



TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	1
REPÈRES	2
RÉFORMES	3
TENDANCES Les administrations publiques révisent leurs stratégies de gestion de l'information	4
COUP D'ŒIL Gouvernement en ligne et renseignements personnels	6
PARUTIONS	8
RECHERCHES Gouvernement en ligne : stratégie pour l'offre de service	10
RÉFÉRENCES	12

GESTION DE L'INFORMATION : LES NOUVELLES STRATÉGIES

Le présent numéro de rentrée de Vigie est consacré à la gestion des ressources informationnelles (GRI). On a coutume de dire que l'information est la matière première des organisations, privées ou publiques, et que celles qui ne sauront pas composer avec sa volatilité sont condamnées à périr, sinon à disparaître. Il est vrai que la notion de temps réel à laquelle nous ont familiarisés les outils modernes de communication était une variable rarement prise en compte dans l'action publique.

En trente ans de révolution informatique, les choses ont bien changé et les administrations publiques se sont adaptées. Malgré cela, la gestion de l'information reste encore aujourd'hui un secteur de la gestion publique en mutation, à la fois organisationnelle et technologique. D'un côté, l'information maîtrisée porte en germe un dialogue rénové avec le citoyen et un mieux-vivre au travail pour les employés. De l'autre, elle bouscule les formes traditionnelles de gouvernance, se révèle dépensière et menace la sphère privée des individus.

L'expérience ayant prouvé que les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des espérances, les stratégies des organisations publiques s'affinent. Volonté politique, progrès technologique, innovations administratives, ce numéro de Vigie témoigne de cet alignement favorable garant de réelles avancées et, à la toute fin, d'un meilleur service à un citoyen mieux protégé.

Louis Côté

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

Éthique publique

CANADA

L'auteure explore l'interdépendance des générations. Elle se penche sur l'éthique et les politiques publiques et propose sept principes conducteurs visant à promouvoir une équité inter-générationnelle.

Kenny, N. « What's Fair? Ethical Decision-making in an Aging Society », *Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques*, May 2004.

Services publics

ÉTATS-UNIS

Si le e-gouvernement promeut des pratiques plus transparentes et interactives, l'adoption de technologies en ligne par l'administration publique met en exergue la question de l'imputabilité. Le présent article rend compte des résultats d'une enquête menée sur les sites publics de 14 pays en matière d'ouverture et d'imputabilité.

Wong, W. E. Welch. « Does E-Government Promote Accountability? A Comparative Analysis of Website Openness and Government Accountability », *Governance*, vol. 17, n° 2, p. 275-297.

International

OMC

Les services publics auxquels nombre de pays sont attachés peuvent-ils être concernés par l'Accord général sur le commerce des services en cours de négociation? Dans cette analyse juridique, les auteurs tentent de répondre aux questions qui entourent cette négociation.

Fabri, H.R. et J-Ph. Crontiras. « L'OMC et les services publics », *Institut du développement durable et des relations internationales*, n° 2, 64 p.

Santé

SUÈDE

Des médecins suédois ont fait l'objet d'une étude portant sur l'impact d'une rémunération liée à leur performance. Le résultat de cette enquête est que, malgré les facteurs contextuels, une telle mesure engendre des effets importants, tant en ce qui concerne le processus de travail que l'environnement de travail et la qualité des soins.

Forsberg, E., R. Axlelsson et B. Arnetz. « The relative importance of leadership and payment system : Effects on quality of care and work environment », *Health Policy*, vol. 69, n° 1, July 2004.

Éducation

ITALIE

Il s'agit d'une étude sur l'utilisation de l'étalonnage dans les processus de décisions qui président aux mutations des universités. L'article analyse en particulier les résistances face à l'introduction de la mesure des coûts dans les organisations.

Arnaboldi, M. et G. Azzone. « Benchmarking University Activities : An Italian Case Study », *Financial Accountability & Management*, vol. 20, n° 2, May 2004, p. 205-220.

Politiques publiques

INTERNATIONAL

L'auteur étudie l'évolution de trois modèles de gouvernance : ceux de l'Union européenne, dite de coordination ouverte, de la Grande-Bretagne, marquée par le concept de « gouvernement intégré » et du Canada, axé autour de l'Entente-cadre sur l'union sociale.

Saint-Martin D. « Coordinating Interdependence : Governance and Social Policy Redesign in Britain, the European Union and Canada », *RCRPP*, May 2004.

UNION EUROPÉENNE

Le présent article analyse les changements intervenus depuis le début des années 1990 dans les politiques d'aides aux familles des pays d'Europe occidentale. Il contribue ainsi à la discussion sur l'éventuelle convergence des systèmes de protection sociale.

Math, A. « L'évolution des politiques publiques d'aides aux familles en Europe occidentale », *IRES*, n° 04.02, février 2004, 34 p.

CANADA

L'auteure se fonde sur le postulat selon lequel les valeurs des citoyens doivent être intégrées dans la conception d'une nouvelle architecture sociale canadienne. Elle énumère certaines de ces valeurs.

Mackinnon, M. P. « Citizens' Values and the Canadian Social Architecture : Evidence from the Citizens' Dialogue on Canada's Future », *Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques*, juin 2004.

Développement économique

BALTIQUE

Le présent article propose une réflexion sur l'émergence et les caractéristiques potentielles d'un futur marché commun du travail dans la région de la mer Baltique.

Heikkilä, E., T. Järvinen, J. Neubauer et L. Olof Persson. « Labour Market Integration in the Baltic Sea Region : Before and After EU Enlargement », *Web Reports*, Institute of Migration, n°3, 2004.

