

Internet et les Administrations à l'étranger

Etude réalisée par Bruno Oudet (Laboratoire Leibniz)

Avec l'aide de Bernard Battail

Pour le Commissariat général du plan

Table des matières de l'étude

Introduction: **L'apport de L'Internet aux administrations étrangères**

1. Finlande: **Un pays culturellement attiré par les nouvelles technologies**

- Education et culture: deux axes prioritaires
- Etudes et recherche pour mieux cerner la société de l'information
- La dynamique générée par la mise en ligne du guide du citoyen

2. Singapour: **La "cité-Etat" investit sur le développement de la société de l'information**

- Quelques données sur le pays
- La vision d'IT2000: l'île intelligente
- Les acteurs institutionnels
- Le grand projet: Singapore One, un l'intranet à haut débit déployé dans l'île
- Le rôle moteur de l'administration
- Une toile bien structurée
- Conclusion
- Annexe: l'autre grand projet de la région, le MSC de la Malaisie

3. Canada-Québec: **Analyse des réflexions stratégiques et visite de sites sur l'Internet**

- Les études stratégiques du gouvernement fédéral
- L'étude stratégique du Québec
- Présentation de trois sites

- Conclusion
- Annexe: Les dates pour les projets du Gouvernement fédéral

4. U.S.A.: **"Réinventons l'administration en nous appuyant sur les NTI"**

- Le cadre général: le programme NPR de rénovation de l'administration
- Le cas particulier des technologies de l'information et de l'Internet
- Quelques points marquants
- Conclusion: quelle démarche nous permet d'imaginer le NPR?

5. Israël: **Des guides sur le bon usage de l'internet par l'administration**

- Le comité gouvernemental de l'Internet
- Le site du comité
- La diffusion de l'information de l'Administration
- Problèmes légaux et administratifs rencontrés dans l'utilisation de l'Internet
- Formation
- Conclusions
- Annexe: Tableau des guides et rapports sur la pratique de l'Internet par l'Administration

6. Australie: **L'ambition et les moyens d'être dans le groupe de tête**

- Le premier rapport: les clients d'abord
- "La gestion de l'information du gouvernement comme une ressource nationale stratégique": un rapport très complet
- Le rapport du premier ministre "Investing for growth"
- Quelques commentaires
- Conclusion (et quelques adresses)

7. **Autres pays**

- Suisse: Très forte densité d'ordinateurs, mais encore peu d'usage des réseaux
- Belgique: Un pays précurseur du "guichet unique"
- Grande-Bretagne: Très branché, un pays qui ressent la nécessité de se lancer dans des campagnes de sensibilisation

Introduction

Cette étude a débuté en juin 1997 par une mission à Singapour. Depuis cette date, que de progrès réalisés à travers l'Internet dans l'administration française! Le discours du Premier Ministre à Hourtin (août 1997) et la publication du programme d'actions gouvernemental ont manifestement mobilisé l'administration.

Deux exemples permettent de l'illustrer. Des informations publiques sont maintenant disponibles gratuitement sur l'Internet. La démarche prise par la Documentation Française (DF) pour "[vosdroits](#)" est à ce titre exemplaire. Le service pour le Minitel est transféré sur le réseau après avoir été enrichi des liens avec les autres sites. En quelques mois, la DF a réalisé ce qui peut devenir l'équivalent du "[Livre du Citoyen](#)" en Finlande. L'autre exemple est plus anecdotique: à Besançon, un fonctionnaire en contact avec des étrangers cherche, pour répondre à une question, une circulaire du Ministère de l'Intérieur. Il téléphone au service concerné de la Préfecture qui répond que la circulaire n'est pas diffusable actuellement. Ce fonctionnaire s'aperçoit qu'en réalité, elle est déjà disponible pour tous sur le site Legifrance. Comme dans d'autres pays, l'Internet se révèle un catalyseur de changement souvent plus puissant et rapide que des directives administratives.

Mais la route est longue, et nous devons prendre conscience que les autres pays progressent aussi, et certains de manière très volontaire.

L'Internet est considéré comme une **source d'innovation "douce"** dans l'administration: il la rapproche du citoyen (appelé souvent client), il assure une plus grande transparence et une plus grande rapidité. Il permettra une baisse des coûts, mais à plus long terme en raison de l'obligation de maintenir en parallèle les procédures traditionnelles "courrier papier".

L'Internet est aussi vu comme une **composante de la "politique industrielle"** de l'Etat. L'administration, le plus gros client au plan national, doit montrer l'exemple et entraîner le pays vers la société de l'information.

Cette réinvention de l'administration souhaitable, et maintenant rendue possible par l'Internet, ne sera pas facile. Le système d'information de l'administration, les pratiques, la culture sont centrés sur l'administration elle-même, alors que l'Internet est naturellement ouvert à l'extérieur. Tous les pays mettent donc en avant la nécessité de réviser les procédures, de sensibiliser et former des agents aux nouvelles formes de communication.

En ce qui concerne les politiques de diffusion de l'information publique, la question qui a motivé initialement cette étude, celles-ci restent encore mal définies. Aucun pays à notre connaissance n'a produit de nouvelles règles de diffusion de l'information à la suite du développement de l'Internet qui remet en cause toute la chaîne de production et de diffusion de l'information. S'il y a unanimité pour dire que l'information produite par le Parlement (et souvent aussi

celle de la justice) doit être gratuite, il y a pour les autres des pratiques variables.

A une extrémité, on trouve les Etats-Unis qui ont traditionnellement une politique de gratuité: ils y voient un moyen de renforcer la démocratie. Il s'ajoute le principe que ce qui a été payé par le contribuable ne peut pas l'être une deuxième fois. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas aux Etats-Unis de valeur ajoutée marchande développée à partir de l'information publique: ce pays possède un secteur marchand de l'information publique, la valeur marchande résultant de l'addition à l'information publique d'une valeur ajoutée privée.

A l'autre extrême on trouve la Grande-Bretagne: son secteur de l'information administrative est invité à se financer, au moins en partie, par la vente de ses informations.

A côté de ces considérations générales l'étude a permis de souligner quelques pratiques.

La démarche suivie aux Etats-Unis pour inventer une nouvelle administration à partir de la communication sur l'Internet, est conduite sur la durée par le vice-président Al Gore. On note aussi aux Etats-Unis la diversité des actions entreprises: laboratoires pilotes de l'innovation, promotion de champions, multiplication des conférences et des séminaires de formation et sensibilisation...

Au niveau de la présentation et des contenus des webs, un déplacement en Amérique du Nord montre un rôle plus limité donné à l'image, un souci de permettre une navigation par le seul pointage sur des menus en mode "texte", la présence quasi-systématique d'un "moteur de recherche" et souvent une carte du site et un accès par lexique.

Les points d'entrée (prototypes du "guichet unique") de l'administration sont mis en avant. Ils ont généralement des noms courts et évocateurs: www.business.gov est le point d'entrée des informations à destination des entreprises américaines, www.sg est le point d'entrée de tous les sites sur Singapour. Les Etats-Unis et l'Australie ont aussi des projets de structuration de l'information pour faciliter la recherche ([Global Information Locator Service](#) par exemple pour les USA).

La question de sécurité des transactions avec l'administration ralentit la mise en place des procédures en ligne. Plusieurs pays (et notamment ceux d'Europe du Nord) ont de grands projets de "carte à puce du citoyen". Israël s'oriente vers un procédé moins ambitieux: l'introduction facultative d'une identification administrative dans les cartes bancaires. Mais en règle générale, il semble bien que l'on puisse reprendre à notre compte l'idée que la société de l'information sera peut être sans papier, mais pas sans carte à puce.

Avant de donner en annexe à cette introduction un tableau très personnel de la sélection d'idées par pays, il importe d'abord de souligner la rapidité de l'obsolescence d'une telle étude et l'intérêt de la poursuivre.

Certains disent que sur l'Internet, 5% des adresses répertoriées ne sont plus valides d'un mois sur l'autre. De plus, dans un système qui croît selon un taux de 50 à 100% par an, ce qui est vrai un jour est vite "dépassé". Certes, les grandes orientations demeurent: plus grande accessibilité, transparence de l'administration, développement des bibliothèques et des universités virtuelles,

de la télémédecine –et l'ensemble du "télé", du "à distance", commerce électronique inclu. Mais la vitesse de l'appropriation de l'outil et les démarches d'accompagnement changent rapidement.

On soulignera aussi l'importance de poursuivre ce type d'études malgré le côté éphémère de ses résultats. Dans le monde de l'entreprise, on utilise le mot "benchmarking". Cet exercice de comparaison entre administrations semble indispensable. Il permet d'abord de ne pas réinventer la roue, de tirer parti des idées émises et validées ailleurs. Il est rendu aussi nécessaire dans un monde concurrentiel. La "productivité de l'administration" est une source non négligeable de productivité des entreprises, rendant en quelque sorte les administrations concurrentes: il importe donc de "se mesurer" avec elles. Pour faciliter la poursuite des échanges d'expériences, il pourrait être intéressant d'accentuer notre participation aux différents forums: OCDE, Commission européenne (programme ISPO), et aussi l'[ICA](#) "International council for information technology in government administration".

Quelques points marquants par pays

- | | |
|------------------------|---|
| Australie | -Le document de réflexion sur l'information dans l'administration
-Création du NOIE (institution à suivre) |
| Canada | -Information pour les entreprises (strategis)
- Programme d'accès communautaire |
| Etats-Unis | -Le programme NPR
-La diversité des intervenants (Reinvention revolution III) |
| Finlande | Programme pour l' Education/la Recherche et la Culture |
| Grande-Bretagne | - IT for all
-Etudes de motivations (Green paper) |
| Israël | -L'identification du citoyen sur les cartes commerciales
-Il serait intéressant d'étudier comment Israël a su devenir producteur dans le secteur Internet |
| Singapour | -Internet du système judiciaire
- Singapour One : un intranet de ville à haut débit
-Le point d'entrée général de Singapour |

Finlande

La Finlande en route vers la société de l'information

En Finlande, la densité d'utilisateurs de l'Internet est la plus élevée du monde. Ce pays a été l'un des premiers à étudier la stratégie à adopter pour progresser vers la société de l'information, au coude-à-coude avec les Etats-Unis et Singapour, et très en phase avec les premiers rapports de la commission européenne. Dès janvier 1995, la volonté d'une progression des différents ministères est affichée. Elle commence à se traduire dans les faits. Il faudra donc suivre avec attention l'évolution de la Finlande afin de profiter de l'expérience accumulée. La Finlande semble d'ailleurs très disposée aux échanges. Elle s'implique en effet dans les réflexions conduites au niveau des institutions internationales et notamment sous l'égide de la Commission Européenne et de l'OCDE. Un des premiers de la classe, il suit néanmoins avec attention la progression de ses collègues.

Cette avancée de la Finlande résulte d'une combinaison de facteurs. On peut souligner d'abord sa situation géographique (éloignement du centre, hiver dur et long, fraction importante de sa population répartie sur un très large territoire) et son passé mouvementé (indépendance en 1917 à l'avant-poste de la Guerre Froide). On retrouve dans ce pays l'esprit "pionnier", "nouvelle frontière" des Etats-Unis. Les nouvelles techniques y sont particulièrement vite appropriées: du téléphone au four à micro-ondes. Et ceci se vérifie aujourd'hui pour la communication avec les mobiles (un habitant sur 4) et l'Internet. Un sondage conduit par l'Union européenne par rapport à ces stratégies a mesuré que la Finlande est le pays membre le moins effrayé par le concept de société de l'information.

D'autres facteurs peuvent être cités sans pouvoir dire s'ils sont une cause ou plutôt une conséquence. La Finlande est championne pour la densité de son réseau de bibliothèques et leur utilisation (20 emprunts en moyenne par lecteur), le quatrième pays au monde pour la lecture de journaux ; ses habitants sont de grands consommateurs de cours du soir de toutes sortes, et des maîtres de la lecture de sous-titrage (les films sont sous titrés –et non doublés– et dans les deux langues officielles (finlandais, suédois).

A ces données mesurables, on peut ajouter aussi comme facteurs d'explication des structures hiérarchiques très aplaties au sein des entreprises et des administrations, une certaine méfiance –ou froideur– dans la communication directe (de personne à personne), d'où ce goût de l'expression indirecte (téléphone ...voire aussi théâtre, musique). Enfin la Finlande a bénéficié plus tôt que de nombreux pays, d'une concurrence dans le secteur du téléphone et donc de tarifs plus faibles que ceux résultant de monopole.

I. Un projet de société

Depuis 1994, la Finlande développe un projet de société dont la progression des usages de l'Internet n'est qu'un vecteur. La publication (1997) par l'organisme de statistiques sous forme d'un livre intitulé "Sur la route de la société de l'information finlandaise", véritable recueil de statistiques sur le sujet, en est une des illustrations. On est en train de changer de monde.

Après la société agricole, la société industrielle et la société de services, on entre dans la société de l'information. Il importe donc de bien mesurer par un ensemble d'indicateurs cette évolution vers ce nouveau monde. Ce livre pourrait servir d'inspiration au service de l'INSEE.

Pour contribuer à la marche vers la société de l'information l'ensemble des ministères sont appelés à se mobiliser. Il est demandé à chaque Ministère d'avoir ses actions propres (voir tableau ci-après) et on met en place un comité national pour la société de l'information. Celui-ci, constitué par le gouvernement en mai 1996, est présidé par le ministre de l'administration assisté du ministre de l'éducation. Le Ministère des finances est chargé du secrétariat et de la coordination des différents projets. Le comité s'appuie sur le [National Information Society Forum](#) constitué de 51 experts répartis en trois groupes de travail:

- Les aspects fondamentaux de la société de l'information
- L'économie en réseau et la structure du travail
- Démocratie, la vie quotidienne

Les actions entreprises par chaque ministère	
Finances	Carte à puce du citoyen Finnish Electronic Citizen Card. Pilote automne 97, grandeur réelle début 99
Transport et télécommunications	Plan de développement du réseau pour la période 1995-98
Education et Culture	Plan pour l'éducation et la recherche 1995-99 Plan pour la culture 1996-2000
Santé et affaires sociales	Stratégie pour rendre «transparente» la chaîne des services de santé et responsabiliser les municipalités
Académie de Finlande	Programme de recherche en information
Commerce et Industrie	Tekes multimedia programme

II. Les actions du Ministère de l'éducation et de la culture

La stratégie du Ministère de l'éducation et de la culture a été définie en deux

temps. Un premier document a été publié le 31 janvier 1995 pour couvrir la période 1995-99: "[Education, Training and Research](#)" in the Information Society. Ce document contient 85 propositions d'actions portant sur les thèmes suivants:

- Changement du contenu et de la forme de l'éducation
- Des compétences pour tous dans la société de l'information
- Recherches sur les technologies de l'information et des réseaux
- Recherche sur la société de l'information (voir sur ce sujet les travaux du laboratoire de l'université de Tempere -Dr Antti Kasuio)
- Développement des produits et des services
- Développement des réseaux
- Environnement: standardisation, législation, taxation, tarif

Ce rapport attribue un grand rôle aux bibliothèques qui doivent fournir des accès à l'Internet à ceux qui n'en disposent pas à la maison.

Une première évaluation et mise à jour de ce programme a été faite à l'automne 1997 (le document disponible à notre ambassade n'a pas fait à notre connaissance l'objet d'une traduction dans sa version intégrale). Si l'équipement des écoles et la connexion au réseau ont bien progressé, leur utilisation dans l'accompagnement de l'enseignement n'atteint pas les niveaux souhaités. Les ordinateurs sont trop mobilisés pour les cours d'informatique et pas assez pour enrichir les enseignements des autres disciplines. On souligne la sous-évaluation des besoins de formation des enseignants jugés encore trop "conservateurs". L'enjeu de la prochaine phase se situera bien au niveau pédagogique.

Le rapport de 95 sur l'éducation et la recherche a été complété d'un rapport en 96 sur la culture "[Towards a culture-oriented society](#)" couvrant la période 96-2000 et proposant 60 mesures.

Observant que la partie éducation-recherche avançait plus rapidement que celle portant sur la culture, un conseil commun éducation-recherche et culture est mis en place en 97. Il est chargé de suivre l'avancement de l'ensemble des projets du Ministère pour la société de l'information.

III. L'information sur les webs de l'administration

L'attrait des contenus étrangers, encore plus fort en Finlande, la taille de la population (et donc un nombre plus réduit de fonctionnaires), une progression de l'Internet conduite par le secteur privé expliquent sans doute le niveau des webs de l'administration. La Finlande, en tête pour la densité d'internautes, n'occupe pas une place comparable dans la catégorie web de l'administration. On note d'ailleurs qu'un sondage récent montre que leurs sites locaux ne passionnent pas outre mesure les Finlandais: 44% des personnes sondées disent qu'elles ne vont pas régulièrement sur un site finlandais.

Le point d'entrée de la toile gouvernementale est www.vn.fi, vn étant l'abréviation utilisée pour désigner le gouvernement (le Conseil d'Etat). Il semble

cependant que cette abréviation ne soit guère connue du grand public. Ce site permet d'accéder à l'ensemble des sites des ministères. On note la très grande sobriété et la page d'accueil, et la difficulté d'accéder à des sites de l'administration situés à la frange des grands ministères. Par exemple pour retrouver l'office national de statistiques nous avons dû localiser dans un coin à gauche l'accès aux moteurs de recherche généraux "altavista" et "excite" qui obligent à spécifier dans la requête que l'on recherche bien un site en Finlande.

Un autre point d'entrée est proposée par le Ministère des Affaires Etrangères: virtual.finland.fi. Il donne accès aux sites de l'administration, mais aussi aux résumés des dernières nouvelles dans différentes langues.

