

2005

## E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique

Gilles St-Amant

*Ecole des Sciences de la Gestion, Université de Québec à Montréal, st-amant.gilles@uqam.ca*

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

---

### Recommended Citation

St-Amant, Gilles (2005) "E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 10 : Iss. 1 , Article 2.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol10/iss1/2>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique

Gilles ST-AMANT

Professeur titulaire, Département de management et technologie,  
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

*Cet article est une réflexion du e-gouvernement. L'introduction définit le e-gouvernement et présente trois grands domaines du gouvernement en ligne selon les perspectives de la vie administrative (e-administration), de la vie démocratique (e-démocratie) et de la vie en société (e-société). La partie 2 définit le domaine de la e-administration (2.1) et présente des avantages de la e-administration pour les citoyens et le gouvernement (2.2). La partie 3 présente un cadre d'évolution de l'administration électronique. La partie 3 décrit les quatre phases du cadre d'évolution de l'administration on électronique à savoir : la phase d'information (4.1), la phase d'interaction (4.2), la phase de transaction (4.3) et la phase d'intégration intra et inter organisationnelle (4.4). Finalement, on conclut sur l'importance économique de la e-administration.*

**Mots-clés :** Gouvernement en ligne, E-gouvernement, Administration électronique, Renversement de la chaîne de valeur, Bénéfices, Modèle d'évolution de l'administration électronique, Technologie de l'information et de communication.

## ABSTRACT

*This article is a description of e-gouvernement. The Introduction defines e-gouvernement and presents three mains domains of e-gouvernement: e-administration, e-democracy and e-societal. The second part explores the domaine of e-administration (2.1) and discusses the value of e-administration for citizens and governments. The third part describes an evolutionary framework of e-administration. The fourth part describes four evolutuaries phases of e-administration: information (4.1), interaction (4.2), transaction (4.3) and integration intra-organizational and inter-organizational (4.4). In conclusion, the economic value of e-administration is pointed out.*

**Key-words:** E-government, On-line government, Electronic public service, Value chain inversion, Information technology, Benefit, Evolution model of electronic, Public service.

## INTRODUCTION

---

Le e-gouvernement est un concept qui est apparu dans l'administration publique vers la fin des années 1980. Le e-gouvernement est définie comme la gestion efficace du gouvernement (ITA, 1999), l'amélioration de la qualité de la prestation de services aux citoyens (Hirst & Norton, 1998) ou une nouvelle gouvernance (Centre de Gestion Canadien, 2002)<sup>1</sup>.

Deux idées émergent des définitions de e-gouvernement (Grönlund, 2002). D'une part, le e-gouvernement vise à déployer un nouveau modèle de gouvernance des services publiques en transformant les relations d'un gouvernement avec un ensemble des parties prenantes internes et externes : citoyens (particuliers et entreprises), les autres gouvernements, les fournisseurs, les fonctionnaires, les communautés et les régions, les associations et autres acteurs. D'autre part, ces transformations sont induites par l'adoption et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Depuis plus de quarante ans, les gouvernements utilisent des TIC. Alors, qu'y a-t-il de nouveau pour que l'on s'intéresse autant au e-gouvernement? Une partie de la réponse se trouve dans l'évolution des potentiels des TIC. Les premières applications des TIC permettaient principalement

d'améliorer les capacités de traitement de données, de stockage et de calcul. Aujourd'hui, les technologies réseaux telles que Internet<sup>2</sup> ajoutent des capacités de communication qui favorisent la connectivité, l'interactivité et la collaboration entre différentes personnes, unités administrative et organisations.

En combinant un ensemble de TIC, il est possible de diffuser de grandes quantités d'information de manière interactive et personnalisée à un très grand auditoire via un guichet électronique de prestations de service. De manière générale, le potentiel des TIC dans les organisations favorise (Laudon et Laudon, 2000 : p. 391) :

- l'amélioration de la connectivité et la portée globale ;
- la diminution du coût des communications ;<sup>3</sup>
- la diminution du coût des transactions ;<sup>4</sup>
- l'amélioration de l'interactivité, de la souplesse et de la personnalisation ;
- l'accélération de la diffusion de connaissances.

Selon Heeks (2001) et Oliver & Sanders (2003), on peut identifier trois grands domaines du gouvernement en ligne :

- e-administration qui vise l'amélioration de l'ensemble des processus

---

1. Voir Annexe 1 pour une liste de définition de e-gouvernement.

2. Internet est un réseau de réseaux.

3. « Le publi-postage ou la télécopie d'un document à 1 200 clients coûtent de 1 200 \$ à 1 600 \$, tandis que ce même type de diffusion par Internet coûte environ 9 \$ ». (Laudon & Laudon, 2000 : p. 390).

4. « L'opération bancaire moyenne coûte 1,50 \$, comparativement à 15 ou 25 cents pour la version électronique » (Laudon & Laudon, 2000 : p. 391).

administratifs internes et externes du gouvernement. On y retrouve le e-service<sup>5</sup> qui vise spécifiquement l'amélioration des processus de prestation de services avec le citoyen (particuliers et entreprises) en tant qu'administré ;

- e-démocratie qui vise le développement et l'amélioration des relations avec le citoyen en tant qu'acteur politique et détenteur de la légitimité ainsi que les relations inter-gouvernementales ;
- e-société qui vise le développement et l'amélioration des relations sociales avec l'ensemble des parties prenantes de la société civile : groupes de pression, associations sans but lucratif, etc.

Ces trois domaines du gouvernement en ligne ne sont pas mutuellement exclusifs. Toutefois, chaque domaine permet de distinguer les projets qui touchent principalement les processus administratifs, de ceux qui touchent principalement les processus « politiques » et de ceux qui touchent principalement les processus de développement d'un capital social.

La prochaine partie traite exclusivement du domaine de l'administration électronique (e-administration).

## **1. E-ADMINISTRATION**

---

Les organisations publiques<sup>6</sup> sont mandatées, d'une part, pour gérer et

assumer l'application des lois et règlements et, d'autre part, pour rendre des services publics conformément aux directives gouvernementales. Pour réaliser cette mission, les organisations publiques doivent constamment viser l'amélioration et la modernisation de l'ensemble des processus administratifs internes et externes, les structures organisationnelles ainsi que des mécanismes et systèmes de gestion.

L'une des options privilégiées est l'administration électronique (e-administration). Celle-ci vise l'intégration des processus, des applications de la technologie de l'information et des structures organisationnelles nécessaires pour créer un modèle de service public très performant.

### **1.1. Définitions**

Dans la littérature en affaires électroniques et commerce électronique (Davenport, 1993 ; Turban & al., 2000 ; Kalakota & Robinson, 1999), deux types de définitions sont proposées : l'une selon les systèmes d'informations qui supportent une chaîne de valeur, et l'autre selon les principales parties prenantes d'un projet d'affaires électronique. En s'inspirant des définitions développées en affaires électroniques, on peut définir deux types de e-administration.

La figure 1, intitulée : *La chaîne de valeur de la e-administration*, schématise quelques systèmes de l'administra-

---

5. La définition de e-administration rejoint celle de e-business (affaires électroniques) dans le secteur privé. Celle de e-service rejoint celle de e-commerce (commerce électronique).