ROYAUME-UNI

POUR UNE MONDIALISATION PLUS HUMAINE

Un livre blanc du gouvernement britannique tente de répondre à la question suivante : Comment maîtriser les impacts de la mondialisation, non seulement au Royaume-Uni, mais aussi dans chaque pays et particulièrement ceux qui sont les moins développés? Il s'intéresse aux implications nationales et internationales de la globalisation et propose la vision d'un système d'échange mondial qui soit à la fois libre et juste. Dans la première partie, le plan d'action mesure les bénéfices de la croissance du commerce international et des investissements à travers le monde dont l'essor de la Chine et de l'Inde sont des exemples. Il explique dans la deuxième partie pourquoi chaque région du Royaume-Uni doit bénéficier de cette globalisation en se montrant capable de gérer les ruptures causées par le marché mondial et les technologies de l'information. La troisième et dernière partie est consacrée aux impacts de la mondialisation sur les pays en voie de développement et traite des moyens à privilégier, dans le cadre du développement durable, pour augmenter à long terme leur prospérité et surtout celle des pays les plus pauvres.

Making Globalisation a Force of Good

<http://www.dti.gov.uk/ewt/whitepaper.htm>

UNION EUROPEENNE

UN ESPACE EUROPÉEN DE SANTÉ EN LIGNE

La santé en ligne peut améliorer l'accès aux soins de santé ainsi que la qualité et l'efficacité des services proposés. Telle est l'hypothèse de départ d'un plan d'action de la Commission européenne pour améliorer les soins de santé pour les citoyens européens. Les outils ou solutions de santé en ligne vont bien au-delà des simples applications Internet. Ils comprennent, entre autres, des réseaux d'information médicale, des dossiers médicaux électroniques, des services de télémédecine, des systèmes portables et ambulatoires dotés de fonctions de communication, des portails sur la santé. Associée à des modifications organisationnelles et au développement de nouvelles compétences, la santé en ligne peut contribuer à améliorer la qualité des soins pour un prix moins élevé dans le cadre de systèmes de fourniture de soins de santé axés sur le citoyen, respectant la diversité des traditions multiculturelles et multilingues de l'Europe. Le secteur de la santé emploie 9 % de la main-d'œuvre européenne et la santé en ligne pourrait, d'ici 2010, représenter 5 % du budget total de la santé avec 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

http://europa.eu.int/information_society/qualif/health/index_en.htm

FRANCE

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

À la suite de l'adoption de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances, le Sénat français publie le Rapport sur une planification de l'évaluation des politiques publiques. La loi comportait des obligations d'information renforcées, en particulier sur les objectifs et les résultats des programmes auxquels sont affectés les crédits budgétaires. Mais les auteurs du Rapport rappellent les étapes à franchir et les écueils à éviter pour que l'ensemble des acteurs concernés s'approprie l'évaluation des politiques publiques et que celle-ci finisse par jouer son rôle de producteur de rationalité, de réducteur d'opacité et de promoteur de démocratie et de responsabilité. Parmi les obstacles évoqués, les auteurs font état d'un modèle administratif français défavorable à l'évaluation en raison d'une faible structuration et de l'imprécision des objectifs des politiques publiques et d'un apport limité du développement des moyens ministériels ou indépendants d'évaluation. Outre les dispositions légales, les chances de l'évaluation résident dans la désacralisation de l'action publique et la décentralisation.

<http://www.senat.fr/rap/r03-392/r03-392.html>

ROYAUME-UNI

LE RÔLE DE LONDRES, CAPITALE NATIONALE ET INTERNATIONALE

Le « Projet Londres » a été commandé par le premier ministre britannique pour évaluer à long terme le rôle de Londres comme capitale nationale et internationale. Le maire de la ville ayant publié un rapport semblable dans ses champs de compétence, le gouvernement a souhaité faire part en parallèle de sa propre vision et de ses intérêts stratégiques. Le rapport met l'accent sur Londres, siège du gouvernement central. Il aborde les aspects économiques et sociaux, le logement, les transports, les services publics et le marché du travail, mais omet les problèmes environnementaux et les structures de la gouvernance municipale. Parmi les atouts de la ville, on remarque le succès de son économie qui contribue grandement à celle du Royaume-Uni, l'attrait de la ville sur les travailleurs britanniques et du monde entier, la jeunesse et la diversité de sa population. Les obstacles à son développement sont un nombre élevé de chômeurs, un habitat et des services de transport urbains à la limite de leur capacité, un système de gouvernance locale complexe et des services publics qui relèvent difficilement les défis liés aux spécificités de la ville.

The London Project Report

<http://www.strategy.gov.uk>

Les avancées théoriques et les pratiques émergentes suivantes sont le fruit d'une consultation des membres de la communauté de recherche sur la gestion des ressources informationnelles de L'Observatoire de l'administration publique : Benoit Aubert, Michel Audet, Luc Bernier, Christian Boudreau, Anne-Marie Croteau, Gérard Divay, Yves-Chantal Gagnon, Pierrot Péladeau, Paul Prévost, Gilles Saint-Amant, Bernard Sévigny, Diane Gabrielle-Tremblay.

L'animation et la coordination des communautés de recherche de L'Observatoire de l'administration publique sont assurées par Benoît Rigaud.

*Les possibilités actuelles
d'interagir avec le citoyen
demeurent rares*

LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES RÉVISENT LEURS STRATÉGIES DE GESTION DE L'INFORMATION

À l'ombre de l'échec de certains projets majeurs dont le projet GIRES au Québec, la gestion des ressources informationnelles (GRI) est traversée par des tendances qui en font l'un des secteurs de la gestion publique soumis aux changements organisationnels et technologiques les plus importants.

FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP ET DE VOLONTÉ POLITIQUE

La profusion de l'information qui caractérise la société de l'information exige des instances politiques et administratives de faire preuve de leadership et de définir des domaines d'action prioritaires. Dans un autre ordre d'idée, considérant que l'avènement de l'économie informationnelle a pour incidence d'aiguiser la concurrence entre les États, il est de la responsabilité des représentants politiques de prendre en charge des domaines porteurs de prospérité tels que le développement économique et la prestation de services aux citoyens.

REPENSER LA GOUVERNANCE ET RESPONSABILISER LES ACTEURS

Le besoin de leadership se retrouve également dans les efforts de modernisation des structures de gouvernance de l'information gouvernementale. Aux États-Unis, en Australie et au Royaume-Uni, cette volonté politique est incarnée par un dirigeant principal d'information relevant directement du chef de gouvernement. Ainsi se développe dans certains pays de l'OCDE une structure de gouvernance caractérisée par une séparation entre les autorités responsables de la stratégie et celles chargées de la mise en œuvre opérationnelle des projets. Dans ce type d'organisation de la gestion de l'information, la coordination entre les services ministériels est l'élément le plus problématique compte

tenu des difficultés de gratifier les initiatives interministérielles. La nomination d'adjoints au dirigeant principal d'information répondant de la bonne conduite de ces initiatives est une des solutions préconisées. Au Royaume-Uni par exemple, la création des postes de *Seniors Responsible Owners*, hauts fonctionnaires responsables de la conduite de projets dans le domaine des technologies de l'information, a eu pour conséquence d'accroître l'imputabilité des agents prenant part à ces projets.

DÉVELOPPER UNE EXPERTISE EN GESTION DE PROJETS ET LIMITER LES COÛTS

Compte tenu de la taille de l'administration publique et de la diversité des services qu'elle rend, les avancées en GRI font appel de plus en plus à des pratiques issues de la gestion de projets. Sur ce point, un taux d'échec des projets de développement de l'administration électronique entre 60 % et 80 % à travers le monde révèle un constat d'inaptitude entre le besoin de mettre en place une gestion de projets et les capacités de l'administration publique.

En rupture avec un mode de développement qui favorisait les « méga-projets » technologiques, la tendance actuelle est de promouvoir des mécanismes de suivi des dépenses beaucoup plus stricts. Avertis du faible retour sur investissement dans ce domaine, des auteurs préconisent des préceptes de gestion (dépendre moins, investir seulement une fois les bonnes pratiques mises en évidence, se concentrer sur les vulnérabilités -pannes électriques, vol, perte d'intégrité ou bris de confidentialité des systèmes d'information- et non sur les opportunités) et des stratégies d'investissement clairement défensives. Ce retour de balancier est toutefois à nuancer : dans un contexte de concurrence accrue, la problématique qui se pose aux gestionnaires

res publics tient plus du « comment investir? » que du refus catégorique de tout investissement en TI.

EXPLORER LES POTENTIALITÉS DE LA TECHNOLOGIE POUR AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LE CITOYEN

Les technologies de l'information (TI) permettent une prestation de services à la fois personnalisée et accessible au plus grand nombre. Grâce, en effet, à la rapidité de transport de l'information numérisée et à l'augmentation des capacités de traitement et de stockage, leur usage dans la politique d'information gouvernementale est une source d'amélioration potentielle des processus décisionnels et opérationnels des organisations publiques. Ainsi dit-on aujourd'hui que les TI permettent de réaliser une approche client de masse. Cependant, les études de cas montrent que les administrations publiques sont loin d'exploiter les potentialités des TI. Le développement de l'approche marketing et la redéfinition des portails gouvernementaux en grappes de service illustrent la volonté de rendre l'État plus proche du citoyen. Mais, concrètement, les possibilités actuelles d'interagir avec le citoyen demeurent rares. Des techniques visant la participation du citoyen par le biais des TI et qui renvoient aux problématiques de l'e-démocratie sont en phase d'expérimentation et devraient apporter des solutions à ce défaut d'interactivité.

INTÉGRER LA FONCTION INFORMATIQUE SELON LES SPÉCIFICITÉS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONSIDÉRER LA VOIE DU PARTENARIAT

Faisant écho à la littérature spécialisée dans le domaine, les décideurs recherchent des solutions qui soient avant tout en adéquation avec leur type d'organisation du travail. Informatiser les processus de travail et de prestation de services n'est pas une fin en soi. Il est au contraire préconisé d'implanter des outils informatiques uniquement à la lumière d'un diagnostic des besoins de l'organisation et de ses capacités à maîtriser le changement. En d'autres termes, les gestionnaires ont de plus en plus conscience de la nécessité de réviser les méthodes de gestion interne avant de s'engager dans l'informatisation des façons de faire. La mise en place de progiciels de gestion intégrée traduit bien l'importance de préparer l'organisation tant du point de vue humain, en offrant notamment une formation appropriée, que par la mise en place de définitions et de standards communs.

La solution du partenariat est de plus en plus retenue pour obtenir une expertise externe au cercle des décideurs. À ce sujet, les dépassements de coûts astronomiques en frais de consultation appellent une réforme globale des méthodes de négociation des contrats de partenariat. L'imputabilité des porteurs de projet et des pratiques contraignantes de suivi de l'exécution des contrats sont des avenues privilégiées pour clarifier les rôles entre mandant et mandataire.