Il n'y a donc pas en Finlande une politique volontariste de l'Etat (à la différence de Singapour, du Canada, ou des Etats-Unis...) pour développer le web des administrations. La politique semble plus de laisser faire le privé. On peut l'illustrer par une anecdote. Durant notre visite, afin de montrer les informations pratiques sur les différentes démarches et prestations de la sécurité sociale, notre interlocuteur du ministère des affaires sociales s'est connecté sur le site du premier opérateur finlandais www.inet.fi qui sous la photo de la rue principale donne un accès aux différentes rubriques d'intérêt. Ce même interlocuteur nous explique alors qu'il a dirigé le groupe de réflexion sur ces pages pratiques: celles-ci ont ensuite été réalisées sur le site du premier opérateur de téléphone. Cette souplesse et cette absence de complexe dans le travail avec l'entreprise privée (qui se rémunère par la publicité) est à noter. Un autre exemple est le serveur www.webinfo.fi qui a catalogué plus de 4000 sites d'entreprises.

La Finlande est encore au niveau de bien d'autres pays dans ses réflexions sur la question de la facturation des sites publics. Cette question est certes de plus en plus évoquée (pourquoi faire payer le contribuable deux fois et facturer les informations et études de l'administration?), mais elle n'a pas donné lieu à des réponses précises. La baisse des ressources, conséquence de la crise économique, la poussée des thèses libérales pourraient être l'occasion de solution hybride: gratuité de la loi et des études produites par certains organismes publics, facturation de l'information "travaillée" par d'autres. La Finlande n'a pas encore défini de stratégie pour la facturation des informations produites par le service public. On pourrait sans doute résumer la politique de l'Etat ainsi: une information gratuite via les bibliothèques, mais pas de complexe dans la vente de rapports de l'administration.

IV. La stratégie de l'administration vis-à-vis de l'Internet

Le Ministère des transports et des communications en charge de la définition de cette stratégie publie en 1997 le rapport "Worldwide Way to Wisdom, Developing information networks in Finland" Dans le chapitre "Enhanced speed and flexibility in administration", l'importance d'échanges par courrier électronique est souligné. Ils sont aussi importants les échanges imprimés.

Pour les échanges avec l'administration les questions de sécurité sont encore un obstacle. Pour y remédier la Finlande entend privilégier les cartes à puce. En septembre 96, le Ministère des finances fait une proposition: "National data security infrastructure for electronic identification". Ce rapport recommande que

l'identification soit faite à partir carte à puce et un système de clé publique. Ce système devrait être mis progressivement en place à partir de 98.

V. Deux «success stories»

A. Le guide du citoyen

Depuis plusieurs années se vend en librairie un livre rassemblant pour les différentes tranches d'âge les différentes aides et formalités administratives. Ce livre a acquis un succès certain (30.000 exemplaires vendus), et donné lieu à une version sur disquette et une autre sur CD-ROM. En quelques semaines, il était installé sur Internet pour une somme modique (50.000F). Mais c'est surtout toute la dynamique qui se développe qui mérite l'attention. Ce sont maintenant une cinquantaine de correspondants (voire plus encore!) qui ont rejoint le groupe initial des pilotes du projet.

B. La migration vers l'internet des banques de données du Parlement

Nous avons assisté à une démonstration étonnante, au début de notre étude sur la Finlande, sur le site du Parlement dont une partie était encore en test: accédant à la liste des membres du parlement, on pouvait alors, en sélectionnant une année, voir les positions prises par les parlementaires dans différents débats, voir les suites données au débat, la loi votée etc: une très bonne illustration de ce que permet l'interrogation des banques de données traditionnelles à partir des interfaces standards de l'Internet.

VI. Conclusion

La taille du pays, son avance dans l'usage de l'Internet, son ouverture aux partages d'expérience avec l'extérieur, font sans doute de la Finlande un pays à suivre avec attention. Alors que les progrès des Etats-Unis sont largement observés, on oublie plus souvent ce petit pays sans doute aussi ouvert au partage d'information et plus disposé à la conduite de projets communs. On peut donner ici quelques suggestions. Il y aurait sans doute intérêt à comparer les résultats de notre carte à puce santé et ceux de la carte à puce du citoyen en Finlande. L'utilisation de nouvelles technologies pour la formation aux langues étrangères pourrait aussi profiter à nos réflexions sur ce thème. L'étudiant finlandais appelé à parler quatre langues sera sans doute un des premiers dans le monde à se saisir de ces nouveaux outils pour l'accompagner dans son apprentissage des langues. Enfin, de désir plusieurs fois souligné par nos contacts de faire des mairies les interlocuteurs uniques pour toutes les prestations accessibles au citoyens, est aussi un sujet susceptible de nous intéresser.

Rappel de quelques sites Internet	
Point d'entrée sur le site de l'administration	www.vn.fi
Ministère des affaires étrangères	virtual.finland.fi
4000 sites d'entreprises recensés	www.webinfo.fi

Site du premier opérateur finlandais	www.inet.fi
Vers la société de l'information	
www.vn.fi/vn/vm/tyk/english.htm	www.tieke.fi/tieke/tikas/indexeng.htm
Stratégie en deux temps du ministère de l'Education, des Sciences et de la Culture	
1995-. Education/Recherche	www.minedu.fi/infostrategy.html
1996-. Culture	www.minedu.fi/eopm/esisus.html
Université de Tampere (InSoRC): www.info.uta.fi/informaatio/home.html	

Singapour

La "cité-Etat" investit sur le développement de la société de l'information

8. Quelques données sur le pays
9. La vision d'IT2000: l'île intelligente
10. Les acteurs institutionnels
11. Le grand projet: Singapore One, un intranet à haut débit déployé dans l'île
12. Le rôle moteur de l'administration
13. Une toile bien structurée
14. Conclusion
15. Annexe: l'autre grand projet de la région, le MSC de la Malaisie

L'administration de Singapour n'a pas attendu 1995, date de la percée de l'Internet dans l'île, pour exploiter les technologies de l'information et de la communication (TIC). Depuis plusieurs années déjà, bon nombre de ses cadres utilisent le courrier électronique. L'informatisation de la justice lancée dès 1981 a intégré rapidement la possibilité de transférer aux tribunaux –par modem– les conclusions des avocats. Le port de Singapour utilise très tôt la transmission des données des bateaux pour réduire les délais d'attente dans le port. Dans une étude de l'"*Harvard business review*", l'administration de Singapour est classée numéro un mondial pour son utilisation des TIC.

En 1991, Singapour se préoccupe de son passage à la société de l'information alors que ce sujet ne fait pas encore à l'époque les titres de la presse mondiale (1). "[IT 2000, Singapore's vision of an intelligent Island](#)" est publié. Il affiche l'ambition et donne le cadre des actions futures.

Cette volonté d'anticiper de Singapour s'explique par son histoire récente. Dans les années 80-90, l'île doit son développement à l'installation de nombreuses entreprises étrangères séduites par l'environnement offert: un état policé dans un cadre d'économie libérale, une main-d'oeuvre bien formée et peu coûteuse. Singapour prend conscience de la concurrence des autres pays de la région et propose de sortir une nouvelle carte: développer un environnement favorisant le déploiement des sociétés à hautes technologies de la société de l'information tout en acquérant aussi un savoir-faire exportable dans la région. L'investissement important est considéré comme une garantie pour l'avenir.

Dans le projet IT 2000, une politique très volontaire de l'Etat est proposée. On y souligne que le gouvernement et l'administration doivent jouer un rôle d'entraînement. Tant pis si les esprits ne sont pas encore mûrs, on anticipera: *"il faut offrir ces nouveaux services, qu'ils soient populaires ou pas"*. **L'administration doit aussi en profiter pour gagner en efficacité**, et ceci quelque soit l'effet sur l'emploi: il suffit de prévoir des mesures importantes de formation pour le recyclage. Le système éducatif sera en première ligne. On investira massivement dans l'achat de micro-ordinateurs, leur mise en réseau, la formation des éducateurs.

Mais quel sera l'effet de la crise actuelle en Asie du Sud-Est sur ces projets? Seront-ils jugés hautement prioritaires ou bien verra-t-on apparaître, dans cette société longtemps de plein emploi, une peur du chômage qui conduirait au ralentissement de la progression des TIC au sein de l'administration? Il est trop tôt pour répondre à cette question.

Après avoir rappelé quelques données qui permettent de bien situer la situation du pays et ses ambitions, nous décrivons ensuite IT 2000, et son projet phare *"Singapore ONE: one network for every one"*. Le rôle moteur de l'administration est présenté par trois projets: PS21, le réseau de la justice, l'éducation. Les points d'entrée des webs de Singapour sont ensuite brièvement étudiés: même si la toile de Singapour est de taille limitée, sa présentation claire et ordonnée mérite la visite. En annexe nous esquissons l'autre grand projet de la région: *"le multimedia super corridor"* (MSC) de la Malaisie.

1. Quelques données sur le pays

Singapour est une cité-Etat de trois millions d'habitants répartis sur un territoire de 647,5 km² rassemblant une population multi-raciale (77,7 % de Chinois, 14,1% de Malais et 7,1% d'Indiens) avec quatre langues officielles: anglais, malais, mandarin, tamoul. Son revenu par habitant se rapproche de celui de la France grâce à la forte croissance de ces dernières années (10%, 9%, 7% de croissance en 94, 95 et 96).

Singapour est connu pour la qualité de la formation dans les disciplines scientifiques scolaires; elle vient d'être classée au premier rang dans une évaluation récente. Le World competitiveness Report la place au 2e rang pour l'exploitation des TIC dans la productivité des entreprises. L'Harvard Business Review la met au premier plan pour l'utilisation des TI dans l'administration. Un intranet relie 16.000 ordinateurs de l'administration, chacun des cadres étant aujourd'hui connecté au réseau.

60% des entreprises de plus de dix employés disposent d'une adresse

électronique (65% aux Etats-Unis, 5% en France). 33 % des ménages disposent d'un ordinateur à la maison. **TOUS** les étudiants ont une adresse électronique. 17.000 professeurs sont reliés à l'Internet, l'école primaire type est équipée de 100 ordinateurs, l'école secondaire de 40. 280.000 personnes accèdent à la toile, ce qui correspond à un taux de pénétration bien supérieur (d'au moins cinq fois) au taux français.

Ainsi, Singapour, situé au carrefour de l'Asie du Sud-Est, est-il à l'un des tous premiers rangs dans le monde pour son niveau d'utilisation des TIC. Son côté multilinguiste lui donne une carte supplémentaire pour occuper une place sur le marché de la "localisation" des logiciels et plus généralement de l'information.

2. La vision d'IT2000: l'île intelligente

L'étude "*IT 2000 Singapore's vision of an intelligent island*" a été pilotée par le NCB ("[The National Computer Board](#)"). Le NCB est l'institution de Singapour responsable de la politique vis-à-vis des TIC et de son suivi. Dans le cadre du projet IT 2000, il gère un fonds de S\$200 millions pour co-financer des projets de formation, de développement de l'infrastructure et de services innovants, de prototypage de nouveaux concepts liés aux TI pour les entreprises.

IT 2000 est le fruit d'un travail de réflexion de deux cents cadres supérieurs issus des onze secteurs économiques dominants. Cinq objectifs justifient la priorité donnée au développement des TIC:

1. Faire de Singapour une plaque tournante
2. Renforcer la machine économique
3. Augmenter les potentiels des personnes
4. Relier les communautés, localement et dans le monde
5. Améliorer la qualité de vie

Les actions doivent être menées dans six directions:

1. L'utilisation au sein du gouvernement et de l'administration,
2. Le déploiement des projets d'avant garde,
3. L'évolution des infrastructures,
4. Le développement d'une culture,
5. La planification de la formation,
6. La croissance de l'industrie.

Huit secteurs sont à privilégier dans le déploiement:

- Construction,
- Bibliothèque,
- Education,

- Santé,
- Production et distribution,
- Nouveaux media et internet,
- Services publics,
- Tourisme et loisirs.

3. Les acteurs institutionnels

La "cité-Etat" a une taille qui facilite les relations directes: les personnes actives dans le domaine se connaissent. On est cependant frappé par la variété des institutions impliquées dans ces projets: cela traduit bien l'implication de tout le pays pour avancer dans la société de l'information.

Le rôle de coordination centrale est dévolue au NCB ([National Computer Board](#)). Il s'implique dans les projets au sein de l'administration et héberge plusieurs groupes de coordination, souvent avec une participation du privé:

- Le [National IT Committee](#)
- Le [CSPI](#): Centre d'innovation des processus stratégiques chargé d'aider les ministères dans leur projet de reengineering. Les [projets aidés par ce centre](#) sont très divers: obtention du certificat de sécurité d'un bâtiment en un jour (initialement un à six mois de délai, un jour aujourd'hui), permis de travail (de 7 jours, on passe à 1), réduction des attentes dans les hôpitaux..
- Le "[Online technologies consortium](#)", lieu d'échange et de choix sur les nouvelles technologies.

Le NCB disposait dès 1986 de son propre institut de recherche-développement, l'[ITI](#). Ce centre a fusionné en janvier 1998 avec l'[ISS](#) de l'université nationale de Singapour pour former le "[Kent Ridge Digital Labs](#)" (KRDL). Ce nouvel institut de 400 personnes (pour un pays de 3 millions d'habitants) effectue des travaux de recherche-développement et de transfert de technologies notamment sur commande du secteur privé. Il permet aux entreprises de Singapour de disposer du centre de ressources "recherche-développement" le plus important de la région.

Le KRDL est placé sous la tutelle du le NSTB (National Science and Technology Board), le CNRS de Singapour. Le NSTB finance notamment [SingAREN](#), le réseau de la recherche et de l'éducation. SingAREN va disposer d'une liaison à haut débit vers le réseau Canarie du Canada et le vBNS (very high performance Backbone Network Service) des Etats-Unis.

TAS ([Telecommunications authority of Singapore](#)) est un autre acteur important du domaine. Il pilote le projet Singapore One.

4. Le grand projet: Singapore One, un intranet à haut débit déployé dans l'île

"[Singapore ONE, One Network for EveryOne](#)" (abrégé ci-dessous par S1) est le projet phare d'IT 2000. Il vise à déployer un intranet à haut débit dans l'île. Il est à l'étude depuis 1995 et doit être réalisé en deux étapes:

- **1996-2001:** développement d'un réseau pilote, l'accent étant mis sur les utilisations par l'administration, l'éducation, les ménages, les entreprises.
- **1999-2004:** augmentation de la capacité du réseau avec installation de la fibre optique jusque dans les maisons. Le secteur privé devient le moteur principal

L'objectif est de connecter les 800.000 foyers pour leur offrir des services multimedia: bibliothèque numérique, formation et loisir, achat à distance, télé médecine...

Le gouvernement se propose d'investir S\$82 millions dans l'infrastructure constituée d'un réseau central ATM accessible localement par des modems câbles et par téléphone avec ADSL (asymmetrical digital subscriber lines).

L'Economic Development Board assure sa promotion par financement, crédit d'impôt, publicité, et prix préférentiels. Les entreprises privées sont invitées à rejoindre le club des pionniers auxquels sont offerts des conditions d'accès privilégiées et éventuellement des subventions pour aider des projets particuliers.

Avec S1, Singapour a décidé de ne pas attendre d'avoir un réseau à très haut débit à un horizon plus lointain pour se lancer dans des expérimentations grande nature de services:

- Commerce électronique, banque en ligne, transactions commerciales
- Nouvelles et informations à la demande
- Education
- Jeu
- Vidéo, musique à la demande
- Services de l'administration
- Vidéo-conférence
- Accès rapide à l'internet

Avec S1, les entreprises disposent d'une plateforme pour acquérir un savoir-faire susceptible d'attirer des entreprises étrangères et aussi d'être exporté.

5. Le rôle moteur de l'administration

L'ambition n'est guère originale, on la retrouve dans beaucoup d'autres pays.

Mais on ressent à Singapour une volonté farouche d'aboutir. L'administration doit être le service modèle de l'île intelligente. Il faut:

- Montrer concrètement aux citoyens et aux entreprises l'apport des TIC;
- Offrir aux entreprises une interface efficace leur permettant de réduire au minimum les délais pour remplir les formalités et obtenir des informations;
- Rapprocher l'Etat du citoyen notamment par l'installation d'une unité chargée de transmettre les réactions du public: "*The government feedback unit*"

5.1 Le projet PS 21

"*Public Service for the 21th Century*" (PS21) lancé le 5 mars 95 vise à favoriser les changements dans les services publics alors que nous approchons du 21e siècle.

La [page d'accueil du projet](#) montre que le discours est aussi direct que celui utilisé dans le projet américain: "*ce n'est pas de la théorie, c'est la façon dont les fonctionnaires pensent et abordent leur travail quotidien*". Il y a un bureau PS21, un logo, on parle de fierté, d'excellence dans le service public.

Les objectifs de PS21 sont très ambitieux. Chaque employé devra passer au moins 5% de son temps (12,5 jours par an) en formation, ce seuil devant être atteint au plus tard en l'an 2000.

Plusieurs actions sont imaginées:

- Introduction d'un plan de récompense pour motiver le personnel derrière les guichets;
- Introduction d'un plan pour récompenser l'innovation;
- Publication d'un répertoire des services publics pour donner un meilleur accès aux différents fournisseurs de services;
- Détermination et publication de standards de performance avec des mesures pour inciter le personnel à les respecter et améliorer.

La dynamique de la communication associée à PS21 mérite d'être soulignée. Le gouvernement lance le projet PS1, il publie d'emblée un journal électronique "[Challenge, public service for the 21st century](#)". Cette revue est publiée sous forme papier et sur le web. Les lecteurs sont invités à réagir (fonctionnaires et utilisateurs).