6. On utilise dans ce texte le terme organisations pour désigner les ministères, organismes ou agences.

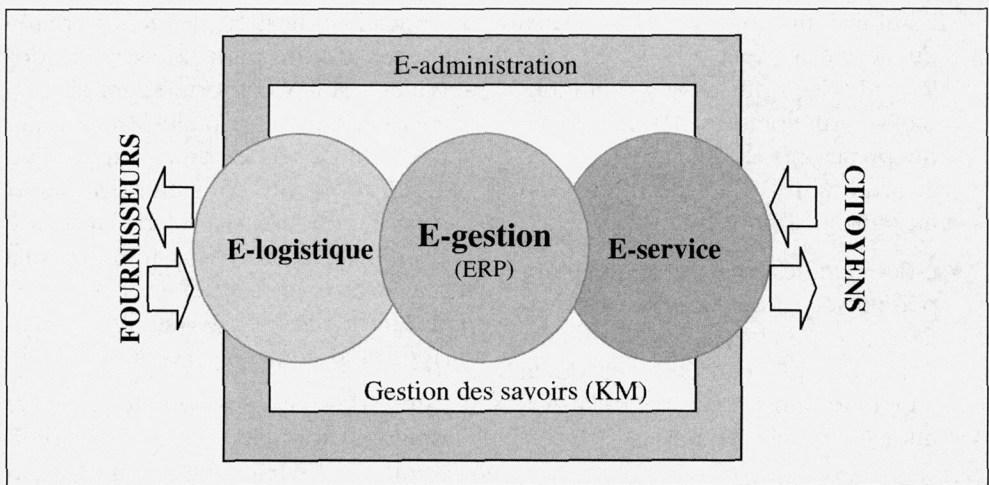


Figure 1 : Chaîne de valeur de l'e-administration.

tion électronique (cf. figure 1 dans les annexes). La principale raison pour présenter ainsi la e-administration est de situer le e-service (prestation électronique de service ou PES) par rapport aux autres systèmes de l'administration électronique.

La e-administration est l'intégration progressive, selon les attentes des citoyens tout en s'assurant de respecter la mission de l'organisation, des processus de la chaîne de valeur des citoyens et de ceux de la chaîne de valeur des fournisseurs. Les principaux systèmes utilisés dans l'administration électronique sont :

- Le e-service est l'ensemble des processus de prestation électronique de services avec les citoyens (particuliers et entreprises) en tant qu'administrés.

- La e-logistique est l'ensemble des processus électroniques de la chaîne logistique<sup>7</sup> (*e-Supply chain management*) avec les fournisseurs et les autres organisations publiques.
- La e-gestion est l'ensemble des systèmes qui intègrent les processus horizontaux, de gestion de l'entreprise (gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières, etc.). On les désigne sous le vocable de PGI (progiciels de gestion intégrée)<sup>8</sup>. Ils incluent notamment les systèmes de ERP<sup>9</sup>.

Le e-service est une composante du front-office tandis que e-logistique est une composante du back-office. Le front-office est l'ensemble des activités qui sont visibles par les citoyens tandis que le back-office est l'ensemble des

7. La chaîne logistique peut être définie comme la gestion des biens/services qui transitent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation incluant : approvisionnements, achats, gestion des stocks, planification, entreposage et transport.

8. Pour une définition plus détaillée, voir l'annexe 3.

9. En anglais : *Enterprise Resources Planning*.

activités de support qui permettent de livrer les activités de services du front-office en intégrant des fournisseurs et d'autres organisations publiques.

Le citoyen peut choisir d'entrer en contact avec l'organisation soit en se présentant à un comptoir de service, soit par Internet ou tout autre canal de communication (courrier postal, télécopieur, téléphone, courriel). Les activités visibles par le citoyen sont dites des activités de *front-office*. Pour supporter l'ensemble des processus de prestation de services du *front-office*, il y a des processus électroniques du *back-office*.

Une autre manière de définir la e-administration est d'utiliser les principales parties prenantes d'un projet d'administration électronique, qui peut être :

- Intra-organisationnelles : les projets qui visent à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus internes entre directions et services.
- Organisations – citoyens (O à C) : les projets qui visent à améliorer et à distribuer les processus de prestations de services publics aux citoyens (particuliers et entreprises).
- Organisations – entreprises (O à E) : les projets qui visent à améliorer les relations et les interactions avec les entreprises et travailleurs autonomes qui fournissent des services/produits.
- Interorganisationnels (O à O) : les projets qui visent à réaliser les liens et les intégrations inter-orga-

nisations afin de permettre des services intégrés entre différentes juridictions via un guichet d'entrée unique (« *one stop servicing* »). On inclut dans cette catégorie les relations entre les différents paliers de gouvernement.

## 1.2. Avantages de la e-administration

Les principaux avantages de la e-administration pour les citoyens sont décrits au tableau 1a tandis que ses principaux avantages pour le gouvernement et les employés sont décrits au tableau 1b (NECCC, 2000 ; Arthur Andersen 2000).

La prochaine partie présente un cadre d'évolution de l'administration électronique.

## 2. CADRE D'ÉVOLUTION DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE

### 2.1. Aperçu général

Il existe de nombreux cadres d'évolution de l'administration électronique (voir annexe 2). Ceux-ci ont permis de définir un cadre conceptuel de l'évolution de l'administration électronique selon une approche de prestation électronique de service aux citoyens<sup>10</sup>.

Le cadre conceptuel de l'évolution de l'administration électronique proposé est décomposé en quatre grandes

10. Une évolution qui commence avec l'arrivée d'internet. Cette évolution est plutôt technologique qu'organisationnelle.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Qualité et accessibilité des services</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu ou pas de déplacement : toute démarche peut se faire à distance</li> <li>• Pas d'attente dans une file («self-service»)</li> <li>• Pas de contrainte horaire car on peut accéder aux services 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7</li> <li>• Un guichet d'entrée unique pour les demandes («one stop servicing») : pas de déplacement d'un département ou d'un service à l'autre</li> <li>• Disponibilité de l'information</li> <li>• Prise en charge globale de la demande qui nécessite l'intervention de plusieurs services</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Délais de traitement des demandes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gains de temps obtenu grâce à l'accélération des procédures</li> <li>• Service personnalisé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Coût des prestations</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiel de réduction des coûts pour les clients de l'administration grâce à l'amélioration des procédures administratives</li> </ul>

**Tableau 1a : Avantages pour les citoyens.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Productivité</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisation des coûts</li> <li>• Accélération des procédures et simplification des tâches</li> <li>• Meilleur contrôle des activités des divers départements</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Attractivité</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'image extérieure suite au rapprochement avec l'administré et les entreprises</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Qualité de travail</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décharge des tâches administratives contraignantes puisque automatisées au profit d'un travail réel de conseil et de support aux administrés</li> <li>• Plus grande satisfaction personnelle des employés due à la plus grande satisfaction de l'administré-client</li> </ul>

**Tableau 1b : Avantages pour le gouvernement.**

phases d'évolution (cf. tableau 2) qui sont : la phase d'information ; la phase d'interaction ; la phase de transaction ; la phase d'intégration des services intégrés intra-organisationnels ainsi que des services intégrés inter-organisationnels (inter juridictions, inter paliers gouvernementaux et autres partenaires). Les enquêtes traitant de l'évolution de l'administration électronique montrent que les gouvernements des pays industrialisés ont atteint soit la phase d'interaction ou soit la phase de transaction<sup>11</sup>.

Les trois premières phases sont des phases de transformation organisationnelle des processus actuels de service à l'aide des TIC. Ces transformations ne permettent pas une intégration complète de la prestation électronique de service. On utilise progressivement les technologies interactives multimédia (courriel, forum, messagerie électronique), de gestion de documents électroniques (PDF, moteur de recherche) pour les relier aux systèmes d'information actuels afin de réaliser électroniquement certaines transac-

11. *E-Government benefit study*, Commonwealth of Australia, March 2003, ISBN 1740820231.