REPENSER L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE POUR UNE MEILLEURE PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

L'inflation des données personnelles collectées et les risques de dérive marchande ont favorisé l'émergence d'une jurisprudence en matière d'administration électronique. En effet, chaque personne étant désormais fichée plusieurs centaines de fois, les contraintes juridiques sur l'action des administrateurs des bases de données se sont multipliées. Ainsi, lors de la collecte de données, l'administrateur a le devoir d'informer l'administré de son obligation à fournir des renseignements personnels et du caractère public des traitements automatisés. De même, le droit d'accéder aux données le concernant a été reconnu à l'administré, accompagné, le cas échéant, du droit de rectifier ces données, voire de s'opposer à leur présence ou à leur divulgation. Pour les renseignements sensibles, ceux du domaine de la santé par exemple, on passe progressivement du droit d'opposition à l'obtention préalable de l'accord de la personne concernée. Le principe du consentement explicite s'imposant, c'est la dynamique même de la collecte d'information par les administrations qu'il faut repenser. La multiplication des technologies protectrices de la vie privée, telle la cryptographie, et des procédures de personnalisation, d'identification et d'authentification des signatures électroniques sont la réponse technique à cette inflation normative. Le développement des infrastructures à clef publique répond également à ce besoin de mettre en place des procédés permettant de concilier accessibilité, confidentialité et intégrité des données.

PROTÉGER LES DROITS D'AUTEUR DU GOUVERNEMENT ET SAUVEGARDER LE PATRIMOINE NUMÉRIQUE

Les gouvernements cherchent à parfaire la protection de leur production intellectuelle. Le développement du dépôt légal pour les publications électroniques et l'émergence de services de gestion des droits d'auteur des gouvernements en sont l'expression. Enfin, devant la masse d'information stockée par les administrations publiques, la sauvegarde du patrimoine numérique est un sujet de préoccupation émergent pour les gestionnaires publics. Il s'agit d'accorder une priorité à l'information à conserver tout en la rendant facilement accessible.

Lectures

Québec. « Vers un Québec branché pour ses citoyens », *Rapport sur le gouvernement en ligne*, présenté par le député Henri-François Gauthier, Québec, juin 2004.

Benoit A. Aubert, Michel Patry et Suzanne Rivard. « Gérer le risque lié à l'impartition des technologies de l'information », *Harvard Business Review*, vol. 28, n° 4 (hiver 2004), p. 37-51.

Nicholas G. Carr. « IT doesn't matter », *Harvard Business Review*, May 2003, vol. 81, n° 5.

Après une période d'euphorie durant laquelle le gouvernement en ligne semblait à la fois faciliter le retour des citoyens dans le débat démocratique et permettre aux administrations publiques de réaliser des économies, certaines manipulations informatiques ont fait craindre pour les libertés individuelles. Les États s'attardent aujourd'hui à rehausser la confiance des citoyens.

*Des démarches qui pourraient
porter atteinte aux droits
fondamentaux des citoyens*

GOVERNEMENT EN LIGNE ET RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Par Paul-André Comeau

Paul-André Comeau est professeur associé à l'ENAP

paul-andre.comeau@enap.ca

Hausser le niveau de confiance des citoyens : tel semble désormais l'un des objectifs des promoteurs du gouvernement en ligne en ce qui a trait à la protection des renseignements personnels ou, selon la terminologie européenne – la protection des données nominatives. Un consensus qui va au-delà des bonnes intentions se dégage du survol des dernières publications officielles à ce chapitre, depuis les « Orientations politiques et pratiques de l'OCDE » (*Protection de la vie privée en ligne*) jusqu'au rapport déposé à Québec, en juin dernier, par le député Henri-François Gautrin (*Vers un Québec branché pour ses citoyens*), sans oublier le rapport Truche, en France (*Administration électronique et protection des données personnelles*).

LA VULNÉRABILITÉ DES SYSTÈMES INFORMATIQUES, MENACE POUR LA VIE PRIVÉE

Au lendemain des événements du 11 septembre 2001, on a cru, un moment, que la protection de la vie privée en ligne allait être plus ou moins occultée au profit des considérations de sécurité. C'est ce que laissent craindre les législations musclées, tel le Patriot Act aux États-Unis, adoptées à toute vapeur dans un certain nombre de pays occidentaux, à commencer par le Canada. Une série d'incidents a tôt fait de raviver une inquiétude marquée chez de nombreux citoyens au sujet de la sécurité des renseignements personnels que sont invitées à traiter en ligne les administrations gouvernementales ou commerciales.

L'une des grandes sociétés nord-américaines de renseignements de crédit personnel a dû reconnaître publiquement avoir été victime d'une manœuvre qui a mis à nu un certain nombre de détenteurs de cartes de crédit. L'Agence canadienne des douanes et du revenu a fait face à une situation tout aussi peu enviable dans

l'une de ses antennes au Québec. La divulgation de tels incidents n'a rien d'exceptionnel depuis que les médias s'intéressent à cette question. Elle témoigne d'une vulnérabilité des systèmes informatiques, parfois même d'une imprudence des gestionnaires ou tout simplement du talent des hackers. À la toute fin, le résultat est le même : une proportion importante de personnes affiche une méfiance bien arrêtée au sujet des initiatives qui misent sur les technologies de l'information pour améliorer les relations entre l'État et les citoyens.

Au milieu des années 1990, de premiers projets presque dithyrambiques dressaient la carte du Tendre de l'autoroute de l'information. Aujourd'hui, une réelle modération préside à la mise en place des jalons de l'administration du gouvernement en ligne. L'enthousiasme des débuts se nourrissait de raisons et d'objectifs très différents. Les uns, face à la désaffection et au cynisme des citoyens, assimilaient le « tout-en-ligne » à une quasi-panacée. D'autres y voyaient la solution miracle qui allait permettre aux administrations publiques d'enranger des économies plus que substantielles et ainsi contribuer à la cure minceur des finances de l'État. Enfin, certains esquissaient à l'époque la possibilité d'une mutation du fait démocratique lui-même. Bref, l'ampleur et la multiplicité des objectifs du recours aux technologies de l'information ont incité à minimiser, pour ne pas dire plus, la pertinence des leçons dégagées depuis la mise en œuvre des premières législations en matière de protection des renseignements personnels.