5.2 Le réseau de la justice

L'informatisation et la mise en réseau de la Justice sont depuis longtemps une priorité. Les premiers efforts remontent à 1981 avec l'informatisation du répertoire des sociétés et entreprises: les entreprises oubliant de faire leur déclaration annuelle sont alors facilement localisées, les délais d'enregistrement passent de 49 jours à 9.

En 1990-91 projet [LawNet](#) est lancé. L'objectif est de mettre en réseau tout le

secteur légal de Singapour depuis le ministère jusqu'à la faculté de droit. Le "LawNet National Council" est installé ainsi qu'un secrétariat et une direction de projet. L'objectif est simple: *"one-step service by providing a single window into all the various laws and legal information required in law practice"* (Pr Jayakumar, ministre de la justice lors de la définition du projet).

LawNet est partie intégrante d'IT2000. Il révolutionne la manière de travailler des juristes qui sont dégagés des tâches qu'un ordinateur peut faire plus efficacement. Les résultats de LawNet sont remarquables, nous disait une avocate française: vérification instantanée d'hypothèques, envoi des conclusions au tribunal par le réseau sans avoir à se déplacer...

5.3 Priorité donnée à l'éducation

L'utilisation des TIC dans l'éducation sont une des grandes priorités du plan IT2000. On prévoyait avant la crise (le programme va-t-il rester aussi ambitieux?) de dépenser S\$2 milliards pour l'utilisation dans les écoles à l'horizon 2002 (pour les ordinateurs, le réseau, la modernisation des bâtiments, la formation des professeurs) et .600 millions annuellement pour la maintenance, le remplacement... Les élèves doivent apprendre à se servir d'ordinateurs dans toutes les disciplines, et jusqu'à 30 % du temps de formation devrait se faire avec l'appui du multimedia. Les élèves auront un ordinateur pour deux, et disposeront à partir de 10 ans (fourth grade) d'une adresse électronique.

6. Une toile bien structurée

"www.sg" est le point d'entrée de l'information sur Singapour. Il affiche "Singapore Infomap", la page d'accueil de Singapour sur l'Internet. Sa simplicité et sa sobriété justifient la visite. Sous une image stylisée de quelques centimètres de haut, on trouve sur toute la largeur de la page, la section des nouveautés (What's New) réparties sur trois colonnes. Puis, séparée par un trait, trois colonnes sont à nouveau affichées: Les services d'Infomap, information sur Singapour, les répertoires.

Le point d'entrée du gouvernement et des services de l'administration a aussi un nom simple: www.gov.sg. Huit rubriques sont proposées dont "recherche sur le site", "envoi d'un message" et "government online services" qui donne accès aux procédures en ligne et "In focus".

La rubrique "[In focus](#)" en particulier donne la liste des services mis en relief: PS21, Singapour One, la campagne "parler mandarin", "Government Internet Service Showcase". Ce dernier sujet est une sélection des services innovants, accessibles facilement et affichée avec une esthétique soignée. Les citoyens ou les entreprises peuvent [voter pour des services](#) qu'ils ont trouvés réellement utiles.

In Focus donne aussi accès au "[Government Feedback Unit](#)" (FB) qui utilise largement l'Internet. Cette unité reçoit ses recommandations par un comité comprenant des membres du Parlement, des leaders du monde associatif et des entreprises. Ce comité est lui-même est rattaché au Ministère du Développement des Communautés locales. Les réactions (*feedback*) sont transmises par courrier, fax, visites. Elles proviennent de citoyens, d'associations. Des réunions sont aussi organisées. L'unité a créé des groupes sectoriels (coût de la vie,

développement économique, éducation, environnement...) auxquels les personnes intéressées sont appelées à se joindre. L'Internet n'est qu'un moyen parmi d'autres de contacter le FB; il serait utile de mesurer quel est son apport dans ce processus de rapprochement de l'Etat et du citoyen.

Conclusion

Trois points ressortent de cette étude. C'est d'abord la prise de conscience et la volonté de Singapour de miser sur les TIC. Tout le monde s'y met: l'administration l'utilise, l'éducation passe des marchés et assure la formation, les instituts de recherche en informatique centrent leurs travaux sur ces sujets (traitement des images, cryptage et sécurité, multilinguisme, moteur de recherche d'information, jeux/didacticiels). On déploie l'intranet à haut débit de l'île, on installe des bornes sur les lieux de grand passage. On progresse rapidement vers un guichet unique de l'administration ouvert 24h sur 24.

Le projet PS21 est aussi riche d'enseignement. Il propose tout une démarche dans laquelle les soucis de communication et de formation sont mis au premier rang.

Enfin, la toile de Singapour mérite à elle seule un suivi. De taille limitée, on peut raisonnablement en faire le tour. Elle constitue une étude de cas grande nature bien utile aux personnes chargées d'une coordination de la toile d'un pays.

L'expérience de Singapour pose aussi une vraie question. Singapour avec son projet d'île intelligente pense que la bonne utilisation des TIC est la source de sa compétitivité à venir, du pouvoir d'attraction d'investissements étrangers et des capacités d'exportation dans ce secteur en pleine croissance. La productivité de l'administration est considérée non seulement comme un élément entraînant pour les autres secteurs mais aussi un facteur de la productivité des entreprises. Si cette analyse de Singapour est la bonne, ne devrait-on pas en France donner une priorité encore plus grande au passage à la société de l'information?

Annexe: l'autre grand projet de la région, le MSC de la Malaisie

Un article du Nikkei Weekly du 16 juin 1997 disait que *"si l'on jette une pierre en Asie du Sud-Est, il y a des chances qu'elle rencontre un projet relatif à la société de l'information"*. Depuis, la crise financière a frappé de plein fouet les économies de la région. Va-t-elle retarder ou même annuler certains de ces projets?

Le projet de la Malaisie, pays voisin de Singapour, est un des plus ambitieux. Intitulé "[Malaisie Multimedia Super Corridor](#)", il se propose de développer dans une zone de 50 sur 15 km, le corridor, au sud de la capitale, deux villes nouvelles. Ce corridor est proposé aux entreprises étrangères comme une sorte "zone franche" équipée d'un réseau de communication à haut débit. Parallèlement l'Etat propose de prendre toutes les mesures d'accompagnement. Il passera une législation spécifique pour lever tous les obstacles juridiques: signature électronique, droit d'auteur, crimes sur les réseaux. Il développera aussi la formation, pour offrir aux entreprises désirant s'installer dans la région du personnel avec les compétences recherchées. Une des villes nouvelles du

corridor, Putrajaya, devient la nouvelle capitale de l'Administration.

(1) Le vice-président Al Gore n'est à l'époque que Sénateur, et l'on n'en est encore aux Etats-Unis qu'à des préoccupations techniques: la recherche sur les super calculateurs et les réseaux à très haut débit.

Canada- Québec

Analyse des réflexions stratégiques et visite de sites sur l'Internet

16. Première partie: Les études stratégiques du gouvernement fédéral
17. Deuxième partie: L'étude stratégique du Québec
18. Troisième partie: Présentation de trois sites
19. Conclusion
20. Annexe: Les dates pour les projets du Gouvernement fédéral

Le Canada, pays voisin du concepteur et promoteur de l'Internet, ne pouvait pas avoir une attitude attentiste vis à vis de ce nouveau support de communication. Le gouvernement canadien s'en préoccupe dès 1994. Il n'inclut cependant pas de grand projet de rénovation de l'administration comme le NPR américain, mélangeant réduction du personnel, amélioration de l'efficacité et simplification des procédures. On retrouve cependant bien les objectifs de rapprocher l'Etat du citoyen, de transparence, de rapidité dans un contexte budgétaire qui n'est pas à l'expansion. Les réflexions et les évaluations sont conduites au plan fédéral par un comité consultatif extérieur. Il se dit dans son dernier rapport (septembre 1997) très satisfait des progrès accomplis: 80% des 300 mesures qu'il avait proposées en 1995 ont été suivies d'effet . L'Internet, de toute évidence, progresse au sein des administrations: gouvernement fédéral, provinces, municipalités accompagnées par les écoles et les universités s'investissent comme en témoigne la [liste des organismes fédéraux](#) présents sur l'Internet et le [site intergouvernemental d'information en ligne](#).

Dans ce chapitre, nous présenterons les plans stratégiques aux niveaux de l'Etat fédéral et de la province du Québec. Une troisième partie sera consacrée à la visite de trois sites remarquables: le [site d'information du Canada](#) proposé par l'administration, le [site intergouvernemental de l'administration en ligne](#) et le [site d'information pour les entreprises](#) du ministère de l'industrie.

1. Les études stratégiques du gouvernement fédéral

La démarche suivie est intéressante. Elle est le fait du gouvernement qui produit un plan, mais celui-ci s'appuie sur un comité consultatif externe qui intervient en amont (un premier rapport avec trois cents recommandations), et en aval par un deuxième rapport du type évaluation. A cet ensemble s'ajoute un document

"blueprint" du secrétariat du conseil du Trésor, propre aux autoroutes de l'administration. Au niveau fédéral les réflexions d'ensemble sont conduites au Ministère de l'Industrie; la partie administration relève du Trésor et des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique).

1.1 Un cadre de réflexion: "Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology"

Ce [premier document](#) a été rédigé sous la direction du bureau du Trésor. Il a été proposé comme base de réflexion, et vraisemblablement abandonné vers juillet 1996. Il indique les premiers résultats attendus de l'utilisation des nouvelles technologies dans l'administration. Il s'agit bien dans un environnement de réduction des budgets de continuer à offrir des services et les améliorer. On retrouve le vocabulaire utilisé aux Etats-Unis: le client d'abord, simplification grâce au réseau, réduction des duplications, amélioration des services avec des coûts plus bas. Il faut apporter une réponse au citoyen qui se demande: *"Pourquoi suis-je obligé de téléphoner à tant de lieux différents? Pourquoi dois-je attendre aussi longtemps? Ne peuvent-ils pas résoudre mon problème immédiatement et à l'endroit où je me trouve?"*

On se retrouve bien dans le schéma de "re-engineering". L'Administration doit se ré-inventer comme les entreprises du secteur privé sont appelés à le faire. Dans ce processus, les employés auront un rôle primordial. Ils sont la clé du changement.

Le "Blueprint" présente une approche très structurée *"dynamique, intégrée pour réaliser le renouvellement des services au cours des cinq prochaines années (!)"*. Il commence par une "vision", un rêve: des services de l'administration abordables, accessibles et réactifs: services directs aux clients avec un guichet unique, un service transparent et sans cloisonnement, un service à valeur ajoutée, la formation en continue des employés, des outils interconnectés et standardisés, des solutions et des informations partagées, un environnement sans papier.

Ces objectifs devraient être atteints en intervenant selon cinq axes:

6. **la gestion:** se centrer sur le client, partager des solutions pour des fonctions communes, rechercher des partenariats innovants, exploiter les technologies de l'information et faciliter le suivi;
7. **le travail:** automatiser en continu, en supprimant les barrières, en s'affranchissant des contraintes de temps, de géographie et de bureaucratie;
8. **l'information:** rendre cette information accessible en toute sécurité;
9. **les applications:** les relier, leur donner une même interface avec l'utilisateur;
10. **la technologie:** ouverte, flexible.

Le "blueprint" se réclame des résultats déjà acquis. Une liste de [projets de rénovations](#) est donnée dans un tableau dont on a arrêté la mise à jour en juillet

96. Que s'est-il passé depuis? L'approche a-t-elle été intégrée par le comité consultatif sur l'autoroute de l'information (CCAI)?

1.2. Le plan d'action gouvernementale "La société canadienne à l'ère de l'Information: Pour entrer de plain-pied dans le 21^e siècle"

Ce plan a été publié en mai 1996. On le retrouve à partir d'un [document Html](#) qui propose la version intégrale dans la version Adobe Acrobat (fichier PDF) ainsi qu'une version résumée. Le plan d'action commence par une description très positive de l'impact de l'autoroute de l'information (les promesses). Quatre principes directeurs sont proposés: réseaux interconnectés et interfonctionnels, collaboration entre secteur public et privé, concurrence dans l'infrastructure et les services, apprentissage continu.

Il regroupe les propositions sous quatre titres:

- 7. aménager l'autoroute canadienne de l'information:** il s'agit de créer l'environnement notamment réglementaire propice à la concurrence, à l'innovation et à l'investissement de l'industrie canadienne. Treize actions sont envisagées pour promouvoir la concurrence, encourager l'offre de nouveaux services, simuler la recherche et s'assurer que les réseaux peuvent communiquer entre eux.
- 8. enrichir le contenu canadien:** nourrir le dialogue culturel et stimuler la création d'emplois de créateurs de contenus. Onze actions sont proposées pour définir une stratégie, développer l'industrie des contenus, numériser le contenu canadien, protéger les droits d'auteur, développer l'expression artistique.
- 9. s'assurer que les Canadiens puissent en tirer parti.** Vingt-neuf actions sont regroupées sous les titres: avantages économiques, avantages sociaux, facteurs de réussite. Parmi ces derniers, on retrouve le programme d'accès communautaire (ci-dessous) et l'accès pour les personnes handicapées.
- 10. offrir des services publics abordables et faciles d'accès et confier à l'Etat un rôle d'utilisateur modèle.** Seize mesures sont proposées sur les thèmes: accès rapide et facile, commerce électronique au sein de l'administration, efficacité accrue et infrastructure électronique commune.

1.3 Le comité consultatif sur l'autoroute de l'information (CCAI)

Dès le printemps 1994, le gouvernement canadien décide de donner un rôle important à un comité externe dans la définition de la stratégie et le suivi des actions: il s'agit du [Comité consultatif sur l'autoroute de l'information](#) (CCAI ou IHAC en anglais pour Information Highway Advisory Council). Nommé par le Ministre de l'Industrie il a eu la chance de travailler sur la durée. En effet à la suite d'une première phase (avril 94- septembre 95) terminée par la remise d'un rapport contenant 300 recommandations à destination du gouvernement, il a été reconduit pour une deuxième phase (96-97) qui a trouvé son terme avec la remise d'un rapport "[Préparer le Canada au monde numérique](#)".

Le [comité est composé](#) de 29 membres provenant des différents secteurs

d'activité: télécommunications, radiodiffusion et technologies de l'information, milieux des arts, de la création et de l'éducation, ainsi que syndicats et organismes de protection des consommateurs. La lecture des [notes bibliographiques](#) atteste de la diversité des intelligences et des cultures rassemblées par le comité présidé par David Johnston, Professeur à l'Université de McGill.

La mention du concept d'autoroute de l'information dans l'attribut du comité mérite une remarque. Il pourrait suggérer que le comité se concentre sur "les tuyaux" de préférence aux contenus et aux usages. En réalité il n'en est rien. L'utilisation du terme autoroute est un relicat historique. Al Gore, vice-président des Etats-Unis, lançait en 1993 un projet intitulé "National Information Infrastructure". Cet insistance sur l'infrastructure résultait sans doute d'une combinaison de deux facteurs. A l'époque on s'inquiétait beaucoup des débits et de la capacité de l'Internet à subir le choc d'une croissance explosive. Le deuxième facteur a joué sans doute un rôle plus anecdotique: son grand-père avait été pionnier dans la promotion du programme d'autoroute. Les préoccupations du comité sont bien les contenus et les usages, comme l'atteste l'intitulé du premier chapitre "Vers une société du savoir" du rapport "Préparer le Canada au monde numérique": .

1.4. Le rapport final (?) du comité: [Préparer le Canada au monde numérique](#)

Ce rapport évalue les progrès réalisés en trois ans par le Canada dans sa progression vers la société de l'information. Il ajoute des conseils pour faire avancer le programme d'actions gouvernementales sur les questions et problèmes non encore réglés. Il comprend neuf chapitres et trois annexes:

Préface

I. Vers une société du savoir

II. L'aménagement de l'infrastructure de l'information du Canada

III. Internet: faire progresser l'autoroute de l'information

IV. L'accès: pierre angulaire de la société de l'information

V. Le contenu canadien: création d'une autoroute de l'information pour les Canadiens

VI. L'autoroute de l'information: pour l'emploi et la croissance

VII. Les gens et la société de l'information: apprentissage continu et milieu de travail

VIII. Le gouvernement: utilisateur modèle

IX. Conclusion: la voie de l'avenir

Annexes

A. Ouvrages de référence

B. Indicateurs clés pour permettre l'analyse comparative de l'aménagement de l'autoroute canadienne de l'information

C. La progression du Canada vers la société du savoir

On notera l'annexe C qui propose une série d'indicateurs pour situer le Canada par rapport aux autres pays. Le Canada, comme la Finlande, investit dans la production de statistiques sur la société de l'information.

Le [chapitre 8](#) (7 pages) traite de l'Internet et de l'administration. Son titre souligne son ambition: l'Etat doit être un utilisateur modèle rappelant en cela les conclusions de la phase 1 (sept 1995): *"le gouvernement doit devenir un utilisateur modèle des technologies de l'information et encourager ainsi l'expansion et l'utilisation novatrice de l'autoroute de l'information dans tous les secteurs de la société et de l'économie"*.