Caractéristiques	Transformations mineures			Transformations radicales	
	Phase d'information	Phase d'interaction	Phase de transaction	Phases d'intégration	
				Intra Organisationnelle	Inter Organisationnelle
<b>Définition</b>	<input type="checkbox"/> Services d'information et diffusion d'information <b>Communication unidirectionnelle</b>	<input type="checkbox"/> Services d'information et de diffusion d'information officielle <input type="checkbox"/> Communication interactive personnalisée <b>Communication bidirectionnelle</b>	<input type="checkbox"/> Services d'information, et de diffusion d'information officielle, <input type="checkbox"/> interaction personnalisée et <input type="checkbox"/> traitement de transaction en ligne <b>Traitement de transaction</b>	<input type="checkbox"/> Services intégrés intra-organisationnels ( <i>front-office</i> et <i>back-office</i> d'une organisation) <b>Intégration interne</b>	<input type="checkbox"/> Services intégrés entre différentes juridictions via un portail unique inter-organisationnel <b>Intégration externe</b>
<b>Fonctionnalités</b>	<input type="checkbox"/> Consultation de pages html <input type="checkbox"/> Envoi de courriel	<input type="checkbox"/> Échanges électroniques de communications personnalisées avec le citoyen <input type="checkbox"/> Gestion des contenus	<input type="checkbox"/> Procédures administratives en ligne (formulaires, vote) <input type="checkbox"/> Traitement à distance de transactions	<input type="checkbox"/> Portail de services « one stop » <input type="checkbox"/> Traitement en ligne de demandes personnalisées	<input type="checkbox"/> Portail de services « one stop » <input type="checkbox"/> Traitement en ligne de demandes personnalisées
<b>Quelques technologies</b>	<input type="checkbox"/> Technologies Web de base <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Courriel <input type="checkbox"/> Liste d'envoi	<input type="checkbox"/> Messagerie électronique <input type="checkbox"/> Moteur de recherche <input type="checkbox"/> Forum public <input type="checkbox"/> Téléchargement de formulaires	<input type="checkbox"/> Échanges électroniques de données sécurisées, <input type="checkbox"/> Authentification en ligne <input type="checkbox"/> Signature électronique	<input type="checkbox"/> Dossiers électroniques personnalisés <input type="checkbox"/> Technologies inter-opérationnelles	<input type="checkbox"/> Dossiers électroniques personnalisés <input type="checkbox"/> Interfaces plus évoluées et technologies inter-opérationnelles
<b>Systèmes d'information et de communication</b>	<input type="checkbox"/> Publication de documents	<input type="checkbox"/> Publication de documents et gestion des communications par courriel avec les citoyens	<input type="checkbox"/> Coopération avec les systèmes d'information déjà implantés	<input type="checkbox"/> Intégration complète des systèmes d'information du <i>back-office</i> avec le <i>front-office</i>	<input type="checkbox"/> Intégration des différents portails
<b>Prestation de service</b>	<input type="checkbox"/> Fournisseur et diffuseur d'information officielle <input type="checkbox"/> Un nouveau canal de communication unidirectionnel	<input type="checkbox"/> Début d'une approche orientée client <input type="checkbox"/> Guichet « virtuel » d'interaction personnalisée	<input type="checkbox"/> Échange interactif d'information <input type="checkbox"/> Guichet « virtuel » d'interaction qui permet le traitement électronique de certaines procédures administratives	<input type="checkbox"/> Accès à un dossier personnalisé qui intègre les traitements des différentes unités administratives	<input type="checkbox"/> Accès à un dossier personnalisé <input type="checkbox"/> Information dynamique entre les différentes juridictions
<b>Exemples</b>	<input type="checkbox"/> Événements spéciaux, formulaires, documents	<input type="checkbox"/> Demande de service <input type="checkbox"/> Réception des plaintes	<input type="checkbox"/> Paiements en ligne, transfert de fond, demande de service et plaintes des citoyens	<input type="checkbox"/> Service « One-stop »	<input type="checkbox"/> Service « One-stop » (plusieurs organisations)

Tableau 2 : Cadre d'évolution de l'administration électronique.

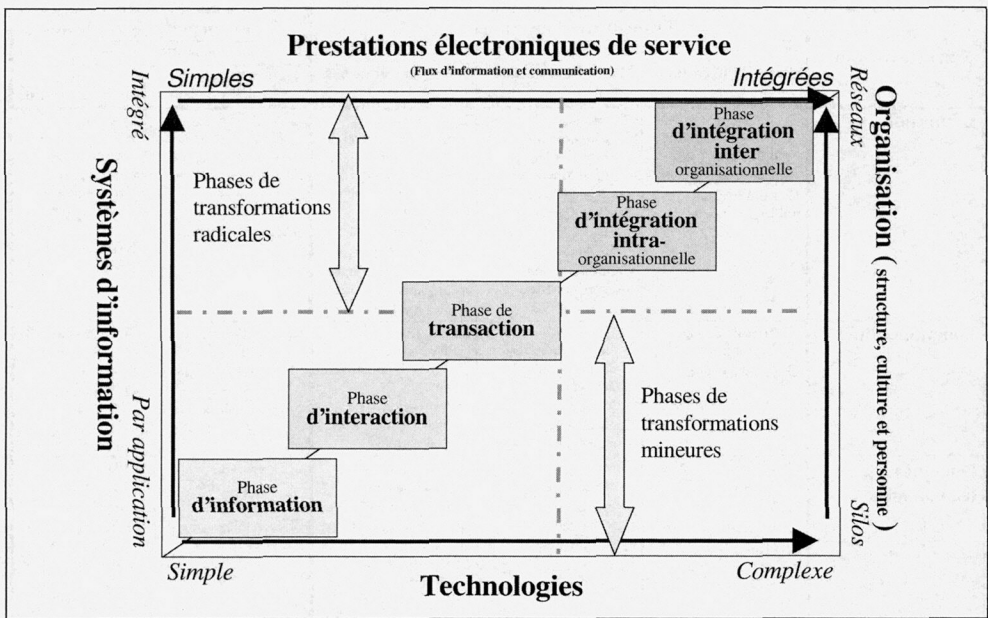
tions standardisées. Parallèlement, des mécanismes de support se mettent en place pour assurer la sécurité et la confidentialité des renseignements personnels (authentification, cryptage).

La phase quatre est une phase de transformation radicale (réingénierie) des processus de prestation électronique de service et des structures organisationnelles afin de permettre d'offrir des services électroniques

complets, étendus et fortement intégrés intra et interorganisationnels via un portail de service « one stop » qui intègre fortement le *front-office* et le *back-office* d'une organisation ainsi que les portails d'autres organisations, d'autres paliers de gouvernements et/ou de certains partenaires privés.

La figure 2 (cf. figure 2 dans les annexes) schématise l'évolution de l'administration électronique selon quatre axes : (1) – les processus électroniques





**Figure 2 : Évolution de l'administration électronique.**

de prestation de service, (2) – les impacts organisationnels en terme de culture, de personnel et de structure organisationnelle, (3) – l'évolution des systèmes d'information et de communication, et, (4) – l'évolution de l'infrastructure des technologies de l'information.

La prestation électronique de service évolue d'un portail d'information vers un portail fortement intégré inter-juridictions, inter-paliers gouvernementaux et autres partenaires. Cette évolution demande une forte intégration des processus intra et interorganisationnels selon une culture de service publique « orienté citoyen » supportée par de nouvelles structures organisationnelles en réseaux, des systèmes d'information fortement intégrés et une infrastructure des TIC de plus en plus complexe.

Cette culture de service publique « orienté citoyen » est fondée, notamment, sur les attentes suivantes : un service personnalisé, bon marché, de haute qualité, complet, avec un délai de livraison court, voir instantané. Les trois premières phases de transformation mineure ne permettent pas de mettre en œuvre le critère de « personnalisation ». Pour mettre en œuvre ces attentes qui semblent contradictoires, on parle de « personnalisation de masse »<sup>12</sup> ou le « sur-mesure de masse ».

Les structures organisationnelles et les mécanismes de gestion qui sont actuellement à dominante hiérarchiques (en silo) se transforment pour tenir compte d'une organisation favorisant des structures par processus transversaux (en réseaux) dirigés par des équipes de travail.

12. En anglais : *Mass Customization*.

Les systèmes d'information et de communication et l'infrastructure des TIC doivent être fortement intégrés pour supporter une culture « client » et de nouvelles organisations du travail fondées des processus stratégiques transversaux.

On doit noter que ces phases permettent une description de l'évolution de l'administration électronique en commençant par des prestations de services électroniques simples pour évoluer vers des prestations de services électroniques intégrées. Les pratiques d'administration électronique ne suivent pas toujours cette progression linéaire.