Il serait sans doute intéressant et instructif de retracer le chemin parcouru ces dernières années. Cependant, il paraît plus utile de signaler une remarquable convergence de vue quant à la nature juridique des renseignements personnels.

Sous l'influence d'une lecture dominée par les juristes américains, la question de la propriété des renseignements personnels avait fait dévier, pendant un moment, l'examen du sort à réserver à ces données dans le cyberspace. Certains avaient même proposé de s'en remettre aux consommateurs qui pourraient céder leurs droits en échange de quelque avantage financier ou autre. Une telle approche mercantile heurtait de front le principe juridique liant la protection des renseignements personnels à la définition même des droits de la personne.

LES ATTENTES DES CITOYENS QUI N'ENTENDENT PAS ABDIQUER LEURS DROITS

Actuellement, ce dernier principe paraît devoir gagner l'assentiment du plus grand nombre comme en témoignent les travaux menés sous l'égide de l'OCDE et les directives récentes adoptées par l'Union européenne. C'est dans cette foulée que s'inscrivent les projets

et les récentes mises en chantier de l'administration publique en ligne, conformément aux enseignements dégagés d'un quart de siècle de mise en œuvre des principes du respect et de la protection des renseignements personnels. À titre d'exemple, on peut signaler le lancement, il y a quelques mois déjà, du guichet unique à l'intention des Québécois qui veulent signifier leur changement d'adresse à l'un ou l'autre des six ministères ou organismes regroupés à cette fin. Un peu partout, on voit apparaître des projets de la même veine où l'on évite la tentation du gigantisme. Reste maintenant à procéder à l'évaluation systématique de ces avancées en matière de relations en ligne entre les citoyens et la machine administrative. Reste aussi à publier les bilans provisoires qui permettront de dégager des leçons et de mieux cerner les motifs qui nourrissent actuellement la méfiance des citoyens.

Plus que jamais s'impose la nécessité d'engager une vigie attentive aux démarches menées ailleurs. Ainsi, l'administration québécoise a tout intérêt à suivre, voire à s'associer aux projets que le gouvernement français a regroupés sous l'appellation d'Adèle (Agence pour le développement de l'administration électronique). De façon plus précise, il y aurait lieu de prêter attention aux divers projets de carte à puce : élargissement des fins de la carte Vitale dans le domaine de la santé, mise en circulation expérimentale d'une carte d'accès aux services municipaux (projet-pilote confié à la ville de Tourcoing), etc. Ce regard comparatif est plus nécessaire que jamais avant de s'engager dans des démarches qui, en bout de piste, pourraient porter atteinte aux droits fondamentaux des citoyens. La sagesse et une saine gestion des ressources militent en faveur d'une pareille prudence active.

L'objectif d'une telle attitude n'est pas de conforter les timorés, encore moins d'amener de l'eau au moulin de ceux qui prophétisent tous les malheurs du monde aux auteurs de projets basés sur les technologies de l'information. Il s'agit tout simplement de répondre aux attentes légitimes d'un grand nombre de citoyens qui n'entendent pas abdiquer leurs droits devant les promesses du meilleur des mondes. Ou, pour reprendre la boutade du doyen Yves Poulet de la faculté de droit de Namur : « Allons, le droit européen d'Internet existe bien. Il a un but : créer la confiance. »

* POULLET, Yves. « Vers la confiance : vues de Bruxelles : Un droit européen de l'Internet. Quelques considérations sur la spécificité de l'approche réglementaire européenne du cyberspace », in Georges Chatillon (sous la direction de), *Le droit international de l'Internet*, Bruxelles, Bruylant, 2002, p. 133-177.

FINLANDE

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS LES UNIVERSITÉS EUROPÉENNES

Un rapport finlandais analyse l'actuelle et future utilisation des technologies de la communication dans plus de 200 universités européennes. Il en ressort que l'on peut classer ces universités en quatre catégories : (1) les universités à l'avant-garde (18 %) prééminentes dans ce domaine et caractérisées par leur niveau de coopération avec d'autres universités ou institutions d'enseignement; (2) les universités partenariales (33 %) caractérisées par leur stratégie de coopération avec des institutions nationales et étrangères; elles ont intégré les TIC sur leur campus sans en développer pleinement les capacités en matière d'enseignement; (3) les universités autosuffisantes (36 %) qui ont un degré d'intégration des TIC comparables aux autres universités mais dont la stratégie de partenariat reste très limitée; enfin (4) les universités sceptiques (13 %) dont l'étude montre leur retard dans tous les domaines : elles se distinguent par une utilisation réduite des services informatiques, une faible intégration des TIC sur leur campus d'études et une très modeste proportion d'enseignement à distance.