Il semble bien que les premiers résultats soient à la hauteur de cette ambition. Plusieurs exemples sont donnés et notamment:

- ☐ 95 millions de paiement par voie électronique, la moitié des versements faits par le Receveur général du Canada;
- ☐ 10 millions de particuliers et d'entreprises ont transmis leur déclaration de revenus par voie électronique DEPUIS 1993;
- ☐ 300 courtiers ont traité huit millions de demande de dédouanement;
- ☐ ressources naturelles : le Canada a mis sur pied un système électronique d'achat qui réduit les frais de transaction de 40%;
- ☐ Strategis, le site d'information pour les entreprises (voir ci-dessous) propose 20.000 documents électroniques stratégiques;
- ☐ développement des ressources humaines : le Canada dispose de 6.000 points de service électronique à l'intention des personnes cherchant des emplois...

Des progrès ont été enregistrés au niveau du commerce électronique qui sera dès cette année l'outil privilégié par l'Etat pour conduire ses affaires. On peut se souvenir que d'autres pays ont fait cette annonce, et observé, par la suite, que la progression était plus lente que prévue. Les modifications de législation sont à l'étude, une infrastructure à clé publique est en cours de déploiement.

On progresse aussi vers les guichets uniques (voir les sites ci-dessous) et la dualité linguistique dans le cyberspace.

Au point de vue de l'accès à l'information, le Canada a lancé un [Programme d'accès communautaire](#). 30 millions de dollars ont été alloués dans le budget 1997 pour installer, grâce à l'aide des communautés locales et du privé, des accès à l'Internet dans 5000 collectivités locales d'ici les années 2000-2001. Le site du programme d'accès mérite d'être parcouru; il propose toute une méthodologie de développement de ces points d'accès qui posent des questions débordant largement la simple installation d'un micro branché à l'Internet. La province du Nouveau-Brunswick joue un rôle pilote dans ce projet.

Le comité souligne à ce niveau une évidence: à moins que le taux d'utilisation ne monte en flèche et que des sites soient installés partout, il faudra continuer à fournir l'information sur papier, répondre au téléphone et utiliser le courrier postal. L'investissement de l'Etat dans les réseaux ne s'accompagne pas initialement d'économie de coût de diffusion de l'information: il faudra à la fois maintenir les méthodes traditionnelles et aider les sites d'accès qui n'arriveront pas à s'autofinancer.

Le rapport consacre [deux pages au fonctionnement interne de l'administration](#). Il se félicite de la création d'un poste d'agent principal de l'Information rattaché à la direction du trésor et du rôle de coordination joué par cette direction. Il souligne le rôle entraînant qui va être interprété par les marchés publics ainsi que les progrès réalisés sur la coordination inter-administrations.

Les progrès accomplis sont jugés impressionnants, mais le comité demande de presser l'allure pour que l'Etat accouplisse pleinement son rôle d'utilisateur modèle. Il s'agit de développer encore plus le programme d'accès communautaire, une des clés de la progression vers l'administration en ligne.

2. L'étude stratégique du Québec

Chacune des dix provinces ou territoires du Canada a son projet "autoroute de l'information" et commence à offrir des informations et des procédures en ligne. Pour les consulter il suffit d'aller sur le [site intergouvernemental](#), appeler la pages des provinces puis choisir l'une d'entre elles. On accède alors aux informations sur les organismes responsables, les documents disponibles et les services en ligne déclarés. Le Québec n'est peut-être pas la province la plus avancée dans ce domaine. On n'y recense que 18 services en ligne contre 55 en Colombie Britannique. Soucieux de la défense de sa culture, le Québec présente cependant un intérêt particulier.

La stratégie des autoroutes de l'information a été pendant plusieurs années la responsabilité d'un secrétariat spécifique, le "Secrétariat de l'Autoroute de l'Information". Il vient de disparaître, mais laisse des [documents intéressants](#) (fichier indisponible au 28 mai 1998). Les réflexions sur les autoroutes sont directement placées sous la responsabilité du Ministère de la Culture et Communications en ce qui concerne la politique d'ensemble, alors que le Conseil du Trésor est plus particulièrement chargé de la promotion de l'autoroute gouvernementale.

Le plan d'ensemble du Québec sur les autoroutes de l'information a été rendu public à la fin du mois d'avril 1998: "[Politique québécoise de l'autoroute de l'information: Agir Autrement](#)". Il a été publié par le Ministère Culture et Communications. Il est accompagné d'un document plus détaillé sur la partie administration: " L'inforoute gouvernementale. Pour mieux servir les citoyens et les entreprises ". Ce document est préfacé par le ministre délégué à l'administration et à la fonction publique, et président du conseil du Trésor. Il est bien souligné que le secrétariat du conseil du Trésor est chargé de superviser la mise en place de l'infrastructure technologique, des services communs, du répertoire gouvernemental québécois.

Mais le Québec n'a pas attendu la publication de ses documents pour agir. Il disposait à la date de publication de 130 sites Internet gouvernementaux

accessibles auxquels s'ajoutent 117 projets en cours. "On estime à 350 M\$ la valeur des projets qui auront été réalisés d'ici l'an 2000" (voir les [communiqués de presse et allocutions de M. Jacques Léonard](#)). Les documents de 1998 formalisent en réalité les résultats de réflexions et d'actions menées dès Août 1995 avec la création du Secrétariat de l'autoroute de l'Information (SAI) sous l'autorité du Ministère de la Culture et Communications. Ces derniers mois ont vu un changement dans ce dispositif. Le SAI a été supprimé et ses compétences réparties entre Culture et Communications (aspects sociétaux généraux) et Trésor (autoroute gouvernementale).

Pour préparer la partie gouvernementale, deux opérations importantes de consultation des ministères et organismes (M/O) ont été réalisées. La première s'est déroulée durant l'été 1996 et a conduit à la présentation de 81 plans d'action, un pour chaque M/O. Durant la seconde consultation (mai 1997) 123 "actions structurantes" ont été fixées pour les deux prochaines années auxquelles il faut en rajouter 54 autres dont la réalisation reste probable. La liste de ces actions structurantes est donnée en annexe de "Pour mieux servir ... ". Dans ce qui suit nous nous limiterons au chapitre 5 (pp. 69-87) d' Agir Autrement". Il s'intitule: "Rapprocher l'Etat du citoyen et des entreprises".

On retrouve dans ce chapitre l'argumentaire présenté au niveau national. L'Etat doit être un utilisateur modèle et jouer à fond son effet d'entraînement du pays vers la société de l'information. Il rappelle que l'intervention de l'Etat a déjà joué dans le passé une fonction dans la modernisation de la société dans le domaine de l'éducation et de la santé, du développement hydroélectrique. Aujourd'hui, l'Etat doit être moins omniprésent, mais participer de manière plus stratégique, *"s'orienter vers les besoins du citoyen en misant sur l'innovation. Le gouvernement a aussi le défi d'assurer une position concurrentielle du Québec par rapport à ses voisins"*.

Outre ce rôle d'entraînement, l'Etat doit utiliser les autoroutes pour ses besoins propres et devenir plus simple, plus transparent et plus accessible. Il doit donc profiter de l'occasion pour se réinventer. "Les processus d'affaires seront donc revus dans le but de simplifier la procédure, de supprimer les doublages et d'éliminer les dépenses inutiles". Des phrases très fortes sont écrites. Nous les reproduisons ici:

"Le renouvellement des services publics représente une tâche considérable. En effet, les infrastructures technologiques de l'Etat québécois ne sont pas facilement adaptables à l'ouverture aux réseaux. Mis en place bien avant le déploiement d'Internet, l'essentiel des systèmes d'information de l'administration publique n'a pas été conçu pour être utilisé en relation avec les usagers externes; ce sont des systèmes destinés à soutenir uniquement le travail des employés de l'Etat".

"Parce que les techniques conditionnent souvent les modes de gestion, les ministères et les organismes ont conçu des systèmes s'inscrivant dans une démarche qui leur est propre. Les missions et les activités des ministères et des organismes se sont largement développées par extension, par sédimentation, au fur et à mesure que l'Etat adoptait de nouvelles politiques ou accroissait le nombre de ses services. Toutefois, ce mode de fonctionnement en couloir a érigé des frontières administratives entre des domaines fonctionnels et des domaines informationnels. La culture "de

réseau" reste donc à construire". (p 70 de Agir autrement)

Le chapitre rassemble les 123 "actions structurantes" en 15 grandes mesures. Trois mesures sont proposées dans le cadre de la simplification, d'une plus grande transparence et accessibilité de l'Etat. Il s'agit d'abord de rendre disponible gratuitement sur l'inforoute toute information "générale, considérée comme étant d'intérêt public" produite par l'Etat. Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration est chargé de cette question.

On retrouve ici l'ambiguïté plusieurs fois mentionnée de la question de gratuité de l'information. Au souci d'informer le citoyen, on oppose les contraintes financières qui obligent à trouver dans la vente de l'information des nouvelles sources de revenus. Le rapport se contente de dire "qu'il faudra s'assurer que la tarification de l'accès à l'information ne constituera pas un frein à son utilisation par le citoyen", mais qu'en ce qui concerne l'information à valeur ajoutée *"les orientations du gouvernement devront être précisées quant à sa production, à son accès et à sa tarification"*. Le Québec s'oriente donc vers une position plus proche de celle envisagée en Israël (par exemple) que de celle plus tranchée des Etats-Unis où le champ de l'information gratuite est le plus large.

Pour rendre l'Etat plus accessible, le Secrétariat du Trésor avec le ministère des relations avec les citoyens va mettre en place le Répertoire gouvernemental québécois donnant accès tout à la fois aux descriptions des services et règlements et aux coordonnées des employés de l'Etat. Les dispositions seront prises pour que citoyens et entreprises puissent communiquer directement par voie électronique avec les employés de l'Etat. On s'attachera à éviter les dédoublements liés aux échanges d'information actuellement sur papier. La question des changements d'adresse illustre bien ces dédoublements. Il existe au Québec *"pas moins de 130 fichiers gouvernementaux d'adresses de citoyens dont une douzaine concerne des millions de citoyens. On peut imaginer les coûts et les tracasseries inutiles pour le citoyen quand on sait qu'il effectue quelque 900.000 changements d'adresse par an et que chacun intéresse en moyenne une dizaine d'organismes"* (p11 de Pour mieux servir). Bien entendu dans cette progression vers la simplification, l'obstacle majeur viendra des problèmes de sécurité, de confidentialité et de protection des libertés individuelles.

Les mesures de soutien aux ressources humaines sont un volet important du plan. *"A moyen terme, la quasi-totalité des personnes au service de la fonction publique seront touchées... Tous les employés de l'Etat doivent apprendre à travailler autrement ... Le projet de renouvellement des services publics nécessitera un effort de sensibilisation important de l'ensemble des employés et, de façon plus particulière, des décideurs au plus haut niveau des organisations"*. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé d'en faire l'une des priorités de développement des ressources humaines pour les prochaines années (mesure 5).

La coordination des actions des ministères et des organismes publics est un autre grand souci. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé de cette fonction en s'appuyant sur le Comité de coordination de l'inforoute gouvernementale. Sa mission consiste à rédiger un rapport annuel au gouvernement (mesure 6). Un fonds pour une période de deux ans sera constitué auprès du Secrétariat du Trésor pour inciter le développement de

partenariats organisationnels dans la prestation de services publics (mesure 9).

Le partenariat avec les entreprises privées fait l'objet de deux mesures. Il s'agit de rationaliser et de rendre transparente la sélection des partenaires qui seront associés à l'Etat dans des projets d'envergure (mesure 7). Les marchés publics seront utilisés comme levier pour promouvoir l'introduction d'innovations et des vitrines de démonstration (mesure 8).

Le projet québécois des autoroutes gouvernementales met enfin l'accent sur un secteur particulier: l'amélioration des services de santé et des services sociaux. Plusieurs mesures leur sont consacrées:

- ☐ mise en place d'un intranet pour le secteur sociosanitaire;
- ☐ diffusion par le réseau d'informations pour accroître l'autonomie des citoyens dans la prévention des maladies;
- ☐ définition d'une politique de déploiement des services de télémédecine, télédiagnostic et télésurveillance;
- ☐ remplacement de la carte d'assurance-maladie par une carte à puce de santé;
- ☐ développement d'applications de soutien pour le maintien à domicile, les urgences, l'hébergement des personnes âgées, la protection de la jeunesse;
- ☐ définition des orientations d'un réseau d'information sociosanitaire sécurisé.

3. Présentation de trois sites

3.1 Le site du gouvernement fédéral

Le site Internet principal du gouvernement du Canada (il se présente comme le "Site du Canada") a une adresse simple. On peut taper www.gc.ca ou www.canada.gc.ca. La simplicité ne se limite pas au nom. Une fois choisie la langue de son choix (anglais, ou français) c'est un écran sans fioriture qui est montré: une image titre "Contenu" avec huit rubriques que l'on peut appeler en cliquant sur l'une des huit images correspondantes **OU** sur un menu texte proposé en bas d'écran. On se préoccupe, comme aux Etats-Unis, des internautes qui n'accèdent à la toile qu'avec des débits limités ou avec un navigateur restreint à l'affichage textuel. Deux petites images au bas de l'écran permettent d'aller sur deux programmes phares: 2000 Canada et le millénaire, Annuaire téléphonique.

L'image "annuaire téléphonique" donne accès au service SAGE, le service d'annuaires gouvernementaux électroniques. Il a l'ambition d'être à terme la combinaison de tous les annuaires existants (téléphoniques et électroniques) dans l'administration fédérale mais aussi provinciale et territoriale. Il n'offre pas encore à ce jour les adresses internet des fonctionnaires; il est rappelé (dans la liste question réponse) qu'il appartient à chaque ministère ou organisme de définir sa politique en ce qui concerne la diffusion des adresses internet de son personnel. Mais le mouvement est un marche. SAGE est la première étape pour

rapprocher le citoyen et le personnel de l'administration.

Outre l'offre (ponctuelle?) de deux programmes phares, le site propose huit rubriques (sur deux colonnes):

1. Au sujet du Canada: renvoi à des sites ou des pages d'intérêt général sur le Canada;
2. "Gouvernement: un survol": présente le gouvernement et son fonctionnement. Cette présentation est suivie de la liste des lois "*les plus demandées*" (idée intéressante);
3. Organismes fédéraux: pointe sur les webs de ces organismes classés par ordre alphabétique. Cette liste est une bonne indication de la percée de l'Internet comme source d'information pour l'administration;
4. Programmes et services: d'une classification d'organismes, on passe à une classification par prestation. Nous nous limitons à citer trois services. Le site de [Développement des ressources humaines](#) au Canada donne accès au programmes nationaux et régionaux pour l'emploi. Le "[Guide des services et des programmes du Canada à l'intention de la petite entreprise](#)" est d'une grande richesse: outre des informations sur les services, il offre l'accès au réseau canadien de gestion avec causeries/pauses-café, plus de 150 conseillers pluri-ethniques, plus de 500 articles sur les affaires, plus de 1300 organismes de soutien. Enfin le [système fédéral d'information aux entreprises](#) préfigure bien le guichet unique des entreprises. Lancé par les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) il implique [28 organismes et ministères](#). Les services sont classés par type d'information (alliances stratégiques, démarrage, emploi, exportations) et type d'entreprise (aérospatiale ... transports);
5. Quoi de neuf ?: donne la liste des publications récentes. L'impression du 25 mai 1998 donne 11 références de documents publiés le 22 mai;
6. Recherche: permet d'interroger l'ensemble des sites Internet du gouvernement fédéral et d'accéder aux moteurs de recherche de chaque organisme;
7. Commentaires: rubrique traditionnelle;
8. Autres gouvernements: gouvernements provinciaux et territoriaux, centre intergouvernemental d'information en direct (ci dessous);

Un site simple, mais efficace; il donne un accès facile à une masse d'informations à la fois par ordre alphabétique des organismes ou services **ET** par un moteur de recherche. On retire du passage sur ce site que l'Internet est bien devenu au Canada une source d'information de l'Etat majeure.

3.2 Le Centre Intergouvernemental d'Information en direct

[Ce site](#) est le point d'entrée pour l'étude de l'expérience canadienne, la recherche d'une source d'information, d'une procédure en ligne. L'idée d'un projet "Gouvernements canadiens en direct (GCED) a été proposée dès 1995 lors d'une réunion rassemblant les gouvernements fédéral, provinciaux et des

territoires, ainsi que des municipalités. Les objectifs de l'équipe GCED sont de:

- favoriser la collaboration entre les divers niveaux de l'administration dans l'utilisation des technologies, notamment par le partage de technologies et d'expertises;
- assister les gestionnaires gouvernementaux dans l'identification d'initiatives stratégiques pour des actions conjointes;
- promouvoir les solutions homologuées et participer au développement d'une image d'un gouvernement efficace.

L'équipe GCED a lancé le site **intergov**. La première page (très sobre) permet d'accéder d'emblée à une multitude d'informations. On y trouve un bandeau image avec toutes les rubriques et, en son centre, un cadre pour des rubriques publicitaires. Le site va pouvoir se financer partiellement par de la publicité de l'Etat. On retrouve d'ailleurs cette idée dans un rapport du Québec: les recettes publicitaires de l'Etat peuvent contribuer à financer le développement de contenu.

Le menu se compose de trois parties:

- ☐ Rejoignez vos gouvernements: Nations du monde (France pointe sur l'annuaire du site d'admirance), Gouvernement du Canada, Provinces et territoires, Municipalités Canadiennes, Universités et collèges;
- ☐ Services de collaboration: on note le répertoire des services en direct, une rubrique veille technologique, l'accès à des forums. Le répertoire des services en direct est alimenté directement par le producteur d'un nouveau service qui se voit offrir une grille pour enregistrer son service.
- ☐ Outils: notamment l'accès facilité par un moteur de recherche et la carte du site. On soulignera cette double possibilité d'accéder à l'information: par recherche de pages satisfaisant un ou plusieurs critères, ou par recherche plus visuelle, en fonction d'un classement logique ou alphabétique.