Par exemple, une organisation peut initier un projet d'intégration des services du front-office avec le back-office (phase 4) sans avoir pour autant mis en place un projet de services transactionnels (phase 3). Toutefois, les risques d'échec du projet sont plus élevés et il est peut-être préférable d'implanter un projet de phase 3 avant de se lancer dans un projet de phase 4. Il est également possible qu'une organisation mette en œuvre simultanément différents éléments de la prestation de service électronique qui intègrent des éléments décrits dans deux phases d'évolution.

Ce cadre conceptuel permet de décrire l'évolution la plus générale de l'administration électronique. Cette simplification, qu'on retrouve également dans d'autres cadres d'évolution (Vankatraman, 1998), constitue sa faiblesse puisque cette évolution ne tient pas compte du contexte particulier de chaque organisation. Toutefois, la principale force du cadre d'évolution est

de permettre une réflexion sur les enjeux, les défis, les capacités organisationnelles et les risques des projets reliés à chacune des phases de l'administration électronique.

La prochaine partie présente chacune des phases de l'administration électronique.

### **3. DESCRIPTION DES PHASES DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE**

---

#### **3.1. Phase d'information (présence en ligne)**

Pour la plupart des organisations, la phase d'information est la première étape de développement de l'administration électronique. Le but de cette phase est de disposer d'une présence en ligne sur Internet afin d'exploiter ce nouveau canal de communication. Le site Web s'ajoute à l'ensemble des autres canaux d'information et de diffusion d'informations officielles notamment les dépliants, les centres d'appel téléphonique, les centres de service et les fax.

Cette présence peut être décrite comme un catalogue d'information qui comporte dès la page d'accueil des informations d'ordre général sur l'organisation. On y retrouve habituellement des réponses aux questions les plus courantes des citoyens telles que la localisation des centres de service, les horaires de service, les différentes procédures administratives à suivre, des formulaires téléchargeables ainsi que la diffusion en masse d'informations officielles par courriel (liste d'envoi). Il n'y aucune communication personnal-

sée et bi-directionnelle avec chaque citoyen. L'annexe 3 présente quelques exemples de site d'information dans différents domaines de l'administration publique.

Les bénéfices d'un site Web d'information et de diffusion pour le citoyen branché sont d'augmenter sa commodité en facilitant l'accès aux informations officielles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Dans certains cas, le site permet de réduire le nombre de ses déplacements dans un centre de service.

Les bénéfices attendus pour l'organisation sont de décongestionner les autres canaux de diffusion et de communication (p. ex. : services téléphoniques, services au comptoir) en réduisant la charge de travail du *front office* qui est souvent sollicité pour des informations courantes. Toutefois, certaines organisations auraient constaté que les demandes d'information ont augmentées. Il semble qu'en facilitant l'accès à l'information, elles ont élargi la portée (« *reach* ») c'est-à-dire le nombre de citoyens qui peuvent plus facilement s'informer sur l'offre de services. Un autre bénéfice non négligeable est que la mise à jour de l'information peut être réalisée rapidement. On réduit aussi les coûts d'impression et d'envoi de document.

Puisque l'organisation est un fournisseur d'information officielle, le principal défi organisationnel consiste à mettre en place des normes de conception graphique, des mécanismes de mise à jour de l'information et des documents ainsi que des processus de gestion pour développer et soutenir ce nouveau canal de commu-

nication. Parmi les nouveaux processus de gestion, on retrouve les processus de maintenance technique ainsi que les processus de gestion du contenu.

### 3.2. Phase d'interaction

À la phase d'interaction, l'organisation propose un lien de communication plus personnel avec les citoyens en implantant une prestation électronique de service qui utilise la messagerie électronique, un moteur de recherche, des forums publics, des listes d'envoi et le téléchargement de formulaires. C'est le début d'une communication électronique bidirectionnelle avec le citoyen et d'une gestion systématique du contenu et des documents. On peut dire que cette phase jette les bases de la mise en place d'un guichet de services « virtuels » d'information plus personnalisée.

Le site permet la recherche d'informations et de documents. Grâce à un moteur de recherche, le contenu du site peut s'enrichir de nombreux documents que le citoyen peut retrouver plus facilement. Il permet également d'accueillir électroniquement les demandes d'information de chaque citoyen, puis de les faire traiter par du personnel dédié à cette tâche et finalement de répondre électroniquement aux citoyens. Le guichet « virtuel » d'information personnalisée vise à offrir les mêmes services de contact avec les citoyens que les guichets « physiques » d'information d'une organisation.

De plus, il est possible de télécharger des formulaires et de les retourner par voie postale car les procédures de télétraitement de transactions finan-

cières ou autres ne sont pas encore implantées. L'annexe 3 présente quelques exemples de la phase d'interaction dans différents domaines de l'administration publique.

Les bénéfices pour les citoyens, en plus des bénéfices de la phase d'information, sont : de réduire ses déplacements, d'éviter les files d'attente ainsi que les délais d'envoi et de réception de courrier. Mais elle ne réduit pas les délais du traitement complet de la demande de service puisque les procédures de traitement à distance des transactions ne sont pas implantées.

Les bénéfices pour l'organisation sont de réduire la charge de travail des guichets physiques en permettant aux citoyens de pouvoir s'informer et de répondre à toutes leurs questions par voie électronique. L'augmentation des communications personnalisées, du contenu et des documents disponibles favorise la transparence de l'état, ce qui peut conduire à une augmentation de la confiance et de la participation des citoyens dans les affaires publiques.

La structure de l'organisation doit permettre d'assurer l'interaction continue du site, même si ceci nécessite quelquefois de développer un centre d'appels ou une « *hotline* » pour assurer un accompagnement ainsi qu'une réponse rapide et fiable aux citoyens.

Les personnels ne sont pas uniquement des spécialistes en technologies de l'information mais également des conseillers en service pour répondre aux besoins d'information personnalisée des citoyens. L'organisation commence à développer une culture organisationnelle et des pratiques centrées

sur l'amélioration des services au citoyen.

### 3.3. Phase de transaction

La phase de transaction est un prolongement de la phase d'interaction. Elle y ajoute des télé-procédures qui permettent de soumettre des documents électroniques et le paiement en ligne afin de réaliser une transaction complète.

On assiste au début du « *self-service* » qui automatise fortement les aspects informations, interactions et traitements de certaines transactions. On intègre au potentiel de communication celui du traitement de l'information. On peut ainsi gérer électroniquement le cycle complet d'une transaction depuis la collecte des données en passant par les traitements jusqu'à son archivage.

Les transactions sont réalisées en reliant les bases de données actuelles et en modifiant certains systèmes d'information pour réaliser le cycle complet. On assiste à une simplification et à une automatisation des procédures administratives entre le gouvernement et ses partenaires.

Évidemment, cette phase exige de mettre en place des mécanismes de contrôle efficace d'échanges électroniques de données sécurisés, d'authentification et de confidentialité des renseignements personnels. L'annexe 3 présente quelques exemples d'application de la phase de transaction dans différents domaines de l'administration publique.

Les bénéfices pour le citoyen sont d'interagir complètement en ligne à tout moment avec une organisation en

réduisant la paperasse, les déplacements et les délais d'attente dans les agences gouvernementales.

Le service proposé par les sites de transaction électronique permet aux citoyens d'avoir accès à des services complets et sécurisés en ligne. Le temps de cycle des transactions électroniques est fortement réduit. De plus, certaines organisation peuvent permettre à chaque citoyen de personnaliser le site ou portail afin d'avoir un accès encore plus rapide aux services correspondant à leurs besoins spécifiques.

Les bénéfices pour l'organisation sont d'accélérer et de simplifier des procédures et d'offrir une meilleure qualité de service.

La mise en place de la phase de transaction demande aux organisations de relever de nombreux défis qui touchent la notion de portail intégré. Est-ce que certaines transactions devraient être imparties? Par exemple, le paiement des droits de permis de conduire devrait-il être fait via une institution financière, directement aux succursales du ministère des transport ou les deux? La qualité du service en ligne peut-elle être comparable à la qualité du service en succursale? Comment s'assurer de l'intégration des systèmes d'information actuels et des infrastructures des technologies de l'information (« *legacy system* ») avec le site en ligne? Est-ce que l'intégration du *back-office* et du *front-office* demande une refonte complète des systèmes d'information et à quel coût? Comment s'assurer de gérer de manière intégrée l'ensemble des canaux de communication du *front-office*?