<http://www.elearningeuropa.info/report>

NOUVELLE-ZÉLANDE

DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

Le ministère du Développement économique néo-zélandais publie le premier rapport annuel du groupe conseil sur la petite et moyenne entreprise. Il s'inspire de la propre expérience des conseillers, eux-mêmes propriétaires de petites entreprises et collige l'information recueillie lors de 24 journées tenues entre février et mai à l'initiative des conseillers et consacrées au secteur des PME. Le rapport fait état également des renseignements reçus à travers les réseaux d'affaires et en provenance de l'étranger, en particulier du Royaume-Uni. Le rapport dessine quatre espaces, divisés à leur tour en 19 recommandations spécifiques, dans lesquels l'intervention de l'État peut faire une différence : (1) fournir des conseils, du mentorat et des outils; (2) donner accès à de l'aide financière et à du soutien d'affaires; (3) rehausser l'image de la petite entreprise dans l'économie; (4) simplifier les réglementations. Le secteur des PME représente 97 % des entreprises du pays et 19 % de la main-d'œuvre. Le deuxième rapport annuel du groupe conseil dressera une liste d'indicateurs de performance.

Ministry of Economic Development. Small Business Advisory Group. Annual Reports 2004.

http://www.med.govt.nz/irdev/ind_dev/sbag/ar/2004/2004.html

ESPAGNE

LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC EN EUROPE CONTINENTALE

La revue australienne en administration publique publie l'étude d'une chercheuse espagnole sur les voies de réformes empruntées par les administrations publiques de l'Europe continentale, excluant donc le modèle anglo-américain. Les trois modèles traditionnels retenus sont le modèle germanique (Allemagne, Suisse, Autriche), le modèle nordique (Scandinavie et Pays-Bas) et le modèle des pays du sud de l'Europe (France, Italie, Espagne, Portugal plus Belgique). L'objectif de l'analyse était de mesurer jusqu'à quel point les principes du Nouveau Management public (dévolution, performance, relations avec les citoyens, etc.) ont influencé les transformations des niveaux centraux des administrations publiques de ces pays. L'étude fait apparaître qu'en dépit de nombreuses et fortes ressemblances, le NMP n'a pas suscité un modèle de développement uniforme. Parfois, des initiatives inspirées par le NMP ont été engagées comme des étapes complémentaires aux réformes. Dans d'autres contextes en revanche, ces mêmes initiatives ont permis d'implanter en profondeur les réformes entreprises.

Torres, Lourdes. « Trajectories in Public Administration Reforms in European Continental Countries », *Australian Journal of Public Administration*, Department of Accounting and Finance, University of Zaragoza, September 2004.

ÉTATS-UNIS

LE TÉLÉTRAVAIL DANS L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

Le Bureau du personnel de l'administration fédérale américaine conduit depuis 2001 une enquête annuelle portant sur l'implantation des formes de télétravail dans les agences fédérales. En 2003, le nombre d'employés en télétravail ou susceptibles de l'être s'élevait à 751 844 (43 % contre 35 % en 2002). Le nombre de « télétravailleurs » effectifs est passé de 53 389 en 2001 à 90 010 en 2002 et à 102 291 en 2003, soit une augmentation de 93 % en deux ans. L'enquête a porté sur 74 agences et montre de grandes différences dans leur approche. Avec un budget global de 500 000 \$ US pour promouvoir le télétravail, les agences ont lancé diverses initiatives stratégiques : consultation et journées de pratique, campagne d'information multi-supports (Internet, vidéo, articles promotionnels, guide pour l'encadrement, etc.), séminaires. Le rapport distingue le télétravail régulier (sur une base hebdomadaire) et le télétravail occasionnel. Il préconise la prise en compte du télétravail dans l'évaluation du capital humain d'une agence et rappelle les responsabilités de l'administration centrale fédérale.

Office of Personnel Management. *The Status of Telework in the Federal Government 2004*

http://www.opm.gov/telework/documents/tw_rp04/

ROYAUME-UNI

LA CROISSANCE DES EMPLOIS PLUS FORTE DANS LES SERVICES DE PREMIÈRE LIGNE

En juillet 2004, une étude de l'Institut de recherche britannique sur les politiques publiques prouvait que depuis 1997, contrairement à une idée reçue, la croissance des emplois dans le secteur public avait profité en priorité aux services de première ligne de l'éducation et de la santé et non aux services administratifs. Critiqué pour avoir augmenté les dépenses publiques et contribué à faire baisser la qualité des services publics en recrutant essentiellement des bureaucrates, le gouvernement britannique actuel répond en mettant de l'avant une baisse globale en pourcentage des dépenses publiques, de 43 % (entre 1992 et 1997 sous l'ancien gouvernement) à 42 % aujourd'hui et pour la période 2005-2008. Cette baisse a induit un léger changement de la balance entre emplois du privé et du public, ceux-ci représentant toujours une forte minorité. Mais ces arguments macro-économiques dépassent le citoyen, soucieux, lui, de recevoir de bons services en échange des taxes qu'il paye et qu'il voit augmenter en même temps que la taille et le coût de l'emploi public.

Brooks, Richard. *Pay and the Public Service Workforce*, Institute for Public Policy Research (IPPR), July 2004.

<http://www.ippr.org.uk/publications/index.php?book=427>

FRANCE

COMPARAISON ENTRE LES VILLES EUROPÉENNES

Le présent ouvrage propose une hiérarchisation des villes européennes à partir d'indicateurs de rayonnement qui mettent l'accent sur les fonctions métropolitaines qui caractérisent et différencient aujourd'hui les grandes villes. Ils traduisent pour une partie d'entre eux le potentiel des villes à favoriser un environnement propice au développement (en matière universitaire, culturelle ou par leurs fonctions d'accueil) et insistent sur les phénomènes d'intégration aux différents types de réseaux (de transport, de recherche, de connaissance, etc.) à partir desquels se construit de plus en plus la production des richesses et donc la puissance des villes. L'étude porte sur un ensemble de villes européennes de plus de 200 000 habitants, dans un contexte où les concurrences entre les villes ont tendance à s'exacerber et où l'attractivité des territoires urbains est un élément déterminant de la compétitivité économique des pays. Les auteurs proposent un classement original des villes qui s'explique par l'analyse des spécialisations de chacune, même si le poids démographique reste prépondérant. Cette diversité dynamise le réseau urbain européen.