En choisissant de visualiser les provinces, on accède pour chacune d'entre elles --par exemple [le Québec](#)-- à une page de même structure qui donne un résumé de l'état du gouvernement en ligne dans la province. En cliquant sur Services en direct, on mesure la progression de l'offre de services en ligne. On retrouve aussi les documents publiés au sujet des autoroutes de l'information.

3.3 Le site d'information d'Industrie Canada

[Strategis](#) est le nom donné au site d'information du ministère de l'industrie à destination des entreprises canadiennes. Fruit d'une collaboration avec les autres ministères fédéraux, il contenait, fin 1997, quelque 20.000 documents électroniques. Les [données](#) "*proviennent des sources les plus à jour publiées par Statistique Canada, l'OCDE et les gouvernements étrangers. Un important travail de collecte, d'agrégation, d'analyse, de présentation est réalisée par l'équipe de strategis*".

La première page du site nous semble un modèle du genre. De rares images (un bandeau avec Strategis, titre de la page, des options (Aide, Quoi de neuf, Carte

du site, Opinion, Contexte, Langue), la rubrique Recherche puis trois colonnes de rubriques. La colonne de gauche distingue les neuf chapitres du site: renseignements sur les entreprises, débouchés d'affaires... renseignements pour les consommateurs. La colonne du centre attire l'attention sur les nouveautés, les produits phares. La colonne de droite donne un accès par groupe d'entreprises: petites entreprises, technologies de pointe... en quelque sorte un Strategis "personnalisé". La présentation en trois colonnes se retrouve sur de nombreuses pages de type "menu".

Conclusion

A l'issue de cette étude et du temps passé sur les sites du Canada, on a la même impression qu'au terme de l'étude sur les Etats-Unis. L'Internet est devenue un outil de travail. Les informations récentes sont sur l'Internet, on ne peut plus s'en passer. L'aspect des sites indique aussi la maturité. Il n'est pas important d'attirer l'attention par de beaux graphiques, c'est l'efficacité, la simplicité d'utilisation qui est le critère déterminant. Et on apprécie de voir le menu "image" dupliqué en mode texte, le moteur de recherche complété par des annuaires et la carte du site. Avec des sites comme strategis, on est clairement aussi en route vers les guichets sans doute pas encore "universels", mais déjà uniques pour une large gamme d'utilisation.

On retient également cette volonté de l'Etat d'avoir un rôle d'entraînement. L'Internet dans l'administration est un élément majeur de la politique industrielle du pays. Mais cela implique que l'on développe l'utilisation et les points d'accès. Le programme d'accès communautaire mis en place est certainement à suivre avec attention pour les leçons qu'il est susceptible de nous apporter. Enfin on souligne que la progression de l'Internet ne va pas conduire directement à des économies. Il va falloir maintenir longtemps les procédures sur support papier et subventionner les points d'accès qui ne seront pas rapidement rentables.

Annexe

Les dates pour les projets du Gouvernement fédéral:

- **Janvier 1994:** Dans le discours du trône le gouvernement promet d'établir une stratégie pour l'autoroute canadienne de l'information
- **Printemps 1994:** Mise en place du comité consultatif sur l'autoroute de l'information
- **Septembre 1995:** Le comité consultatif publie le rapport final de la phase 1: Contact, Communauté, Contenu: Le défi de l'autoroute de l'Information
- **Mai 1996:** Le gouvernement canadien publie son plan: La société Canadienne à l'ère de l'Information: Pour entrer de plain-pied dans le 21^e siècle
- **Septembre 1997:** Le comité consultatif publie le rapport final de la phase 2: Préparer le Canada au monde numérique

Etats-Unis d'Amérique

"Réinventons l'administration en nous appuyant sur les nouvelles technologies de l'information"

- 21. Le cadre général: le programme NPR de rénovation de l'administration
- 22. Le cas particulier des technologies de l'information et de l'Internet
- 23. Quelques points marquants
- 24. Conclusion: quelle démarche nous permet d'imaginer le NPR?

Avant-propos

Que l'on ne se trompe pas. Ce pays est sans doute le plus avancé dans la démarche de rénovation des services publics. L'Internet y joue un rôle central: par la facilité qu'il offre de diffuser l'information, et par le travail collaboratif qu'il rend possible.

Les Etats-Unis utilisent depuis plusieurs années l'Internet pour publier systématiquement les rapports de l'administration ; ces derniers, selon la tradition nationale, sont disponibles à tout citoyen. Plus de 6000 pages sont ainsi proposées sur le seul serveur du programme de rénovation de l'administration.

On ne peut évidemment pas reprendre aveuglément les conclusions. Réduire brutalement le nombre de fonctionnaires se justifie pour certains libéraux dans une période de plein emploi; cette réduction n'est pas possible avec le chômage que nous connaissons en France. Si nous voulons associer la base au changement, il faut lui assurer que ce changement ne se traduira pas par des pertes d'emploi. Cet élément n'a pas été une préoccupation aux Etats-Unis. De plus, les idées très libérales d'un service public efficace mais réduit au minimum ne font pas partie de notre culture. Il n'en reste pas moins que de nombreux aspects de la démarche américaine peuvent utilement guider nos réflexions.

I. Le cadre général: le programme NPR de rénovation de l'administration

A. La première phase

Il est connu sous les initiales NPR: "[National Performance Review](#)". Il a commencé par une première mission de six mois confiée par le président Clinton à son vice-président Al Gore. Il s'agissait, en s'inspirant d'ailleurs de ce qui avait été déjà fait dans l'Etat du Texas ([Texas Performance](#)

[review](#)) d'étudier et de chiffrer activité par activité ce qui pouvait être amélioré dans l'administration. Par amélioration, on entend "Travailler mieux et dépenser moins". C'est ce deuxième objectif qui a certainement été prépondérant de 1993 à 1996.

Le contexte de l'époque est en effet une série d'années à déficits budgétaires records avec un déficit cumulé de \$4.000 milliards, soit 16.000 dollars par Américain. On montre du doigt les mauvaises dépenses: 40 milliards de fournitures non nécessaires dans les armées, un ministère de l'agriculture qui gère 12.000 antennes sur le terrain, cent ans après que le secteur industrie a dépassé celui de l'agriculture. La diminution des dépenses de l'administration est donc un objectif majeur, dont l'importance sera encore accrue avec l'arrivée d'une majorité républicaine au congrès (1994).

Le projet "National Performance Review" est lancé le 3 mars 1993. Il va impliquer 250 fonctionnaires fédéraux auxquels s'ajouteront ponctuellement des stagiaires, des employés des administrations des Etats et des municipalités. En six mois, de multiples visites et entretiens sont effectués sur le terrain, souvent en présence du vice-président; on répond aussi à 30.000 lettres et coups de téléphone. Au sein de chaque administration, des équipes de **correspondants NPR** sont créées. Le Vice-Président réunit à Philadelphie un sommet "Reinventing government summit" avec des chefs d'entreprise, des hauts responsables de l'administration, des consultants. **La première partie du NPR est donc menée au pas de charge, en six mois, avec une méthode comparable à celle appliquée dans les grandes entreprises.**

Le rapport final "**Creating a Government that Works Better and Costs Less**" est rendu le 7 septembre 1993. Il met en avant 119 des 384 recommandations dont la liste est fournie en annexe du rapport américain. Il est accompagné de 38 rapports spécifiques totalisant 2.000 pages détaillant les 384 recommandations en 1250 actions concrètes visant à économiser 108 milliards de dollars **sur la période 95-99**. Ils sont répartis ainsi: 37 milliards d'économies proposées par les agences et les départements ministériels, 40 milliards par des réductions d'effectifs (12% en 5 ans de réduction en dehors de l'administration de la poste), 22 milliards de réduction d'achat, 5,4 milliards d'économie sur les technologies de l'information, 3,3 milliards gagnés en faisant payer des services.

On note ici que les économies sont déterminées hors du cycle de l'année budgétaire et totalisées sur cinq ans

Le rapport fait l'objet d'une remise très officielle. Le président demande d'emblée à Al Gore de l'appliquer. Immédiatement après la présentation à la Maison Blanche le Vice-Président se rend dans les Etats pour le promouvoir. A la fin décembre 1993, le président avait signé 16 directives devant conduire notamment à la suppression de 252 000 emplois.

Cet enchaînement nous laisse rêveur. Le rapport étant remis, on accélère le processus. Aidé ou contraint par le calendrier électoral (être en mesure de présenter un bilan après un an de mandat) l'administration américaine adopte le rythme de changement au pas de charge des entreprises. Pourquoi attendre, alors que la mauvaise nouvelle est connue: il faut que cela coûte moins et il faudra licencier.. Ensuite on ne se contente pas de la remise d'un rapport, "on le vend aussi au citoyen", au fonctionnaire dans une démarche qui fait maintenant partie de la démocratie américaine.

Cinq ans après, les résultats du programme sont considérables:

- ☐ Réduction de 348.000 fonctionnaires fédéraux (sur un total de 1,9 million), le nombre de fonctionnaires rapporté à la population active est aujourd'hui le plus bas depuis 1931
- ☐ Recommandations de 1.500 actions dont environ 60% ont été suivies d'effet. Le président Clinton a signé 43 directives présidentielles et 83 lois pour appliquer les recommandations
- ☐ 1.000 groupes de fonctionnaires fédéraux ont reçu la récompense créée par le programme (un marteau de faible poids!), et 325 laboratoires d'innovation sont chargés de conduire des opérations pilotes innovantes
- ☐ Le NPR a recommandé l'économie de \$177 milliards sur cinq ans. Les agences (département de l'administration) ont réduit leurs dépenses de \$137 milliards et les gagnants du "marteau" estiment, quant à eux, qu'ils ont réussi à faire économiser 31 milliards
- ☐ Les agences ont éliminé 640.000 pages de réglementations internes dont 16.000 de réglementations fédérales. 31.000 pages supplémentaires sont réécrites en anglais "courant"
- ☐ Les agences ont mis en place 850 partenariats avec leurs employés. Un sondage de 1996 montre que ceux qui participent activement à la modernisation sont deux fois plus satisfaits de leur travail
- ☐ 570 organisations fédérales se sont engagées à respecter 4.000 normes de qualité auprès de leurs clients
- ☐ La confiance des Américains dans leur administration augmente enfin après 30 ans de recul

B. Un programme qui n'est pas resté figé durant cinq ans

La réalisation du programme est ponctuée d'événements (conférences, remises de prix), d'études, de remises de rapports intermédiaires tous médiatisés. Globalement on peut distinguer quatre phases après la remise du premier rapport (voir [ici](#)):

- **Phase I de l'application des recommandations: fin 93-fin 94**

L'équipe du NPR passe de 250 à 50 personnes. Elle a pour tâche

la formation des employés de l'administration au service clientèle, la création de laboratoires de reinvention (voir ci-après), la préparation des mesures de réduction du personnel. NPR travaille avec le ministère des finances, la présidence, pour développer des accords sur la performance avec les principaux départements de l'administration (agences). Sa tâche la plus délicate fut de préparer les fonctionnaires à quitter l'administration (voir le manuel d'[aide au départ](#)).

- **Phase II de la Performance review: l'année 1995**

Fin 94 un nouveau congrès est élu avec une majorité républicaine. C'est l'occasion de donner une nouvelle vigueur au projet: le président demande le 19 décembre de lancer "la phase II". Les départements proposent de nouvelles mesures, nouveaux rapports, étude des réglementations à revoir qui donnent lieu à des annonces présidentielles durant le printemps et l'été. **On entretient la flamme du changement.** En septembre, 200 nouvelles propositions sont formulées avec une économie complémentaire de \$70 milliards...

- **Administrer dans un monde de budget équilibré: nouvelles initiatives pour 1996**

Dès le début de 1996 la pression du congrès républicain se fait plus forte: l'administration prend conscience que ses ressources vont à nouveau diminuer. Al Gore remonte au créneau et met l'accent sur le développement de partenariats: gouvernement fédéral et administration locale, administration et client.

- **Innovation pour le deuxième mandat**

Il s'agit maintenant d'étendre le changement à toute l'administration, d'y associer les employés. Le mot partenariat est encore plus mis en avant. NPR est rebaptisé "**National Partnership for Reinventing Government**" pour bien marquer le cinquième anniversaire. On voit bien la démarche qui se tient sur la durée par une alimentation constante en nouveaux projets, nouvelles idées pour mieux traduire les objectifs dans les faits. Les outils proposés pour faire passer le changement sont multiples. Le document intitulé "[Blair House Papers](#)" contient des indications générales pratiques pour alléger la gestion des départements. "[Best Keep Secrets of the Government report](#)" reprend les idées communément admises au NPR.

On annonce un nouveau slogan "**America@OurBest**". On veut aboutir à des "résultats qui affectent les Américains" et ne font pas que diminuer leur feuille d'impôt.

On lance des dialogues entre l'administration et le public: "**Conversations with America**" est une expression simple proche du slogan électoral. "Conversations" est une initiative lancée directement par le Président Clinton le jour du cinquième

anniversaire (voir [ici](#)). On publie par ministère la [liste des rencontres](#) des prochains mois. L'objectif est de connaître les attentes des citoyens, de voir ce que l'administration peut faire pour les satisfaire. Chaque administration doit avoir son correspondant pour ce programme; elle doit mettre en place le moyen de recueillir les réclamations et établir le lien avec les autres systèmes de mesure établis dans le cadre du "Government Performance and Results Act".

En cinq ans en France on aurait changé une fois de gouvernement, le nouveau se dépêchant d'afficher sa propre ambition et de proposer un autre agenda. Les Etats-Unis ont eu la chance de pouvoir travailler sur le NPR pour une durée probable de sept ans.

II. Le cas particulier des technologies de l'information et de l'Internet

A. Le premier rapport

On notera d'abord que même si le vice-président se présentait déjà comme le champion des nouvelles technologies, le père des autoroutes de l'information, ces dernières n'étaient pas mises en tête des préoccupations dans le premier rapport principal. Elles n'ont fait l'objet que d'un rapport annexe "Reengineering through Information Technology" (voir [ici](#)) en septembre 93. Celui-ci s'intègre dans l'autre programme d'engagement de l'Etat: le développement de l'infrastructure et des logiciels des réseaux intitulé "[Information Infrastructure Task Force](#)". **Dans ce grand pays libéral, la politique d'innovation de l'administration est une composante essentielle de la politique "industrielle" de soutien au déploiement des autoroutes de l'information.**

Le rapport propose 13 groupes de mesures réparties en deux ensembles:

1. Services

- ☐ Fournir une forte direction (strong leadership) pour intégrer les TI dans la gestion de l'administration
- ☐ Installer un réseau national intégré pour les transferts des pensions et allocations (à comparer au réseau national français de la santé)
- ☐ Développer l'accès en ligne aux services de l'administration
- ☐ Etablir des lois sur la protection des réseaux et les faire appliquer
- ☐ Etablir des formulaires électroniques pour la saisie et les traitements
- ☐ Etablir un réseau de base de données sur le commerce international
- ☐ Etablir un réseau de données sur l'environnement

- ☐ Planifier, démontrer et fournir du courrier électronique à l'administration

2. Support et infrastructure

- ☐ Améliorer l'infrastructure de l'information pour l'administration
- ☐ Développer des systèmes pour assurer la protection des données et la sécurité
- ☐ Améliorer les procédures d'achats du matériel et logiciel
- ☐ Fournir des incitations à l'innovation
- ☐ Fournir la formation et l'assistance techniques pour les TI au personnel de l'administration

Pour suivre la réalisation de ce plan, un comité, le "Government Information Technology Services" ([GITS](#)), est mis en place en décembre 1993. Il publie au mois de juin 1996 un [rapport de résultat](#). Les procédures de travail du comité sont codifiées (30 mois après la création du comité) qui devient le Government Information Technology Services Board (GITSB) appelé à se réunir tous les mois.

Ce [comité](#) est composé de 25 membres. Chacun d'eux a qualité de Champion d'un domaine: Recherche et développement, Sécurité, services aux administrés... Un **champion** selon la définition du premier président du groupe, James Flyzik, est un **"individu prêt à prendre des risques, à passer beaucoup de temps pour remettre en question les habitudes"**. La liste des membres est divisée en deux colonnes: Nom-affiliation et "Business line and Initiative", le domaine d'expertise du champion. Cette liste est à elle seule une traduction de l'angle d'approche de la commission.

B. Le nouveau programme "Access America"

Le nouveau programme (voir [ici](#)) est contenu dans un rapport intitulé "Access America" [préfacé par le vice-président](#). Il souligne "Access" car son objectif n'est pas simplement de fournir des services électroniques, mais aussi des moyens d'accès dans les régions reculées ou mal desservies, en se préoccupant également de l'accès à l'information par les personnes handicapées.

Quatorze groupes de mesures sont proposés en deux parties:

1. Gouvernement électronique: Servir le public dans son langage

- ☐ Améliorer l'accès du public aux services de l'Etat
- ☐ Réaliser un système électronique de transferts d'allocations
- ☐ Réaliser tous les paiements du gouvernement fédéral sous forme électronique en 1999

- ☐ Apporter au public les informations sur l'environnement
- ☐ Apporter aux entreprises les informations sur l'environnement, la sécurité, les ressources en assistance médicale
- ☐ S'occuper des besoins en TI de la justice et de la police
- ☐ Fournir au contribuable une manière simple d'entrer les données au clavier puis de lui renvoyer les documents traités
- ☐ Soutenir le commerce international par de meilleures données disponibles plus rapidement
- ☐ Créer des centres d'assistance à l'export
- ☐ Utiliser le commerce électronique pour rendre l'administration plus légère
- ☐ Développer dans l'entreprise le système d'information global combinant les différents niveaux de l'administration (fédéral, Etat, municipalité)
- ☐ Améliorer la partage d'expériences sur les technologies d'information dans le monde

2. Les outils: le gouvernement électronique

- ☐ Garantir la sécurité et la protection des informations
- ☐ Améliorer les procédures d'achat des technologies de l'information
- ☐ Augmenter la productivité des employés fédéraux
- ☐ Améliorer l'apprentissage des nouvelles technologies

On trouve un découpage plus détaillé de ces dix-huit groupes d'activités dans la rubrique "[Action Plan](#)" avec une indication de l'organisation responsable.