Les défis organisationnels et technologiques sont importants. En effet, l'organisation met en place d'importantes infrastructures de support aux services en ligne telles que des systèmes de sécurité qui assurent notamment la confidentialité et l'authentification des échanges de données ainsi que des systèmes de paiement en ligne. De plus, l'intégration du *front office* et du *back office* est un défi majeur. On doit lier les demandes de services des usagers avec les systèmes d'information existants pour permettre de réaliser une transaction complète. Pour cela, les personnels du gouvernement doivent être équipés de logiciels et d'outils de gestion pour gérer les dossiers clients, les bases de données, les courriels personnalisés et les rapports statistiques.

Cette phase de transaction montre les limites du développement de l'administration électronique selon une perspective d'automatisation des procédures administratives existantes. Pour profiter pleinement des potentiels des technologies de l'information et de la communication, des transformations organisationnelles majeures fondées sur l'orientation-client ainsi que sur la simplification et l'intégration des processus de service intra et inter organisationnels et des processus de support sont nécessaires.

La prochaine section discute de cette phase d'intégration.

### 3.4. Phase d'intégration

Avant de décrire la phase d'intégration, il est important d'insister sur l'une des caractéristiques fondamentales de cette phase qui est le renversement de la chaî-

ne de valeur et le passage du paradigme bureaucratique au paradigme numérique (Kalakota, 1999 ; Rabeau, 2002).

#### *Renversement des chaînes de valeurs*

Au cours des trois premières phases de l'administration électronique, l'automatisation (« technology-push ») est la principale force motrice du changement. Elle est appliquée aux processus existants sans les remettre fondamentalement en cause. La phase d'intégration repose sur un changement de paradigme : elle vise une reconception fondamentale des processus intra et inter organisationnel à partir d'une gestion efficace de la relation avec le citoyen. Cette approche transforme profondément les chaînes de valeur et impose des changements importants dans les processus de prestation de service ainsi que dans les structures organisationnelles et bureaucratiques.

Quelques commentaires s'imposent. Il y a une rupture fondamentale dans les savoirs, les pratiques, les approches et les méthodes de management ainsi que les technologies de l'information entre les phases précédentes et la phase d'intégration. Les projets de la phase d'intégration sont très liés à l'implantation d'une organisation structurée en équipes de travail et en réseaux ainsi qu'à l'utilisation stratégique des technologies de l'information. La nature de la transformation n'est pas reliée aux technologies de l'information car la phase de transaction et celle de transformation peuvent utiliser les mêmes technologies de l'information. Il s'agit plutôt d'un changement de perspective qu'on qualifiera de renversement des chaînes de valeur.

Le renversement de la chaîne de valeur au citoyen sera un défi majeur durant les prochaines années pour les gestionnaires et les fonctionnaires de l'administration publique (Rabeau, 2002).

La pression pour renverser la chaîne de valeur viendra principalement des citoyens (particuliers et entreprises) qui voudront obtenir des services publics comparables à ceux mis en place actuellement dans d'autres secteurs d'activités, telles que les banques et les assurances qui ont avancé dans la mise en place des affaires électroniques. Ces entreprises privées veulent offrir des services intégrés, personnalisés de masse qui seront de qualité, rapides et flexibles, tout en permettant de faire des transactions facilement et rapidement du début jusqu'à la fin de la relation commerciale.

Actuellement, la plupart des organisations ont mis sur pied une offre de services pour réaliser leur mission. Cette offre, la plupart du temps normalisée, est livrée ou « poussée » aux citoyens par différents canaux de communication et de diffusion. La force motrice du service aux citoyens peut être qualifiée de « *inside-out* » à savoir que l'organisation a automatisé les processus existants de prestation de service en utilisant les technologies sans remettre en question ce que Rabeau (2002) nomme le modèle bureaucratique.

Dans le modèle bureaucratique, les investissements dans les technologies sont faits pour améliorer les infrastructures réseaux déjà existantes et les TI visent à automatiser des processus administratifs bureaucratiques.

La cible visée par le modèle numérique (virtuel) est de mettre sur pied une organisation extrêmement flexible qui s'adapte dynamiquement aux besoins personnalisés de chaque citoyen. Elle veut maintenir un niveau de qualité de service élevé sans pour autant augmenter les coûts et le temps de cycle du service. La force motrice de ce type de service aux clients est « *outside in* » à savoir que l'organisation électronique vise à s'adapter rapidement à l'ensemble des besoins exprimés par un citoyen grâce à des processus et des infrastructures ouvertes, flexibles et connectées grâce à des réseaux de communication. La réalisation du service peut exiger, à l'occasion, l'intervention d'une ou plusieurs organisations partenaires.

Ce renversement de la chaîne de valeur exige des transformations organisationnelles majeures. Elle nécessite, entre autres, une culture de l'innova-

tion orienté service aux citoyens et de nouveaux modes de gestion dans l'administration publique.

Le tableau 3 décrit les passages du paradigme bureaucratique au paradigme numérique (Tat-Hei HO, 2002). Cette comparaison permet d'apprécier l'ampleur de la transformation organisationnelle que devront implanter les organisations pour renverser la chaîne de valeur au client. Évidemment, cette description à l'avantage de décrire deux situations idéales mais ne décrit pas la dynamique des changements nécessaires pour mettre en œuvre le nouveau paradigme.

Dans le paradigme bureaucratique traditionnel, l'accent est mis sur l'efficacité interne, la rationalité et les entités fonctionnelles, la hiérarchisation du pouvoir et la gestion basée sur les règles. Quant au paradigme numérique, il est centré sur la valeur ajoutée

	Paradigme bureaucratique	Paradigme numérique
Orientation	Production coût/efficacité	Satisfaction et contrôle de l'utilisateur, flexibilité
Processus organisationnel	Rationalité fonctionnelle départementalisation, contrôle vertical hiérarchique	Hiérarchie horizontale, organisation réseau, partage de l'information
Principe de gestion	Gestion par règlement et mandat	Gestion flexible, équipe interdépartementale travaille avec une coordination centrale
Style de direction	Commande et contrôle	Facilite et coordonne, innove
Communication interne	Haut-bas, hiérarchique	Réseau multidirectionnel avec coordination centrale, communication directe
Communication externe	Centralisée, formelle, canaux limités	Formel et informel, directe et rétroaction rapide, réseaux multiples
Mode de livraison de service	Mode documentaire et interaction interpersonnel	Échange électronique, aucune interaction interpersonnelle
Principe de livraison de service	Standardisation, impartialité, équité	Sur commande de l'utilisateur, personnalisation

**Tableau 3 : Changements de paradigmes dans la livraison de service public.**

tée, la satisfaction des besoins du citoyen, la flexibilité dans la livraison des services, la gestion en équipes de travail et réseaux avec des partenaires internes et externes. Ce nouveau paradigme met l'emphase sur l'innovation et la gouvernance de sorte que l'organisation puisse continuer à se réinventer.

### *Phase d'intégration*

Pour discuter de la phase d'intégration, on présente deux types de projets d'intégration de prestation électronique de service. Le premier touche l'intégration des services électroniques intra-organisationnels tandis que le deuxième touche l'intégration des services électroniques interorganisationnels.

Ces deux types de transformations ne sont pas mutuellement exclusives. Il est possible qu'une organisation implante un projet qui touche à la fois l'intégration interne de ses processus et l'intégration de processus interorganisationnels avec ses partenaires.

Le service intégré intra-organisationnel intègre le *front office*, qui est ici l'interface d'interaction du site Web, et le *back office* de l'organisation pour créer « un centre de services *one-stop* ». Il vise à offrir des services en temps réel à plusieurs types de citoyens (particuliers, professionnels et employés) et à les encourager fortement à interagir électroniquement avec un guichet unique de l'organisation.