Rozenblat, Céline et Patricia Cicille. *Les villes européennes, Analyse comparative*. Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, Rapport d'étude, Paris, La Documentation française, 2003.

RECHERCHES

À la demande du Sous-secrétariat à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles (SSIGRI) du Secrétariat du Conseil du trésor, L'Observatoire de l'administration publique a réalisé une étude des stratégies d'offre de services du gouvernement en ligne dans six administrations publiques.

*Aucune stratégie
intergouvernementale
n'a été élaborée*

GOVERNEMENT EN LIGNE : STRATÉGIE POUR L'OFFRE DE SERVICE

Par Jacques Auger et Dolorès Grossemey

Jacques Auger est professeur associé à l'ENAP et coordonnateur à la recherche commanditée à L'Observatoire de l'administration publique

Dolorès Grossemey est agente de recherche à L'Observatoire de l'administration publique

**jacques.auger@enap.ca
dolores.grossemey@enap.ca**

L'étude commandée à L'Observatoire de l'administration publique par le Sous-secrétariat à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles (SSIGRI) du Secrétariat du Conseil du trésor avait pour but de produire une synthèse comparative des positionnements stratégiques adoptés par six administrations publiques en matière de mise en marché de l'offre de service du gouvernement en ligne.

La désignation des administrations à étudier s'est faite après une recherche préliminaire de renseignements qui servait en même temps à valider l'approche méthodologique retenue pour l'enquête et à s'assurer de la qualité potentielle des résultats qui seraient remis au client. Le choix définitif approuvé par le commanditaire s'est porté sur les six administrations publiques suivantes : celles d'Australie, du Canada, du Royaume-Uni, de Singapour, de l'État américain du Massachusetts et de la province canadienne du Nouveau-Brunswick.

Les critères qui ont présidé ce choix furent la proximité et l'homogénéité. Trois de ces pays ou États (Canada, Massachusetts et Nouveau-Brunswick) sont des voisins géographiques du Québec. Les six pays ou États, tous membres de l'OCDE, peuvent par ailleurs se comparer au Québec en matière de développement économique et social mais également industriel et technologique. Enfin, en ce qui concerne le gouvernement électronique mais aussi, plus généralement, le Nouveau Management public (NMP) tous ces pays ou États ont la réputation d'être en pointe.

Le mandat de L'Observatoire de l'administration publique était donc d'identifier et de décrire les principaux programmes de marketing mis en œuvre par les administrations à l'étude et de mettre en évidence les constats les plus significatifs susceptibles de représenter une aide dans les décisions que devait prendre le Secrétariat du Conseil du trésor. Celui-ci tenait en effet à s'assurer que son propre produit, qu'il préconisait auprès des ministères et des organismes publics, serait adéquat, reconnu comme tel et distribué de façon uniforme dans ces mêmes ministères et organismes.

La recherche devait se polariser sur un certain nombre d'éléments mis en lumière et explicités par l'organisme commanditaire, à savoir, à titre d'exemple, la politique globale de l'offre de service du gouvernement en ligne, l'approche utilisée pour promouvoir et encadrer les services déployés par les ministères et les organismes publics ou encore la politique générale, le cadre de référence, le positionnement stratégique du marketing pour les services électroniques, la communication, etc.

La méthode utilisée par les chercheurs de L'Observatoire reflète des techniques de recherche désormais bien rodées et qui ont fait la preuve de leur efficacité. Dans un premier temps, les chercheurs ont recueilli et analysé l'information à travers des canaux multiples : la littérature disponible portant sur les stratégies et les techniques utilisées par différentes entreprises publiques pour commercialiser leurs services électroniques, la littérature accessible décrivant les actions menées par les administrations publiques pour promouvoir les services en ligne, la revue des plans stratégiques, des plans de développement, des publications officielles et des sites web des administrations retenues.

Dans un deuxième temps, les chercheurs ont validé les renseignements rassemblés en communiquant directement soit avec les organismes concernés, soit avec des observateurs de ces organismes. Dans cette phase, l'activation des réseaux de L'Observatoire se révèle précieuse. Ces prises de contact permettent par ailleurs d'obtenir de l'information supplémentaire ou simplement complémentaire.

L'ensemble des travaux a abouti à la production de six fiches synthèses, soit une par administration étudiée, en accompagnement du rapport final. Fiches et rapport

ont été remis au commanditaire sept semaines après le début des travaux, respectant ainsi le délai initial fixé entre les deux contractants. Outre les réunions qui fixaient les termes du mandat de recherche, des rencontres entre les représentants de L'Observatoire de l'administration publique et du Secrétariat du Conseil du trésor se sont tenues pour faire le point sur l'état d'avancement des travaux.

On peut résumer les principales tendances qui ont émergé de l'étude menée au sein des six administrations comme suit :

Tout d'abord, et l'État du Massachusetts faisant exception en la matière, aucune stratégie de marketing intégrée et intergouvernementale n'a été élaborée. Pour autant, en dépit de l'absence de cadre stratégique formel, l'ensemble des administrations se dote progressivement d'outils ou de programmes dont la finalité est d'augmenter le taux d'utilisation des services en ligne et de s'assurer d'un meilleur retour sur un investissement jugé lourd la plupart du temps.