III. Quelques points marquants

Le projet américain NPR est sans doute le projet le plus long mené par un pouvoir politique pour renouveler le service public. Des dizaines de documents ont été produits, des milliers d'actions ont été proposées et souvent mises en oeuvre. On ne peut prétendre en faire le tour dans le cadre de cette étude. Le NPR justifie plusieurs projets de DEA et sans doute quelques thèses. Nous nous limiterons donc ici à souligner les quelques points qui nous ont le plus marqué.

A. L'intitulé, le vocabulaire, la durée et la responsabilité du programme

Les intitulés et les vocabulaires sont simples et proches des slogans

électoraux. On peut en sourire, mais ils traduisent bien le souci de mettre le débat sur la place publique. La clé de la réussite est l'implication de la fonction publique de base, celle en relation directe avec le citoyen. C'est le langage de l'homme politique qui est utilisé, et pas celui plus feutré et moins direct de la haute fonction publique. Les intitulés du chapitre des "[Blair House Papers](#)" sont un bon exemple:

- ☐ Fournir des "grands services"
- ☐ Développer le partenariat et les solutions de communautés
- ☐ Réinventer pour faire le travail avec moins de moyens

Le lecteur est encouragé à surfer sur le site [NPR](#) pour bien mesurer à quel point le langage se veut direct et parlant.

La durée et la personne responsable du programme sont aussi à souligner. C'est le projet personnel du vice-président, et celui-ci le pilote directement durant les huit ans de ses deux mandats. C'est bien une caractéristique exceptionnelle que l'on ne retrouve, à notre connaissance, dans aucun autre projet. On notera aussi que s'il est mené sur la durée, il est conduit à la "hussarde" sans perdre de temps; le NPR est une succession de projets qui vont dans la même direction et se traduisent par des résultats tangibles.

On laisse aux lecteurs le soin d'imaginer la transposition d'un tel schéma dans le cadre français.

B. Le passage d'un programme initial à un fait de société

Le NPR est parti d'une lettre de mission demandant un rapport dans les six mois. Un groupe conséquent a été constitué temporairement (une "task force" de 250 personnes) puis dissout pour ne laisser en place qu'une structure de 50 personnes. La force du NPR a été d'avoir fait sortir le projet de "ses murs", de mettre en place des cellules de correspondants, d'impliquer des laboratoires de reinvention, de multiplier des journées d'informations, de dialogues, de remettre des prix... En parcourant le site, on prend conscience de la multiplicité des intervenants: des universités fournissent des moteurs de recherche, recensent des sites. Les entreprises privées ([piperinfo.com](#) par exemple) y voient l'occasion de s'ouvrir un marché dans le futur...

L'exemple du National Technology Transfer Center (NTTC) qui propose la librairie virtuelle des informations gouvernementales (voir [ici](#)) illustre bien ce chaînage d'implications, ce fonctionnement en réseau à l'opposé d'une centralisation dans un service de l'administration. Le NTTC est un centre de commercialisation de technologies, financé par la NASA (l'équivalent de notre CNES) à l'Université jésuite de Wheeling, une ville de taille moyenne de l'Ouest de la Virginie. Ainsi une petite université contribue-t-elle au recensement d'informations de l'Administration en exploitant pour la bonne cause les ressources d'un projet sur la commercialisation des technologies.

Le [troisième congrès sur la révolution de la réinvention](#) du 20 au 22 avril

1998 est un autre exemple. Ce congrès est organisé par des partenaires très divers qui se regroupent pour l'occasion: Le NPR, le gouvernement, la Brookings Institution, l'Université George-Washington, le programme de l'université Harvard "Innovations dans le gouvernement américain", une association d'anciens fonctionnaires qui ont rejoint le privé "The council for excellence in Government", la fondation Ford. Il est sponsorisé par de grandes entreprises dont la filiale de la multinationale allemande "SAP America Public Sector": le "sponsoring" de la réforme de l'administration existe.

C. Les différents acteurs impliqués directement dans le projet

Nous ne ferons pas ici un recensement exhaustif des acteurs qui s'impliquent dans le NPR. La force du NPR a bien été l'effet levier qu'il a généré grâce au concours d'une multitude de partenaires. Nous nous limiterons ici aux acteurs directement en charge du programme:

- ☐ **L'équipe du NPR:** 50 personnes est le chiffre cité. Des recrutements sont en cours. Les candidats affectés au NPR représentent leur administration d'origine qui continue à leur verser leur salaire
- ☐ Le **[GITS Board](#)**: Créé en décembre 1993, il avait été chargé initialement de coordonner les efforts d'utilisation des TI par l'administration et suivre l'application des mesures contenues dans le Reengineering Through Information Technology. Il publie en juin 1996 un premier rapport d'étape
- ☐ "**[High impact agencies](#)**": Ce sont les agences les plus en contact avec le public; on leur demande de publier leur stratégie pour améliorer leurs performances
- ☐ Les **[Reinvention Labs](#)**: Des organisations innovantes ou des activités qui sont établies pour tester ou servir de prototype pour les nouvelles initiatives de reinvention du gouvernement. On leur donne le pouvoir d'expérimenter de nouvelles formes de services, ("experimenting with radical new ways of doing business") et de partager leurs idées, leurs succès et les leçons. Voir aussi [ici](#).
- ☐ Le conseil des "**chief information officer Council**" (CIO Council) créé par l'executive order sur Federal Information Technology (16 juillet 1996). Il comprend les CIO de 28 agences et départements et est dirigé par l'administration du budget (OMB).

A ces acteurs s'ajoutent d'autres réseaux utilisés dans le programme comme:

- ☐ Le **réseau fédéral des communicants**: The federal Communicators Network. Lancé en 1996 il regroupe des éditeurs de publications destinées aux employés fédéraux (contact: fedcom@npr.gsa.gov)
- ☐ **[NAGC](#)**: National Association of Government Communicators. Une association de journalistes, d'éditeurs impliqués dans la diffusion

des informations à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement

- ☐ Le **réseau des éditeurs de la toile fédérale** (écrire à rich.kellett@gsa.gov)

D. Les études de cas à succès: clé de la motivation et de la pédagogie

"Montrer ce qui marche" est l'élément clé de la pédagogie du NPR. On cherche les exemples au sein de l'administration (pour des histoires classées par administration, voir par exemple [ici](#)), mais aussi dans les entreprises. Pour ces dernières on peut citer la publication de "Businesslike Governments: Lessons Learned from America's Best Companies" (novembre 97, lire ce [document](#)). On consultera également la [liste des histoires](#) mises en valeur lors de la cérémonie du cinquième anniversaire..

Sur un sujet plus particulier, la courtoisie dans les rapports avec les administrés, le NPR publie "[World-Class Courtesy, A Best Practices Report](#)" pour inciter les fonctionnaires à s'en inspirer. Les exemples de ce rapport sont tirés d'entreprises connues pour la qualité de leur service clientèle et de partenaires proches de l'administration (économats de l'armée américaine par exemple).

E. Quelques remarques sur les sites visités

Les sites d'information de l'administration américaine ont déjà une longue histoire. Nous en retirons trois remarques:

- ☐ L'**efficacité** et la **rapidité** priment sur tout souci de présentation graphique. On n'abuse pas d'image, et on offre la possibilité de cliquer sur l'image OU sur des textes en dessous de l'image. On pense en effet à ceux qui disposent de navigateurs peu gourmands en ressources réseaux (et en matériel) comme Lynx. Cette préoccupation devrait être la nôtre d'autant plus que nous visons l'espace de la francophonie pour des pays dont les ressources internet sont encore coûteuses et lentes.
- ☐ Les **cadres** (frame) semblent peu utilisés. A la fin de chaque document, on propose deux ou trois lignes avec les titres de têtes de chapitre pour poursuivre la navigation sur le site. Sans cadre, on dispose ainsi d'un plein écran pour l'information, ce qui facilite grandement la visualisation et l'impression
- ☐ Les sites disposent de plus en plus de **moteurs de recherche**.

F. Sélection de rapports

Sujet	Adresse
Creating a government that work better and cost less, status report septembre 1994	www.npr.gov/library/papers/bkgrd/nprtoc.html
Executive order du 16 juillet 1996 Federal Information Technology:	www.itpolicy.gsa.gov/regs/exo13011.htm

le document de référence sur la politique	
Reengineering Through Information Technology: le premier rapport	www.npr.gov/library/reports/it.html
Access America	www.gits.fed.gov/html/appndxb.htm
Best Keep Secrets of the Government Report	www.npr.gov/library/nprpt/annrpt/vp-rpt96/toc.html
Reinvention Express: un rapport très résumé sur NPR. Pour être informé des derniers développements on peut s'abonner à une liste donnant des nouvelles du NPR: courriel à listproc@etc.fed.gov avec un message subscribe express-l nom prénom.	Reinvention Express www.npr.gov/library/express/1997/vol4no1.html
Guide sur la gestion basé sur la performance avec les 8 étapes pour développer et utiliser les mesures des technologies de l'information	www.itpolicy.gsa.gov/mkm/pathways/pathways.htm

G. Sélection de sites d'information

Sujet	Adresse
Point d'entrée de l'information fédérale	www.info.gov
Point d'entrée pour l'information sur les Etats, les municipalités	www.statelocal.gov
Un projet ambitieux pour mettre à disposition les informations en utilisant la norme ISO 10163	www.usgs.gov/gils/locator.html
Guichet unique établi en 1992 par le National Technical Information Service	www.fedworld.gov
Listes de discussion sur le sujet de l'information publique référencée par Piper Resources	www.piperinfo.com/lists.html
Govbot recense 628000 pages de sites gouvernementaux et militaires	cobar.cs.umass.edu/ciir/demo/Govbot
Point d'entrée sur les informations pour les entreprises	www.business.gov
Smartgov: Créer une communauté intelligente de l'administration. On met l'accent sur l'apport des cartes à puce. Le site est géré par le General Services Administration, Office of Government Policy	policyworks.gov/org/main/mt/homepage/mtc/smartgov/index.htm

Conclusion: quelle démarche nous permet d'imaginer le NPR?

On distingue deux approches dans le programme NPR: l'une descendante (top down) découpe en activités, regarde pour chacune ce qui peut-être amélioré, ou supprimé. L'autre est montante, vient de la base et implique des partenariats: faire découvrir par la base les innovations, les tester dans des projets pilotes... On pourrait imaginer en France de combiner aussi ces deux approches. L'approche descendante concernerait les grands projets d'intranet sectoriels, les

achats électroniques par l'Etat, les formulaires électroniques. L'approche montante serait fondée sur les îlots d'innovations.

On retiendra aussi cette démarche qui se veut globale et tient à impliquer toute la société notamment par la multiplication de journées d'information, de rencontres sur des thèmes... En France, le projet d'innovation dans l'administration doit sortir d'un commissariat ou d'une agence spécialisée ; il doit associer grâce à l'Internet des acteurs d'origines très diverses. La mise en place d'un réseau des innovateurs dans l'administration autour de champions chargés de suivre les programmes d'actions semble aussi une idée à creuser.

L'utilisation forcenée de l'Internet pour publier l'information, recueillir des avis, est aussi à considérer. La toile est le premier outil de publication et de diffusion de notes diverses. Elle est complétée par plusieurs forums de discussions.

Enfin la sensibilisation, la motivation à partir d'exemples sont sans doute un autre point fort de la démarche.

Reproduction de l'image-titre du site).



<u>National Partnership for Reinventing Government</u> ou NPR (Parcours guidé du site)	
It's Our Fifth Anniversary!	Après cinq ans, on réinvente le projet de réinvention de l'administration
The New NPR	Le NPR prend le nom de "National Partnership for Reinventing Government"
Conversations with America	Le 5e anniversaire du NPR est l'occasion de lancer des rencontres avec les citoyens et les employés de l'administration.
America Anywhere	Accès facile à toutes les administrations. Une grosse liste de numéros de téléphone (pdf ou html)
Message for Federal Workers	"Si tout a bien fonctionné pendant cinq ans, c'est grâce aux employés fédéraux" indique en substance Al Gore.
Reinvention Revolution III	"The Most Important Public Management Event of the Year": un congrès sur les éléments constitutifs du "New NPR", du

	20 au 22 avril 1998 à Washington
Managing for Results	Résultats obtenus dans le cadre du "Government Performance and Results Act of 1993" (The Results Act)
High Impact Agencies	Les administrations dont on attend le plus pour réinventer les grands secteurs administratifs afin de rendre les Américains confiants en leur gouvernement.
Reinvention Labs	325 en février 1998. Groupes volontaires chargés de concevoir et mener des projets pilotes innovants
Access America	<p>Le nouveau programme d'action, qui succède au "Reengineering through information technology".</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Introduction par Al Gore ■ Le plan ■ L'annexe (liste des actions proposées selon 18 thèmes): <ol style="list-style-type: none"> 11. Improve The Public's Access to Government Services 12. Implement Nationwide, Integrated Electronic Benefits Transfer 13. Provide All Federal Payments Using Electronic Funds Transfer by 1999 14. Bring Environmental Information To The Public 15. Build An Electronic Environment, Safety, And Health Assistance Resource For Business 16. Establish The Intergovernmental Wireless Public Safety Network 17. Address The Information Technology Needs Of Our Nation's Criminal Justice Community 18. Provide Simplified Employer Tax Filing And Reporting 19. Support International Trade With Better Data, Available Faster 20. Create Electronic Export

	<p>Assistance Centers</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Use Electronic Commerce To Streamline Government Business Processes 22. Expand The Intergovernmental Information Enterprise 23. Improve the Sharing of Information Technology Experience Worldwide 24. Guarantee Privacy and Security 25. Integrate The Government Services Information Infrastructure 26. Improve Information Technology Acquisition 27. Increase The Productivity of Federal Employees 28. Enhance Information Technology Learning
Reinventing government	Un bilan "carte postale" après cinq années de travail (sept 1998). Fichier PDF.
Reinvention Express Special	Un document à l'usage des communicateurs fédéraux, entrepreneurs et travailleurs, ainsi qu'à celui de leurs partenaires (4 sept 1998)
N.A.P.A.	(National Academy of Public Administration) The Alliance Learning Network.

Israël

Des guides sur le bon usage de l'internet par l'Administration

Israël est sans doute l'un des pays qui a su le mieux intégrer l'Internet: il se présente comme le deuxième producteur de logiciels pour l'Internet après les Etats-Unis. Ce succès ne semble pas dû à une intervention particulière de l'Etat, mais à la réactivité de ses entreprises et/ou la taille du pays où beaucoup se connaissent.

Il est difficile pour un lecteur qui n'appréhende pas l'hébreu de faire un diagnostic sur l'état d'avancement de l'Internet dans l'Administration. Le [point d'entrée des sites](#) comprend une rubrique "[Direct Government](#)" qui recense les services en ligne. Ceux-ci ne sont pas spécialement "avancés". Les premières réflexions stratégiques sur la société de l'information n'ont fait l'objet que d'un rapport récent non encore traduit.

Le plan d'action prévoit trois étapes.

25. A la fin 1999 l'ensemble des formulaires de l'Administration seront disponibles. Ils pourront être imprimés notamment dans les bureaux de postes qui disposeront à cet effet de terminaux branchés sur l'Internet.

26. La deuxième étape (horizon à deux ans) permettra aux citoyens de consulter les informations détenues par l'Administration après authentification par une carte à puce. Il existe déjà dans les pays d'Europe du Nord des projets avancés de carte du citoyen. Mais en Israël, l'ambition est plus limitée, ce qui évite d'ailleurs des débats longs et controversés sur la protection de la vie privée. L'Etat israélien s'est contenté de choisir un standard pour les lecteurs de cartes à puce; il demande à tout producteur de cartes de réserver un espace mémoire pour y introduire un code d'identification du citoyen, si celui-ci le désire car rien n'est imposé.

27. La troisième étape est celle de la mise en place des transactions en ligne avec l'Administration.

Ce plan d'action sera suivi par une "Unité (HILA) de préparation d'Israël à la société de l'information" rattachée au bureau du Premier Ministre.

Ce plan ne présente guère d'actions spectaculaires par rapport à celles proposées dans d'autres pays. Ce pays se distingue en revanche par la richesse des informations mises déjà à la disposition du public telles qu'elles sont recensées par le Ministère des [Affaires Etrangères](#) ou le "iguide" accessible à partir de l'adresse <http://www.il> (on rappelle ici le guide singapourien www.sg). Israël est sans doute l'un des champions pour son volume d'information par habitant disponible sur l'Internet.

On se borne dans ce rapport à mettre l'accent sur les rapports traduits en anglais du [comité gouvernemental de l'Internet](#). Ils répondent aux questions très

pratiques que les Administrations sont amenées à se poser pour progresser dans l'utilisation de l'internet: quelles règles de conduite pour les gestionnaires de sites, quel programme de formation pour les fonctionnaires, quelles informations pour le public?