Dans un tel contexte, le citoyen n'a qu'un point de contact avec l'organisation, quelque soit la nature de sa de-

mande. Ce guichet unique dispose de toute l'information nécessaire sur le client et ses démarches envers l'organisation, de même que des ressources polyvalentes pour lui répondre. Cette intégration se fait souvent par type de clientèle. Une organisation liée à l'emploi pourrait avoir un guichet unique pour les employeurs et un autre pour les chercheurs d'emploi. Elle pourrait aussi mettre en place un guichet spécifique pour les jeunes décrocheurs et un autre pour les travailleurs de plus de 50 ans.

Pour le citoyen, les avantages sont : la prise en charge globale de la demande de service même si celle-ci demande l'intervention de plusieurs services d'une organisation et l'accès sécurisé en tout temps à son dossier personnel. En plus d'un gain de temps, d'une facilité d'interaction et d'une disponibilité du service durant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, on personnalise la valeur en assemblant et présentant les ressources informationnelles de manière à répondre aux besoins de chaque citoyen. Tout ceci favorise des échanges plus riches et approfondis entre le citoyen et l'organisation. On profite des potentiels des TIC pour mettre en place le « sur-mesure de masse »<sup>13</sup>. Pour assurer la confiance du citoyen, la sécurité et la confidentialité des renseignements personnels devront faire l'objet d'une attention continue.

Pour l'organisation, les bénéfices sont nombreux : réduction des risques d'erreur, réduction du délai de traitement des demandes de services, ré-

13. En anglais : « *mass customization* ».



duction des coûts et charges par prestation de service et augmentation de la satisfaction client. Le guichet virtuel de services intégrés d'une organisation libère des tâches administratives routinières puisque les services sont automatisés ; les employés peuvent donc se consacrer davantage à leur rôle de conseil et de support aux administrés. De plus, il permet d'élargir la portée de l'organisation pour donner un meilleur accès à tous les citoyens à un service individualisé et de présenter une cohérence accrue.

Les projets reliés au « centre de services *one-stop* » exigent des transformations organisationnelles importantes pour intégrer le *front office* et le *back office* selon une approche fondée sur la relation avec chaque citoyen. Les structures bureaucratiques doivent se transformer en hyper-hiérarchie et mettre en place des mécanismes de gouvernance pour gérer les chaînes de valeur de l'administration électronique. La culture organisationnelle doit favoriser une prestation électronique de service qui correspond aux besoins spécifiques de chaque citoyen en terme de contenu, de convivialité, et de personnalisation.

Les dirigeants doivent avoir une vision intégrée des pratiques d'information pour assurer le leadership des transformations du modèle bureaucratique vers le modèle numérique. Cette phase exige d'eux un engagement soutenu pour mettre en œuvre une culture axée sur la relation personnalisée avec le citoyen, l'innovation et la recherche de la qualité. Dans des situations de transformation radicale, l'engagement soutenu et le leadership de la direction et des cadres intermé-

diaires sont des conditions incontournables de succès.

De plus, les dirigeants doivent comprendre profondément le rôle stratégique des systèmes d'information et être capables d'élaborer des stratégies d'affaires qui les intègrent complètement. L'intégration des stratégies d'affaires et des stratégies des TIC est essentielle.

Au niveau des personnels, le « centre de service unique » d'une organisation exige des employés compétents qui peuvent utiliser efficacement les TIC dans leur travail et qui ont développés des compétences de travail en équipe. Une partie substantielle de ses investissements en ressources humaines doit être allouée à la formation et à l'apprentissage de nouvelles pratiques en management de la relation citoyen, en management des processus, en management des ressources humaines ainsi qu'en systèmes d'information et technologies de l'information.

L'un des défis majeurs de l'organisation numérique touche les infrastructures technologiques et les systèmes d'information. Les infrastructures et les systèmes d'information doivent être fiables, robustes, flexibles et intégrés pour permettre et supporter une prestation électronique de service de qualité. De plus, ils doivent être basés sur des composantes faciles à modifier pour faciliter les changements aux processus électroniques de service.

L'intégration des services interorganisationnels vise une intégration totale de prestation électronique de service de diverses organisations sur un même portail. Le citoyen peut alors bénéficier d'un point d'entrée unique pour faire

une demande de service qui exige la collaboration de plusieurs organisations. Ce type de portail de service est appelé « *one stop shopping* » interorganisationnel.

L'intégration des services d'organisations distinctes développe l'idée d'un gouvernement complètement intégré de manière analogue à l'entreprise étendue (en réseaux) dans le secteur privé. Le développement de services fortement intégrés passe par le développement de partenariats stratégiques entre les organisations participantes.

Évidemment, l'intensité de chacune des relations entre les parties prenantes a des conséquences sur l'organisation de la prestation électronique de service en réseau. Elle influera, notamment, le financement du projet de portail, l'intégration des processus interorganisationnels, l'intégration des infrastructures organisationnelles et les systèmes d'information.

La création de valeur pour le citoyen est considérable. Le citoyen pourra bénéficier d'un service intégral et l'output se fera directement en ligne même pour des procédures complexes impliquant de nombreuses entités (plusieurs organisations, partenaires privés). Le citoyen (particulier et entreprise) pourra bénéficier de nouvelles fonctionnalités pour de longues procédures qui exigeaient du temps et des déplacements fréquents dans de nombreuses organisations.

## **CONCLUSION**

---

Le concept de gouvernement en ligne est en constante évolution. De manière générale, toutes les applica-

tions *e-quelquechose* (e-administration, e-démocratie, e-sociétal, e-learning, e-publishing, e-GRH, etc.) favorisent la transformation de chaînes de valeur intra et interorganisationnelles en utilisant le levier des technologies de l'information et de la communication. Ces transformations modifient profondément les relations avec les parties prenantes comme les citoyens, les fournisseurs, les autres gouvernements ainsi que les opérations internes.

Même si le e-gouvernement est porteur de progrès, les enjeux du e-gouvernement ne se situent pas seulement autour des nouvelles technologies. Les véritables enjeux touchent la vitesse et l'ampleur des changements relatifs à l'administration. Toutes ces questions ne sont encore complètement résolues mais demandent une volonté politique pour progressivement mettre en œuvre des projets pour assimiler les changements culturels et organisationnels.

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

Aldrich, D., Bertot, J.C., McClure, CR. (2002), « E-gouvernement : initiatives, développements and issues ». *Government information quarterly*, n° 19, pp. 349-355.

Allen, B.A., Juillet, L., Paquet, G., Roy, J. (2001), « E-governance & gouvernement online in Canada : Partnerships, people & prospects ». *Government information Quarterly*, n° 18, pp. 93-104.

Arthur Andersen Research (2000), « E-Gouvernement, réflexion sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les collectivités publiques ». *Business Consulting Arthur Andersen*.

Brücher, H. (2002), « A reference models to develop strategic e-gouvernement concepts ». *ERICIM News*, n° 48.

Buckstein, J. (2000), « Le gouvernement électronique ». Publication des CGA-Canada.

Carnegie Mellon University (2002), eSourcing Capabilities model(escmsm) for IT-enabled service Providers v.1.1.1.

Centre canadien de gestion (2002), *Gouvernement électronique : études de cas*, [http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/it/casestudies-etude/casestudies-etude00\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/it/casestudies-etude/casestudies-etude00_f.asp)

Chen, H. (2002), « Digital Government : technologies and practices ». *Decision support Systems* (special issues), n° 34, pp. 223-227.

Chen, Y.C., Gant, J. (2001), « Transforming local e-government services : the use of application service providers ». *Gouvernement information quarterly*, n° 18, pp. 343-355.

Christianborg, S. (2002), « Towards e-gouvernement, vision and strategy for the public sector in Denmark », *Projet Digital Forvaltning*, <http://www.e.gov.dk/sitmod/upload/Root/Om%20projektet/strategy.pdf>

Commission of the European Communities (2003), « The Role of eGovernment for Europe's Future ». Bruxelles, 26 septembre 2003.

Commonwealth of Australia (2003), E-Government Benefit Study. March 2003.

