditions de développement. Plusieurs des communautés ont été créées dans le secteur public pour favoriser le développement de la relève, la gestion des bureaux en région ou l'amélioration des compétences des ressources humaines (notamment en santé).
Grandes enquêtes sur le gouvernement électronique (<i>NetGouv</i>) www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/enquetes/netgouv_intro.asp	Déterminer le niveau d'informatisation des citoyens et des entreprises du Québec et comprendre leurs attentes et comportements en matière de gouvernement en ligne.
Enquête sur les pratiques de création et de gestion des sites Web gouvernementaux www.cefrio.qc.ca/projets/proj_32.cfm	Étudier les pratiques utilisées et proposer une série de recommandations susceptibles de mener à l'amélioration des sites gouvernementaux et de la satisfaction des usagers.

D'autres travaux sur le transfert intergénérationnel des savoirs dans l'appareil gouvernemental, la mise en réseau des cégeps, la démocratie en ligne et le développement rural font partie du portefeuille de projets du CEFRIO.

Pour plus de détails, consultez les projets de recherche : www.cefrio.qc.ca/projet.cfm



Le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIIO) est un centre de liaison et transfert qui regroupe près de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 46 chercheurs associés. Sa mission : aider les organisations québécoises à utiliser les technologies de l'information de manière à être plus performantes, plus productives, plus innovatrices. En partenariat, le CEFRIIO réalise partout au Québec des projets de recherche et de veille stratégique sur l'appropriation des TI. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise tant privé que public. Les activités du CEFRIIO sont financées en majeure partie par ses membres et par le gouvernement du Québec, son principal partenaire financier.

www.cefrio.qc.ca

La référence en matière d'appropriation des technologies de l'information

888, rue Saint-Jean, bureau 575, Québec (Québec) G1R 5H6
Téléphone : (418) 523-3746 **Télocopieur :** (418) 523-2329

550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest, bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : (514) 840-1245 **Télocopieur :** (514) 840-1275