1. Le comité gouvernemental de l'Internet

Les réflexions concernant l'utilisation par l'Administration de l'Internet sont conduites sous la direction d'un [comité relevant du ministère des finances](#)

. On distinguera ce comité de celui plus général relatif à la "Société de l'Information" (HILA) mis en place auprès du premier ministre, ainsi que du "National Committee for Information Technology and Infrastructure" dirigé par [Danny Dolev](#).

Le comité gouvernemental de l'Internet mis en place début 1997 est présidé par l'adjoint de l'"Accountant General"; il est donc rattaché au Ministère des Finances. Il regroupe des représentants des différents ministères: bureau du premier ministre, éducation et culture, sciences, affaires étrangères... On note la présence d'un conseiller juridique et l'appel à des consultants et à des sociétés du secteur privé. Le comité a notamment pour mission d'élaborer un consensus (mutually agreed policy) sur l'usage des technologies de l'information par les différents services de l'Etat, et de fournir des informations aux décideurs. Il tient une session régulière toutes les trois ou quatre semaines avec une coordination quotidienne si nécessaire. Une liste de diffusion est utilisée pour échanger des informations entre les membres.

Le comité produit deux types de documents. Le premier concerne les études sur l'extérieur, le second les propositions du comité. Elle reçoivent un label indiquant leur niveau: revue (review), recommandations, et enfin guides (guidelines). L'en-tête est le même pour l'ensemble de ces documents. En dessous du logo est affiché le titre du document, suivi d'une ligne explicative et de trois courtes colonnes donnant:

- date de rédaction, révision, numéro de version
- lien "Word6 format" qui permet de récupérer le document dans le logiciel Word
- type de label donné par le comité.

Le comité a produit un ensemble de guides dont la [liste est diffusée en annexe](#) et notamment:

- [construction du site de l'Administration](#) avec des règles pratiques: création et maintenance d'un site, structure, langue hébraïque, interrogation du public, droit d'auteur, dissémination des informations et publicités, sauvegarde ...
- [définition des noms de domaine de l'Administration](#)
- [usage des réseaux par le personnel](#): responsabilité personnelle, protection des informations, sécurité, utilisation du courrier électronique, groupe de discussion, encadrement
- [maintenance d'un site d'information par un ministère](#)

- [projet de construction d'un site](#): les différentes phases, la structure fonctionnelle, la production, l'intégration, la gestion quotidienne.

2. Le site du comité

On est frappé par la présentation austère mais efficace du [site du comité](#). Ne proposant dans sa version anglaise que peu d'information, il n'a pas (encore?) de moteur de recherche. Il propose deux grandes rubriques: information générale et publications.

L'information générale contient une ligne pointant sur la liste des rapports récents classés par ordre chronologique depuis les derniers six mois. La rubrique "publications" distingue les guides/ règles et les enjeux légaux. Le titre du dernier document publié est mis en avant (précédé d'une flèche) sur une ligne séparée.

3. La diffusion de l'information de l'Administration

Les règles de diffusion de l'information provenant du secteur public sont en cours de discussion en Israël et ceci depuis plusieurs mois: c'est une indication claire que ce sujet n'a pas de réponse simple et facile. On retrouve les mêmes hésitations dans d'autres pays (Finlande par exemple). Les réflexions ont été alimentées par un rapport de [Brian Negin](#), conseiller du comité pour les questions juridiques, [comparant les cas israélien, anglais et américain](#).

Le cas israélien est détaillé dans un [rapport spécial](#). Brian Negin souligne le principe général: "Le droit d'obtenir de l'information de l'autorité publique est un des droits de base dans un régime démocratique et une condition fondamentale de la réalisation de la liberté d'expression ...". Et il en déduit que l'information "doit être disponible, et son coût raisonnable". Elle doit être vendue au coût marginal lorsque le public a le droit légal de l'obtenir ou si la fonction même du ministère est de diffuser l'information.

Dans les faits il semble que l'Etat israélien ait le droit de faire payer l'information sur la base des coûts encourus. Il faut dans certains cas l'accord du parlement ou du comité de publication d'un ministère. On voit bien dans ce pays la cohabitation de deux secteurs de l'information publique: le secteur gratuit, l'autre payant. Il n'y aura sans doute pas de réglementation unique applicable à tous les secteurs. Brian Negin propose de distinguer plusieurs types d'information: jurisprudence, législation, données calculées par ordinateur, registre des sociétés, quotations de la bourse, état-civil.

L'**Angleterre** distingue dans sa loi de 1988 les informations du parlement (qui doivent être gratuites) des publications des ministères pour lesquelles le copyright doit être respecté. Dans les directives de 1985 deux principes sont énoncés:

- l'information gouvernementale de valeur économique doit être distribuée par le secteur privé
- le prix doit être fixé par rapport à la valeur du marché, et doit être une source de revenu

Les Etats-Unis ne mettent pas de "copyright" sur les publications de l'Administration. Le droit à l'information est garanti dans un amendement de la

Constitution. Le raisonnement est le suivant: l'information du gouvernement est indispensable au processus démocratique, et elle doit être diffusée à son coût marginal; son utilisation ne doit pas être limitée.

On retrouve dans cette comparaison l'illustration de la difficulté d'arriver à une politique précise sur la diffusion de l'information publique. L'Etat est tiraillé entre son désir d'encourager le débat démocratique en l'alimentant largement en informations gratuites, et le souci d'être remboursé des coûts de production de l'information. A notre connaissance, seuls les Etats-Unis ont une politique claire: l'information publique doit être gratuite ou au plus facturée au coût de sa reproduction.

4. Problèmes légaux et administratifs rencontrés dans l'utilisation de l'Internet

Ce [rapport](#) propose des règles qui doivent être suivies par la fonction publique lors de l'utilisation de l'internet. Il rappelle les règles de droit d'auteur applicables sur l'Internet et formule des suggestions pour l'éditeur du site: affichage du "Copyright", renvoi à un texte plus détaillé rappelant les obligations et les droits du lecteur. Il donne aussi des obligations pour l'utilisation du courrier électronique et la participation à des forums.

5. Formation

Le document "[The challenge and Importance of Training Government employees](#)" apporte sur ce sujet des éléments de réflexions intéressants. L'accent est mis d'abord sur la distinction des besoins de formation en fonction des attributions de chacun: gestionnaire des systèmes informatiques, gestionnaire de sites, spécialistes de l'information sur l'Internet, de la sécurité, responsables administratifs et personnes chargées de fournir l'information. On propose pour chaque groupe un volume de formation et les types de formations proposées: cours, forums, apprentissage à distance. Un ensemble de supports pour l'auto-apprentissage est développé. Une introduction à l'Internet et un cours sur la sécurité sont déjà disponibles.

Conclusions

Le parti pris dans cette étude sur Israël de se concentrer sur les documents très pratiques sur l'Internet et l'Administration ne doivent pas conduire à minimiser ce champ d'étude que constitue la progression de l'Internet en Israël. Les succès de ce pays dans la vente de logiciels pour l'internet (téléphonie, traduction, logiciel de sécurité), la très forte pénétration de l'Internet dans les entreprises et les universités soulignent tout l'intérêt de l'étude du cas israélien. Cependant, en ce qui concerne le point précis de l'Internet dans l'Administration, il ne semble pas que le réseau des réseaux soit attendu comme un ferment d'innovation dans l'Administration. Peut-être que la taille du pays et la jeunesse de son Administration rendent moins urgente toute entreprise de ré-invention du secteur public?

Tableau récapitulatif de quelques sites				
Points	d'entrée	sur	les	sites israéliens:

- - ministère des affaires étrangères	iguide:	www.il www.israel-mfa.gov.il/sites.html
Points d'entrée sur les sites de: - l'Administration - les services en ligne		www.info.gov.il/eng/ www.info.gov.il/zmin.htm
Site référençant des Administrations à l'étranger		www.info.gov.il/eng/wrld.htm

Annexe: Tableau des guides et rapports sur la pratique de l'Internet par l'Administration

Nous reproduisons ci-dessous la liste des guides disponibles au moment de la rédaction de ce chapitre. Le lecteur trouvera une version à jour en visualisant le site du comité.

1-. Guides	
" Guidelines for Structure of a Government Internet Site "	Guide proposé par le comité (the Government Internet Committee) sur la création, la maintenance, et la diffusion d'information sur les sites gouvernementaux. Ce document très pratique de 8 pages propose la définition de la structure et des composantes du site, les règles sur l'utilisation de l'hébreu, les questions du public, la diffusion de l'information et publicité...
" Rules for Assignment of Domain Names Under gov.il "	Règles fixées par le comité pour l'allocation de noms de domaines à l'Administration centrale. Ces quatre pages sur l'allocation des noms relevant de gov.il parlent notamment de la transition pour les adresses de sites créés avant la spécification des règles, de l'utilisation des noms en langue étrangère, des initiales...
" Guidelines for the Use of Networks for Staff of Government Offices "	Guide pour l'utilisation de l'Internet dans les bureaux de l'Administration par le personnel. Il aborde brièvement (3 p.) les questions de responsabilité, sécurité, utilisation du courriel
" The Positions Necessary To Maintain A Government Ministry Information Web "	Ce document (4 p.) avec le label "recommandation" spécifie le personnel nécessaire pour maintenir un site d'information d'un ministère, les droits et les devoirs attachés à leur fonction. Il distingue quatre types d'emploi: administrateur système, rédacteur en chef de la toile (webmaster), le spécialiste de l'information et le responsable de la gestion du courrier.
" Site Building and Human Factor "	Ce document avec le label "Review" décrit l'enchaînement des tâches pour développer un site. Il constitue une bonne introduction (7 p.) sur la construction et la maintenance d'un site. Il donne une référence bibliographique sur le sujet.
2-. Documents sur les aspects juridiques	
Cette série de documents a été rédigée par Brian D. Negin, conseiller juridique du comité. Il peut être contacté à l'adresse: itlaw@mof.gov.il .	
" The Provision Of Information To The Public From Government "	C'est un document conséquent (12 p.) sur la politique israélienne de diffusion aux citoyens des informations des banques de données de l'Etat. Il contient des

Databases"	recommandations sur l'avenir.
"The Dissemination Of Government Information A Comparison Between England and the USA"	Après avoir rappelé dans ce document (6 p.) la situation israélienne, il présente celle de l'Angleterre, un pays qui attribue un rôle important au secteur privé ainsi qu'à l'objectif de rentabilisation. Il décrit ensuite la situation des Etats-Unis, le pays le plus volontaire dans une large diffusion d'informations gratuites.
"Moral rights in the construction of World Wide Web sites"	Une étude (9 p. dont de nombreuses références et 3 annexes) sur la conception des sites soulignant les questions de droit d'auteurs et la protection des créations.
"Database Protection in Israel"	Un survol (6 p.) de la réglementation et des pratiques actuelles, des sujets en cours de discussion concernant la protection juridique des bases de données.
"Law and the Internet in Government"	Texte d'une communication faite par Brian D. Negin, conseiller juridique du comité. Après une vue générale de la relation entre la loi et l'Internet, elle expose les questions étudiées par le comité.
"Links"	Article (14 p.) qui examine les questions juridiques relatives aux liens établis avec les autres sites.

Australie

L'ambition et les moyens d'être dans le groupe de tête

L'Australie est un pays traditionnellement grand utilisateur des moyens de communication. Ceci se confirme dans l'usage de l'Internet. Environ deux millions de personnes sont connectées, et 23% des petites entreprises. Les premières réflexions sur l'Etat et la société de l'information ont débuté dès 1994. Le pilotage du programme a été confié à un bureau (OGIT) créé à cet effet. Il est placé sous l'autorité d'un chef de l'information du gouvernement (poste constitué pour cela) relevant du ministère des finances et de l'administration. Plus récemment, une deuxième structure (NOIE) a été mise en place pour traiter les questions extérieures à l'administration. Elle est compétente pour l'international, les questions sociétales (réglementation, nommage). Elle relève du ministère de la communication, de l'information économique et des arts.

1. Le premier rapport: les clients d'abord

En Octobre 1994 le ministre des finances charge un groupe d'experts d'identifier les potentialités des NTIC. Le rapport est publié en mars 95. Intitulé *"Les clients d'abord: le challenge pour la technologie de l'information de l'Etat"* ([Clients First: The Challenge for Government Information Technology](#)). Le titre exprime clairement l'ambition que l'on retrouve dans les pays "activistes" dans l'usage des technologies de l'information. Le plus grand apport de l'utilisation de ces technologies est *"le changement de la qualité, l'étendue et l'adéquation des services au client du gouvernement"*. Les recommandations sont résumées dans la [lettre de présentation du rapport](#). Les titres des chapitres illustrent efficacement l'ambition: "L'environnement actuel", "donner un cadre au futur", "réaliser le potentiel", "le challenge de la gestion", "en avoir pour son argent", "l'option de sous-traiter", "la conduite du changement".

A la suite de ce rapport, le bureau de la technologie de l'Information de l'Etat (OGIT, [Office of Government Information Technology](#)) est créé dans le cadre du Ministère des finances et de l'administration. Ce bureau dispose d'un personnel d'une trentaine de personnes. C'est la [structure permanente de réflexion et d'action](#) dans ce domaine. Il est dirigé par le [chef de l'information gouvernementale](#). On confie au "chef" un rôle moteur, on le retrouve chargé de la présidence de plusieurs comités. Ses nom, adresse électronique et téléphone sont affichés, indiquant par là même la volonté d'encourager des relations directes avec lui.

Un [comité "scientifique"](#) est mis en place pour conseiller le Ministre des Finances et de l'administration et suivre les travaux de l'OGIT: IT/PAC, Information Technology and Telecommunications Policy Advisory Committee. Ce comité est de taille réduite: huit experts issus du secteur public et privé. Il est présidé par le

chef de l'information gouvernementale.

2. "La gestion de l'information du gouvernement comme une ressource nationale stratégique": un rapport très complet

Ce [rapport](#), publié en Août 1997 est sans doute le document récent le plus complet sur le sujet. Il est l'oeuvre d'un comité (Information Management Steering Committee) qui s'est appuyé sur de nombreux groupes de travail. Ceux-ci ont consulté le gouvernement fédéral, les Etats, les administrations des pays étrangers. La [table de matière](#) est reproduite ci-dessous

FOREWORD

COPYRIGHT

EXECUTIVE SUMMARY AND RECOMMENDATIONS

Chapter 1 Background and Scope of Report

Chapter 2 Government and the Information Society

Chapter 3 The Commonwealth Information Management Framework

Chapter 4 Principles —The Values Framework

Chapter 5 Policy, Planning and Collaboration

Chapter 6 The Architecture of Access to Information Resources

Chapter 7 Standards — Facilitating Inter-Working

Chapter 8 Legislation and Guidance

Chapter 9 Information Management Reform — The Processes of Change

Chapter 10 Conclusion

Appendices

Appendix I Information Management Steering Committee

Appendix II Responses to the IMSC's Preliminary Report

Appendix III Some Definitions of Information Management

Appendix IV Organisations Involved in Government Information Management Activities

Appendix V Responses from Agencies Performing Whole-of-Government Information Management Functions

Appendix VI Existing Legislation Relating to Commonwealth Information Management

Appendix VII Information Management Standards

Appendix VIII Guides to Commonwealth Information Management

Appendix IX Glossary, List of Acronyms and Internet Addresses

Appendix X References

LIST OF FIGURES

Le [chapitre introductif](#) cite les différents documents sur lesquels se sont appuyées les réflexions du comité. On note un document pratique sur l'Internet "[Code of Practice: Using the Internet in Commonwealth Government- Draft](#)" (Août 1996), ainsi qu'une [étude](#) conduite sur le sujet de l'information par l'Etat de Western Australia.

On retrouve dans ce document les grandes idées des rapports produits aux Etats-Unis, au Canada, en Grande-Bretagne sur le même thème: la bonne gestion de l'information est la clé de la modernisation des services publics, le rapprochement de l'Etat avec les citoyens et les entreprises, la réduction des

coûts accompagnée du maintien et du développement de la qualité des services, la disparition des barrières et une plus grande accessibilité.

"Le gouvernement fédéral sera un leader mondial dans la gestion de l'administration et dans un service d'information au moindre coût, abordable, équitable et accessible ".

"Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'avoir une direction politique et un "leadership" à la fois aux plans du gouvernement et des agences. Selon nous, l'agenda de la réforme de la gestion de l'information demande des champions aux niveaux les plus élevés au sein du gouvernement et de l'administration. Le chef de l'information gouvernementale doit attirer l'attention sur cette question car elle est critique pour le processus de changement".

Dix recommandations sont proposées dans le rapport. Elles soulignent la nécessité d'avoir une méthode et des principes, de donner à des départements un rôle novateur, de créer un comité inter-agences, d'installer un point d'entrée d'information unique, de disposer d'un moteur de recherche et d'un modèle d'indexation (Australian Government Information Locator System, un projet que l'on retrouve aussi aux Etats-Unis), et de désigner un chef de l'information par agence .

3. Le rapport du premier ministre "Investing for growth"

Le 8 décembre 1997 le premier ministre présente son rapport "[Investing for growth](#)" précisant les propositions pour accompagner la croissance de l'économie australienne. Un des cinq chapitres est consacré à la société de l'information "The Information Age". Plusieurs décisions sont annoncées concernant l'Administration:

- création d'un comité interministériel "Ministerial Council on the information economy" au niveau des ministres et présidé par le ministre de la communication;
- création d'un bureau sur la société de l'information: (National Office for the Information Economy). Ce bureau travaillera en étroite relation avec le comité interministériel;
- confirmation de l'OGIT dans son rôle opérationnel de [coordination et de suivi pour l'administration](#);
- développement d'une approche globale associant les Etats s'appuyant sur le Commonwealth-State Ministerial Online Council.