Daniels, M.E., Forman, M. (2002), « E-gouvernement Strategy, simplified the delivery of services to citizens ». *Office of management and budget*.

Davenport, Thomas, *Business process improvement*. New-York : McGraw-Hill, 1991.

De Lacoste, P. (2003), *L'Hyper République, bâtir l'administration en réseau autour du citoyen*. Rapport remis à Henri Pagnol.

Deloitte Research (2000), « At the Dawn of e-Government : the citizen as Customer », A global public sector study by Deloitte & Touche.

Deloitte Research (2002), « E-Government's Next generation, Transforming the government Enterprise through Customer service », A global public sector study by Deloitte & Touche.

Denhardt, R.B. (1999), « The future of public administration ». *Public administration and management an interactive journal*, vol. 4, n° 2, pp. 279-292.

Executive Office of the President (2002), « E-Government Strategy », <http://www.whitehouse.gov/omb/inforg/egovstrategy.pdf>

Fang, Z. (2002), « E-gouvernement digital era : Concept, practice and development », *International Journal of the Computer, the Internet and the Management*, vol. 10, n° 2, pp. 1-22.

Federal Benchmarking Consortium (1997), « Serving the American Public : Best Practices in One-Stop Customer Service », *Study Report*, <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmark/onestp.html>

Ferguson, Louise (1999), « Electronic Government, Information Technologies and the Citizen – a report from the Parliamentary Office of Science and Technology », <http://www.louiseferguson.com/resources/egovernment.htm>

Fountain, Jane (2001), « Building the Virtual State : Information Technology and Institutional Change », Washington DC : Brookings Institution.

Galindo, F. (2000), « Electronic government : From the theory to the action », <http://www.computer.org/proceedings/dexa/0680/06800319abs.htm>

Gant, D.B., Gant, J.P., Johnson, C.L. (2002), « State web portals : delivering and financing e-service, the PriceWaterhouse

Coopers endowment for the business of government », *e-government series*.

Grönlund, A. (2002), *Electronic Government : Design, Applications & Management*, Idea Group Publishing.

Harris, T. (2002), « Service delivery challenges E-government can tackle ». *Welfare information network*, issue notes, vol. 6, n° 8.

Heeks, R. (2001), « Building e-governance for development : a framework for national and donor action ». *I-government working paper Series*. Institute for development Policy and management, paper n° 12.

Heeks, R. (2001), « Understanding e-governance for development ». *I-government working paper Series*, Institute for development Policy and management, paper n° 11.

Henderson, J.C. et Venkatraman N. (1993), « Strategic alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, vol. 32, n° 1, pp. 4-16.

Hirst, P. et Norton, M. (1998), « Electronic Government », *Information Technologies and the Citizen*. <http://www.parliament.uk/post/egov.htm>

ITA (1999), « Electronic Government – A Link Collection », <http://www.oeaw.ac.at/ita/ebene5/e2-2a18a.htm>

Jaeger, P.T. (2002), « Constitutionnal principles and e-government : an opinion about possible effects of federalism and the separation of powers on e-governement policies ». *Government information quarterly*, 19, pp. 357-368.

Kailor, C., Deshazo, R., Van Eck, D. (2001), « Gauging e-government : a report on implementing services among American cities », *Government Information*, 18, pp. 293-307.

Kalakota, R. et Robinson (1999), « *E-business : Roadmad to electronic business* », Addison-Wesley.

Laudon & Laudon (2001), *Les systèmes d'information de gestion : organisation et réseaux stratégiques*, Editions ERPI.

Layne, K., Lee, J. (2001), « Developing fully functional E-gouvernement : a four stage mode ». *Government information quarterly*, 18, pp. 122-136.

Leigh, A. et Atkinson, R. (2001), « Breaking Down Bureaucratic Barriers : The next phase of Digital Government », November. [www.ppionline.org](http://www.ppionline.org).

L'institut des services axes sur les citoyens / Institute for Citizen Centred Service (2003), « Integrated Service Delivery : A Critical Analysis », [http://iccs-isac.org/eng/pubs/ISD%20Critical%20Analysis\\_report\\_11%20Aug%2003.pdf](http://iccs-isac.org/eng/pubs/ISD%20Critical%20Analysis_report_11%20Aug%2003.pdf)

M. Lloyd, Robert (2002), « Electronic government ». *Business and Economic Review*, vol. 48, Juillet-Septembre, [http://research.moore.sc.edu/Publications/B&EReview/Be48\\_4/electronic\\_gvt.htm](http://research.moore.sc.edu/Publications/B&EReview/Be48_4/electronic_gvt.htm)

Matthews, S., Mackison, J., Brantley, W. (1999), « Integrated service delivery, governments using technology to serve citizen. international, federal, State and Local Government experiences ». *Federation of government information processing Councils. U.S. General Services administration*. <http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/ISDPDF.pdf>

McDermott, P. (2000), What is E-government – How will it affect Us?, National Institutes of health Forum, electronic Government : Recognizing the challenges – Planning the transition, <http://www.netcaucus.org/books/egov2001/pdf/what.pdf>

Mckersie, R.B., Walton, R.E. (1995), « Le changement dans les structures », in *L'entreprise compétitive au futur Technologie de l'Information et transformation de l'organisation*. Les éditions organisations.

NECCC (2000), « *E-Government Strategic Planning* », White paper. Symposium 2000, Las Vegas, Nevada.

Oliver, L. et Sanders, L., « E-government reconsidered ; Renewal of Governance for Knowledge Age », Regina : Canadian Plain Research.

Parado, S. (2002), « Transition problems to e-administration », in *First international conference : European experience in e-government development*, SIGMA.

Poulin, *et al.* (1994), *Entreprise en réseau*, Édition TransContinental.

Rabeau, Yves (2002), « Le cyber-gouvernement : un modèle d'efficience ». *Options politiques*, mars (1).

Rabeau, Yves (2002), « Le passage au numérique des gouvernements ». *Options politiques*, mai-juin (2).

Ronaghan, S. A. (2002), « *Benchmarking e-government : A global perspective, assessing the progress of the UN Member States* », United Nations Division of public Economic and Public administration and American society for public Administration.

Saidi, N.D., Yared, H. (2002), « *E-governement : technology for good governance, development and democracy in the MENA countries* », Working papers. <http://www.worldbank.org/mdf/mdf4/papers/saidi-yared.pdf>.

Salem, J.A. (2003), « Public and private sector interests in e-govenment a look at the DOE's Pubscience ». *Government Information Quarterly*, vol. 20, n° 1, pp. 13-27.

Schubert, P., Hausler, U. (2001), « E-gouvernement meets e-business : a portal site for startup companies in Switzerland ». *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on system science*.

Secrétariat du conseil du trésor (2000), « *Architecture fédérée du gouvernement du Canada* », Première itération. [http://www.cio-dpi.gc.ca/fap-paf/documents/iteration/iterationtb\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/fap-paf/documents/iteration/iterationtb_f.asp)

Secrétariat du conseil du trésor (2002), « *Transformer le gouvernement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes* »,

[http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/second/transform/transform00\\_f.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/second/transform/transform00_f.asp)

Seiffert, J.W. (2002), « A primer on e-gouvernement : sectors, stages opportunities, and challenges of online governance », *CRS report for Congress*.

Seiffert, J.W., Peterson, R.E. (2001), « The promise of all things E? Expectations and implications ». *The 97<sup>th</sup> Annual meeting of American Political Science Association. Information technology and politics Section*, San Francisco.

Steel, C. (2002), « *E-gov@local Towards a national strategy for local e-gouvernement* », DTLR, Department transport local government regions, Consultation paper.

Stowers, G.N.L. (1999), « Becoming a cyberactive : state and local Governements on the World Wide Web », *Government Information Quarterly*, vol. 16, n° 2, pp. 111-127.

Stratford, J.S., Stratford, J. (2000), « Computerized and networked government information ». *Journal of Government Information*, 27, pp. 385-389.

Tat-Kei Ho, Alfred (2002), « Reinventing local governments and the E-government initiative », *Public Administration Review*, vol. 62, July – August 2002.