L'étude a permis de recenser certaines pratiques novatrices comme, en Australie, la mise en place de communautés de pratiques dédiées spécifiquement au marketing du gouvernement en ligne. Elles visent à acquérir des connaissances utiles à l'élaboration de stratégies efficaces en ce qui a trait au marketing du gouvernement en ligne. L'État de Singapour a, quant à lui, créé des partenariats *people-public-private*, dont l'objectif est de guider les utilisateurs qui veulent accéder au gouvernement en ligne. D'autres administrations ont choisi de mettre en place des études de marché afin de bien orienter le développement du produit qui sera mis en ligne pour répondre adéquatement aux besoins des utilisateurs. D'autres encore ont décidé de tester les sites en ligne préalablement à leur implantation. Enfin, certaines administrations misent sur le lancement de campagnes promotionnelles lors du lancement du portail de l'État pour ensuite faire la promotion des avantages que le citoyen pourrait tirer des services offerts via ce portail.

RÉFÉRENCES

DISPONIBLES À LA BIBLIOTHÈQUE DE L'ENAP

Hoj, J. et M. Wlase. *Product Market Competition and Economic Performance in Japan*, OECD, May 2004.

Morgan S.G., J.D. Agnew et M.L. Barrer. « Seniors' prescription drug cost inflation and cost containment: evidence from British Columbia », *Health Policy*, vol. 68, n° 3, June 2004, p. 299-307.

Dawes, S. S. « Training the IT-Savvy Public manager: priorities and strategies for public management education », *Journal of Public Affairs Education*, vol. 10, n° 1, January 2004, p. 5-17.

Fountain, J.R. et autres. « Improving Performance Reporting for Government: New Guidance and Resources », *The Journal of Government Financial Management*, Spring 2004, vol. 53, p. 60.

DISPONIBLES SUR INTERNET

RÉFORMES ADMINISTRATIVES

Royaume-Uni ■ Pour de meilleures écoles et de meilleurs hôpitaux
<http://www.cps.org.uk/>
<http://www.cps.org.uk/choice.pdf>

Nouvelle-Zélande ■ L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle
<http://www.dol.govt.nz/PDFs/wlb-consultation-summary.pdf>

GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

États-Unis ■ La qualité des rapports financiers des organisations à but non lucratif
<http://www.urban.org/Template.cfm?NavMenuID=24&template=/TaggedContent...>
http://www.urban.org/UploadedPDF/311045_NOCP_4.pdf

GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Canada ■ Les principes d'authentification électronique
http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inecic-ceac.nsf/fr/h_gv00240f...

Australie ■ Les prochains défis pour le gouvernement en ligne
http://www.agimo.gov.au/publications/2004/05/egovt_challenges

GESTION DES SYSTÈMES DE SANTÉ

Australie ■ L'état des hôpitaux publics australiens
<http://www.health.gov.au/ahca/sooph/index.htm>
<http://www.health.gov.au/ahca/sooph/pdf/sooph2004.pdf>

GESTION DES SYSTÈMES D'ÉDUCATION

Canada ■ L'impact du coût des études postsecondaires sur les familles canadiennes
<http://www.cprn.org/fr/doc.cfm?doc=1007#>

États-Unis ■ Crime and Safety in Public Schools
<http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2004370>
<http://nces.ed.gov/pubs2004/2004370.pdf>

RELATIONS INTERGOUVERNEMENTALES ET INTERNATIONALES

États-Unis ■ La politique étrangère de l'administration Bush
<http://www.comw.org/pda/usdefpos.html>
<http://www.comw.org/pda/fulltext/0404mantho.pdf>

DROIT ADMINISTRATIF ET ÉTHIQUE PUBLIQUE

Canada ■ Les initiatives en matière d'éthique et de conflits d'intérêt

http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoec-bce.nsf/fr/h_oe01252f.ht...

<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoec-bce.nsf/fr/oe01460f.html>

GOVERNANCE LOCALE ET RÉGIONALE

États-Unis ■ Les coalitions de villes

http://www.brook.edu/metro/publications/20040422_coalitions.htm

http://www.brook.edu/urban/pubs/20040422_coalitions.pdf

POLITIQUES SECTORIELLES

Nouvelle-Zélande ■ Les normes nationales pour la qualité de l'air

<http://www.mfe.govt.nz/publications/air/nes-air-standards-analysis/nes...>

Royaume-Uni ■ L'eau potable en 2003

<http://www.dwi.gov.uk/pubs/annrep03/mainindex.shtml>

ANALYSES, ÉLABORATION ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

France ■ Les réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents (REAAP)

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000156.shtml>

Préparé par Alain Gagnon, Service des bibliothèques-ENAP et Nicolas Charest, L'Observatoire de l'administration publique-ENAP

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements, contactez Nicolas Charest à : nicolas_charest@enap.ca

L'Observatoire de l'administration publique a été créé en 1993 par l'ENAP, un établissement membre de l'Université du Québec. L'Observatoire recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde en matière d'administration publique et de gouvernance. *Vigie* est une lettre bimestrielle. Elle se veut un outil de diffusion des résultats des activités de veille et de recherche menées par L'Observatoire et ses partenaires.

La reproduction totale ou partielle de *Vigie* est autorisée, à condition d'en indiquer la source.

Le choix des thèmes et les textes de *Vigie* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part de l'équipe de L'Observatoire; les auteurs demeurent toutefois responsables des informations et des analyses présentées.

Cette publication est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.

Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, contactez :

Danyelle Landry, secrétariat de L'Observatoire
(418) 641-3000, poste 6574
courriel : danyelle_landry@enap.ca

Les publications de L'Observatoire peuvent être consultées sur le site Internet : www.enap.ca/observatoire

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

VIGIE

DEPOT LEGAL

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA

ISSN 1708-7252