Les propositions d'"Investing for growth" ne se limitent pas au gouvernement mais touchent aussi l'éducation, le développement d'une prise de conscience des potentialités de la société de l'information (laboratoire itinérant, un site web, une ligne de téléphone pour répondre aux questions, des malettes de formation, et un programme pour les personnes âgées, les handicapés), développement d'une "business Online Initiative", et d'une "Online Trade Strategy".

3.1 Les trois actions de Government On-Line pilotées par l'OGIT

L'OGIT a été chargé de coordonner le projet "[Government On Line](#)". Ce projet est suivi par un comité interministeriel technique ("[Interagency Steering Committee](#)") restreint de 11 personnes et présidé par le Chef de l'information du gouvernement. Il a une double tutelle: "*finances et administration*" et "*communication, économie de l'information et arts*". On souligne au passage le changement récent de l'intitulé du ministère de la communication et de la culture qui ajoute le domaine d'économie de l'information.

Ce comité est chargé de:

- coordonner les initiatives qui vont permettre à l'Australie d'être un des leaders mondiaux du domaine et notamment:
 - la définition d'une stratégie pour signatures électroniques
 - la migration de tous les services électroniques sur l'Internet en 2001
 - l'intranet gouvernemental pour la fin 1998
 - le centre d'information central pour la fin 1998
 - la revue des questions sur le commerce électronique et le rapport sur l'utilisation par l'Etat en mars 1998
- promouvoir, animer étendre les réflexions...

Trois projets sont en cours de développement, chacun étant piloté par un groupe de travail:

- Internet 2001: fournir à l'horizon de 2001 l'ensemble des services de l'Etat sur l'Internet. Dès l'an 2000 le support normal des paiements de l'Etat devra être électronique;
- Fedlink: réunir les différentes administrations par un Intranet qui devra être opérationnel à la fin 1998;
- Commonwealth information center: offrir un point d'entrée aux informations du gouvernement

3.2 National Office for the Information Economy ([NOIE](#))

Cette entité de création récente (fin 1997) est rattachée au Ministère pour les communications, l'Economie de l'Information et les Arts. Le NOIE va jouer un rôle de conseil et de développement sur les aspects légaux, la réglementation, l'infrastructure y compris celle permettant le développement du commerce électronique. Il devra aussi veiller à la cohérence des prises de position vis à vis de l'étranger et assurer un suivi des politiques au niveau de l'administration. Le [bureau](#) est dirigé par un Directeur et assisté par un comité de réflexion dont les membres (cinq) viennent principalement du secteur privé.

La [liste des actions récentes et programmées](#) donne une bonne indication des préoccupations de NOIE:

- organisation d'un [sommet sur le commerce électronique](#) qui s'est conclu par la formulation d'une liste de propositions;
- organisation de sommets régionaux pour la promotion de la société de l'information
- études relatives aux noms de domaine (avec la réponse au document américain)
- programme de sensibilisation avec une campagne nationale d'information, un laboratoire itinérant, des manifestations locales impliquant les écoles, les parents, les communautés rurales, les personnes âgées
- programme pour faciliter l'accès aux handicapés
- organisation d'une journée nationale de l'économie de l'information

Il semble bien que l'une des préoccupations majeures de ce nouvel organisme soit le commerce électronique avec toutes les questions qui y sont liées. Il a organisé une conférence nationale (national summit on electronic commerce "E-Commerce Enabling Australia" et se propose d'organiser 15 séminaires régionaux *"pour aider les régions à réaliser le potentiel d'un environnement en ligne"*. Cliquer [ici](#) pour une description plus complète des activités:

- sommet commerce électronique
- sommets régionaux
- position sur les noms de domaine
- programme de sensibilisation sur le en-ligne pour promouvoir des études de cas "which inform and excite"
- programme pour fournir l'accès aux handicapés
- organisation d'une journée nationale Information Economy Day

4. Quelques commentaires

4.1 Le Chef de l'Information de l'Administration

Ce point fort est moins souligné dans les autres pays. L'Australie met l'accent sur la nécessité d'un leader, d'un coordinateur autant au sein du gouvernement (il semble que le ministre de la communication, de l'économie de l'information et des arts prenne la pas sur celui des Finances-Administration) qu'au niveau de l'administration avec le "Chief Government Information Officer". Cet accent mis sur des responsables de l'information s'accompagne d'une prise de conscience, sans doute plus formulée qu'ailleurs, du rôle stratégique d'une bonne gestion de l'information.

4.2 Les points d'entrée

Sans se polariser sur la notion de guichet unique, on souligne la nécessité de points d'entrée dotés d'ailleurs chacun de moteurs de recherche. On note

particulièrement le "[Australian Commonwealth Entry Point](#)" qui recense les différents points d'entrée. On note aussi "[BizLink](#)" qui voudrait être le service d'information pour les entreprises et qui dès maintenant permet d'accéder à plus de 500 programmes d'aides et d'assistances pour les petites entreprises tant aux niveaux fédéral que régional et territorial ainsi qu'à 260 formes d'assistance offertes par les associations professionnelles, les chambres de commerce. A noter que Bizlink, consultable sur l'Internet, peut être acheté sur disque afin d'être installé sur un serveur local.

Le point d'entrée de l'[information gouvernementale](#) affiche un menu simple. Il pourrait en inspirer certains. On souligne la possibilité de le visualiser sous forme de texte, une possibilité souvent ignorée en France.

Le point d'entrée plus général sur l'Australie est fourni par AusInfo "Government Information for Australians" antrefois appelé "Australian Government Publishing Service" (un changement de nom qui souligne l'accent mis sur le client). Cela se traduit-il par un changement d'approche de l'information? On ne peut pas encore le dire. Mais on note qu'il donne accès au répertoire en ligne de l'administration. On observe que la version papier du répertoire est disponible à la vente alors que la consultation sur l'Internet est gratuite. 6000 noms sont actuellement répertoriés mais les données affichées ne donnent que le numéro de téléphone et l'adresse et pas encore l'adresse électronique.

4.3 Le rôle joué par la bibliothèque nationale australienne

Le [site de la bibliothèque](#) vaut le détour. C'est un point d'entrée de l'information en Australie qui ne se limite pas au catalogue de la bibliothèque. On peut rapprocher ce service offert par la bibliothèque nationale au rôle joué par son directeur qui a présidé le comité sur la gestion de l'information du gouvernement.

Conclusion

Ce chapitre a été écrit sur la seule base d'informations trouvées sur l'Internet. Son auteur ne disposait en effet pas de note écrite par l'ambassade sur le sujet. Il est donc une bonne indication des informations disponibles à distance sur la politique d'un pays qui a pris le virage de l'information sur l'Internet.

On retiendra de ce chapitre l'étude sur la gestion de l'information gouvernementale, le rôle attribué aux responsables de l'information, les points d'entrée avec les moteurs de recherche. Le plan d'action propose des échéances simples: fin 1998 pour le point d'entrée unique et l'intranet gouvernemental, début de l'an 2000 pour les paiements électroniques, 2001 pour les procédures en ligne.

L'Australie est donc un pays à suivre avec attention. On pourrait notamment le faire à travers notre participation à l'ICA ([The International Council for Information Technology in government administration](#)). Les Australiens semblent leaders dans ce groupe et très intéressés par ces possibilités de coordination

Quelques adresses

- [point d'entrée du gouvernement fédéral](#)

- [publications de l'OGIT](#)
- [site du National Office for the Information Economy](#)
- [liste des publications rassemblées par la bibliothèque nationale](#) sur le sujet. On y retrouve des sources sur l'Europe (rapport de la commission), les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, mais rien sur la France.
- [une vue résumée des différentes initiatives](#)
- [rapport sur la gestion de l'information gouvernementale](#)
- [programme du gouvernement pour accompagner la croissance](#) (fichier PDF)
- [point d'entrée pour les entreprises](#)

Suisse

Alors que la Suisse compte parmi les pays de tête en ce qui concerne l'équipement informatique tant au niveau des ménages que des entreprises, elle semble être encore au milieu de la classe pour sa réflexion et son utilisation des réseaux.

La Suisse (www.admin.ch, le point d'entrée sur la toile de l'Administration) a publié en juin 1997 le rapport d'une commission de réflexion mise en place il y a un an et intitulée "*La Suisse et la société de l'information*". Ce rapport est disponible sur l'Internet à l'adresse www.intro.ch (un site privé?). Le diagnostic formulé par ce pays sur son avancement dans la société de l'information est sévère. Le pays est sans doute l'un des mieux équipé du monde, il n'en récolte pourtant pas assez les bénéfices.

Dans les banques, 90% du personnel travaille sur des postes reliés en réseau. Aucun établissement, à l'exception du crédit suisse, n'a encore su tirer parti des possibilités offertes par l'interactivité (banque à domicile). Vingt des vingt-six cantons ont un réseau interne, seules six administrations cantonales sur dix-neuf ont un site sur l'Internet. Alors que 70 à 90% des écoliers font un usage intensif de ces technologies, seulement 5 à 20% des professeurs utilisent intensément les services de l'Internet.

Le cas de la Suisse est donc particulièrement intéressant à suivre: pays voisin dont la prise de conscience des enjeux n'est pas très décalée dans le temps par rapport à la nôtre et qui se pose aussi la question du maintien de son identité culturelle.

On est frappé par la place occupée dans le rapport par les questions de sociétés, et notamment l'impact sur les processus démocratiques. Ces aspects sont largement développés dans les chapitres "*L'Etat et le droit*" et "*Community Networks en Suisse*" (Les communautés d'affinité qui communiquent sur le réseau). La Suisse sur ces questions peut aussi être l'un de nos interlocuteurs privilégiés.

Parmi les mesures proposées, nous pouvons mettre en avant la proposition d'un programme national de recherche sur le thème "*la Suisse et la société de l'information*", la création d'un centre de renseignement sur la société de l'information (en France nous parlons d'Observatoire), les mesures en faveur de l'éducation. Il faut former aux usages, mais aussi former les spécialistes de ces technologies.

Les responsables des toiles des administrations en France peuvent être intéressés par les guides pratiques produits principalement par la Conférence des services d'information de la Confédération (CSI) à l'intention de leurs homologues:

- Le nouveau média interroge le droit, Office fédéral de la justice (mai 96)
- Guide *www* pour les services de l'Administration fédérale (nov 96)
- *Www* de l'Administration fédérale

Suisse - Rappel des liens	
La stratégie du conseil fédéral pour une société de l'information en Suisse	
Rapport: " La Suisse et la société de l'information "	
Point d'entrée de l'Administration	Office fédéral de l'Informatique
Echange de données en ligne entre Confédération et cantons	

Belgique

Un autre pays voisin, la Belgique (<http://belgium.fgov.be>), donne un exemple qu'il nous appartient de suivre. La Belgique n'est pas un pays spécialement avancé ni dans les différents taux d'équipement en ordinateurs (à la différence de la Suisse) ni dans son utilisation de l'Internet. En revanche, la Belgique semble être en avance sur deux projets concrets et moteurs: le guichet unique "*Boîte postale 3000*" et la banque de données "*Carrefour*" des informations du système de sécurité sociale. Le passage à l'Internet sur ces deux projets va être une expérience d'avant-garde qu'il sera intéressant de suivre.

La Belgique vient de publier son plan stratégique "*Un plan d'actions coordonnées pour la société de l'information au sein des autorités fédérales (1997-1999)*" publié sur le site (<http://belgium.fgov.be>, rubrique *New*). Ce plan propose une liste d'actions dont la réalisation devrait être suivie tous les six mois par un rapport au Conseil des ministres. Elles portent sur les rubriques habituelles: information-échange en interne, avec le public, évolution technologique et formation.

Fédénet est l'Intranet que l'Administration propose de mettre rapidement en place et qui succède au réseau plus ancien, Bistel. "*Il est fait appel à la technologie Internet afin de pouvoir garantir l'accès à l'information pour un coût minimal*". Pour pousser à son utilisation, il est dit simplement que "*Fédénet sera l'unique moyen de communiquer par lequel seront livrées les notes du Conseil des Ministres aux services du Premier Ministre*". Fédénet a trois objectifs: diffuser et échanger des informations de haut niveau qualitatif au sein des autorités fédérales, offrir le courrier électronique, permettre à l'administration de mettre des données à disposition du grand public et des entreprises. Voilà une décision simple et sans appel!

Boîte postale 3000 est le projet guichet unique de l'administration, expérimenté depuis 1988. On mesure très vite sa complémentarité avec Fédénet: ce projet ambitieux de guichet unique n'est viable que grâce au réseau; il sera aussi une application "*moteur*" dans l'utilisation du réseau.

Carrefour est la banque de données du système de sécurité sociale commencée en 1991. L'accès à cette banque par les différents partenaires (notamment la consultation du registre national et des registres de la BCSS) a déjà permis d'éviter 26 millions d'extraits sur support papier. Par le courrier électronique, tous les organismes de sécurité sociale sont informés systématiquement des naissances, changement d'adresse et décès qui ne doivent plus être communiqués qu'à la commune. Notons que la Belgique a aussi son projet de carte à puce pour la sécurité sociale, qui devrait être opérationnel en 1998.

Le plan consacre une section particulière aux structures: comment réaliser ce plan d'action? Il contient notamment pour la question du personnel la décision suivante: "*En ce qui concerne les initiatives concrètes, il faut pouvoir faire appel à la main-d'oeuvre la plus compétente. Dans certains cas, cela peut signifier qu'il faut pouvoir recourir à des 'brigades volantes'. C'est pourquoi, la politique en matière de personnel doit être suffisamment souple pour pouvoir répondre de manière*

dynamique aux besoins réels. Dans des cas bien définis, des activités et les fonctionnaires qui y sont liés pourront y être détachés". Des adaptations réglementaires nécessaires devaient être (ont été) présentées au conseil des Ministres thématiques sur la Fonction publique le 13 juin 1997.

On ne peut que souligner l'importance de cette question. Beaucoup d'actions sur les réseaux sont ralenties au sein de l'administration car elles ne correspondent pas au découpage traditionnel des services de l'administration.

Belgique - Rappel des liens	
Point d'entrée de l'administration fédérale	Base de données " Carrefour "
Fedenet	Boîte Postale 3000
Plan d'actions coordonnées pour la société de l'information au sein des autorités fédérales (1997-1999)	
Banque de données du Service fédéral de l'Information	

Grande-Bretagne

La Grande-Bretagne, comme la Finlande, fait partie des pays de tête en Europe pour son niveau de pénétration de l'Internet. A la différence de la Finlande et Singapour, elle n'a pas fait l'objet d'une mission spécifique. Nous ne proposons ici que quelques réflexions préliminaires fondées sur l'étude très complète faite par l'ambassade ainsi que la lecture des pages sur la toile.

La stratégie actuelle du gouvernement pour promouvoir globalement la société de l'information s'appelle ISI ("*Information Society Initiative*"). Au travers de l'ISI le gouvernement affiche trois objectifs:

- Sensibiliser à l'apport de ces technologies
- Fournir à tous la capacité d'utiliser ces nouvelles technologies
- Faire en sorte que les entreprises soient en mesure d'en saisir les opportunités et arriver à ce que l'industrie nationale du secteur soit en mesure de satisfaire la demande

Les actions de l'Etat porteront sur quatre niveaux:

28. Développement d'une réglementation adaptée

29. Promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies dans les écoles

30. Utiliser les nouvelles technologies pour rendre plus efficace l'administration (voir le livre vert ci-dessous)

31. Jouer le rôle de catalyseur pour rassembler les personnes et les énergies en partenariat avec le secteur privé

Les deux programmes, "[*Itforall*](#)" et "[*Program for Business*](#)", portent sur l'initiation et la sensibilisation aux apports des nouvelles technologies. Clairement les sondages indiquant les réticences des particuliers et des PME ont été pris en compte. Les objectifs sont:

- Convaincre par des exemples réussis
- Mettre en relation avec des partenaires confrontés aux mêmes questions
- Proposer de positionner les entreprises qui en font la demande (*benchmarking*)
- Mettre sur la toile d'excellentes pages de formation très pratiques
- Organiser des formations

Notons que le gouvernement s'appuie aussi, dans le cadre de l'ISI, sur l'aide d'entreprises (BT, IBM, ICL, Intel GB, Mercury Communications, Microsoft Motorola), ou d'associations.

L'ISI est devenu un label affiché dans toutes les actions en Grande-Bretagne relatives à la progression de la société de l'information.

Dans cette progression de la société de l'information, le gouvernement entend jouer un rôle moteur dans ses propres services. Il a ainsi proposé un livre vert intitulé "*Government Direct, Electronic Delivery of Government Services*" en novembre 1996, toujours disponible à ce jour sur Internet (cliquez [ici](#)).

Ce livre vert a ensuite donné lieu à un débat public, à partir d'une liste de questions de décembre à février. Le gouvernement en a fait la synthèse dans un document que l'on retrouve aujourd'hui sous le nom "*The previous government's response to Comments on the Green Paper government.direct*" (Cliquez [ici](#)).

Les informations sur la progression des réalisations de l'Administration se trouvent sur le site www.open.gov.uk. Après avoir réussi l'*open university*, la Grande-Bretagne entend bien réussir l'*open government*! Les premiers résultats concrets portent sur la mise sur le réseau des formulaires de l'Administration. Le projet est piloté par le CITU placé sous la direction de la structure en charge de l'évolution des services de l'Etat.

Grande-Bretagne - Rappel des liens	
Initiation/sensibilisation aux nouvelles technologies	Programme ltforall
	Programme Program for Business
Le livre vert : " <i>Government Direct, Electronic Delivery of Government Services</i> "	
The previous government's response to Comments on the Green Paper government.direct	
Progression des réalisations de l'Administration	