Thompson, C.S. (2002), « Enlisting online residents, expanding the boundaries in a Japanese rural township », *Gouvernement Information Quarterly*, 19, pp. 173-187

Tuban, M. (1999), *Electronic Commerce*, Addison-Wesley.

Vassilakis, C. *et al.* (2003), « A framework for managing the lifecycle of transactional e-government services ». *Telematics and Informatics*, vol. 20, n° 4, pp. 315-329.

Venkatraman, N., Henderson, J.C. (1999), « Entreprise virtuelle cherche architecte ». *L'expansion management review*, mars, pp. 7-17.

Venkatraman, N. (1997), « Beyond outsourcing : Managing IT resources as a

value Center ». *Sloan management review*, Spring, vol. 38, n° 3, pp. 51-64.

Venkatraman, N., Henderson, J.C. (1998), « Real strategies for virtual organizing ». *Sloan Management Review*, Fall, vol. 40, n° 1, pp. 33-48.

Venkatraman, N., Henderson, J.C. (1999), « Strategic alignment : leveraging Information technology for transforming organizations ». *IBM systems journal*, vol. 38, n° 2 & 3.

Venkatraman, N. (1995), « Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information », pp. 151-195, dans Scott Morton, Michael S. : *L'entreprise compétitive au futur ; Technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Les Éditions d'organisation, Paris, 350 p.

Weil, P., Vitale, M. (2002), « What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models », *MIS quarterly Executive*, vol. 1, n° 1 pp. 17-34.

West, D. (2001), *Global e-gouvernement survey*. World markets research center, Brown University.

West, D.M. (2000), *Assessing E-gouvernement : the Internet, democracy, and service delivery by state and federal government*, Brown University Report.

Wimmer, A.A. (2002), « A European perspective towards online one-stop government : the eGOV project », *Electronic commerce Research and applications*, n° 1, pp. 92-103.

**ANNEXE 1**

**Quelques définitions de e-gouvernement**

<b>Arthur Andersen, 2000 :</b>	« <i>Le gouvernement en ligne est l'adoption par les collectivités publiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans son rapport avec le Souverain, et dans sa relation avec les administrés, collaborateurs et partenaires du service publique</i> ».
<b>Nations-Unies et la Société américaine d'administration publique, 2001 :</b>	Dans son sens large, le gouvernement en ligne inclut l'utilisation de toutes technologies de l'information et de la communication, des télécopieurs aux ordinateurs de poche Palm sans fil, pour faciliter l'administration quotidienne du gouvernement. Toutefois, comme le commerce électronique, la vision populaire du gouvernement en ligne n'y inclut que les activités liées à l'Internet Il faudrait ajouter qu'il s'agit d'améliorer l'accès du citoyen à l'information gouvernementale, à ses services et à son expertise de façon à favoriser la participation du citoyen au processus de gouvernement et sa satisfaction envers celui-ci. C'est un engagement permanent du gouvernement envers l'amélioration de la relation entre le citoyen privé et le secteur public au moyen de services, de renseignements et de connaissances améliorés, rentables et efficaces. C'est la réalisation, en pratique, de ce que le gouvernement a de mieux à offrir.
<b>NZ eGov, 2000, cité dans Centre de gestion Canadien (2002) :</b>	Le gouvernement en ligne est une façon pour les gouvernements d'utiliser les nouvelles technologies pour donner à la population un accès plus pratique à l'information et aux services gouvernementaux, pour améliorer la qualité des services et pour fournir davantage d'opportunités de participation dans nos institutions et processus démocratiques.
<b>Hirst &amp; Norton, 1998 :</b>	<p>...harnacher les TIC afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ augmenter l'efficacité et l'efficience des fonctions exécutives du gouvernement incluant la prestation de services publics ;</li> <li>▪ permettre aux gouvernements d'être plus transparents envers les citoyens et les entreprises en donnant accès à plus d'information gouvernementale ;</li> <li>▪ faciliter des changements fondamentaux dans la relation entre le citoyen et l'état et entre les états, ce qui a des effets sur le processus démocratique et les structures du gouvernement.</li> </ul>
<b>Ferguson, 1999 :</b>	La gouvernance électronique nécessite de nouveaux styles de leadership, de nouvelles façons de débattre et de décider des politiques et des investissements, d'accéder à l'éducation, d'écouter les citoyens ainsi que d'organiser et de fournir l'information et les services.
<b>ITA, 1999 :</b>	<p>Le gouvernement électronique [...] décrit l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) pour soutenir le fonctionnement des gouvernements et des administrations publiques. Généralement, trois effets principaux sont anticipés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des services améliorés et plus efficaces aux entreprises et aux citoyens ;</li> <li>▪ Une plus grande efficacité et plus de transparence de l'administration gouvernementale et</li> <li>▪ Des économies pour le payeur de taxes.</li> </ul>
<b>Alberta, 2000, cité dans Centre de gestion Canadien (2002) :</b>	Le gouvernement en ligne [...] n'est pas seulement la prestation de service par Internet [...] Le défi beaucoup plus important des années à venir sera la révolution de la gouvernance même, une révolution dans le sens réel du terme, une réorientation dramatique des façons dont le pouvoir politique et social est organisé et utilisé.
<b>EzGov, 2000, cité dans Centre de gestion Canadien (2002) :</b>	Ce que le gouvernement en ligne n'est pas. Des termes comme la revente de données ou la démocratie électronique sont aussi fréquemment mentionnés avec le terme de gouvernement en ligne. Ces deux termes n'observent cependant pas le principe d'utiliser Internet comme levier pour simplifier le gouvernement. [...] La démocratie électronique est, en fait, la e-politique plutôt que le gouvernement en ligne c'est-à-dire : utiliser l'Internet comme levier pour simplifier le processus électoral (plutôt que le gouvernement).

## ANNEXE 2

### Modèles d'évolution de l'administration électronique

Étapes d'évolution	Auteurs
Catalogage Transaction Intégration verticale Intégration horizontale	Lane & Lee (2003)
Information Communication Transaction Transformation	Chen (2002)
Publication, diffusion d'information transaction bidirectionnelle Portail multiservices Portail personnalisé Services groupés Pleine intégration et transformation d'entreprise	Deloitte Research (2000), Steven Bonisteel (2002)
Présence Web d'émergence Présence Web améliorée Présence Web interactive Présence Web de transaction Présence Web homogène totalement intégré	UN-ASP (2002), Sayanarayana, Pradesh (2002)
Donner l'information Intégrer la chaîne d'approvisionnement Transformer les activités Donner le pouvoir aux citoyens	Price waterhouse (2003)
Publication de l'information Interaction Echange Intégration des fonctions	Projet de e-gouvernement de Nouvelle Zélande (2002)
Publication d'information Prestation de service Paiement en ligne Présence Interaction Transaction Transformation	Banque Mondiale (2002)  Seiffert (2002) : Gardner (2000)
Site de base Publication électronique Site interactif Site de transaction Le gouvernement électronique holistique	Modèle du NAO (National Audit Office 2002)



**ANNEXE 3**

**Exemples d'application pour les trois premières phases**

	<b>Phase d'information</b>	<b>Phase d'interaction</b>	<b>Phase de transaction</b>
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information fiscale disponible pour les contribuables</li> <li>▪ Information relative aux budgets publics et à leur utilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil en ligne pour les impôts</li> <li>▪ Simulation fiscale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déclaration d'impôts en ligne</li> <li>▪ Facturation et encaissement</li> </ul>
<b>Santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campagne de prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil de base en ligne</li> <li>▪ Évaluation des soins et prestations de santé (outil de gestion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réseaux de soins</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication des programmes scolaires et normes pédagogiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien et appui scolaire</li> <li>▪ Test automatisé pour l'orientation scolaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande de bourse et allocations d'études : traitement et coordination entre les offices concernés</li> </ul>
<b>Sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information qui permet une localisation rapide des postes de police</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communautés de surveillance locale</li> <li>▪ Soutien aux enquêtes : Appel aux personnes disparues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paiement d'amendes et contraventions</li> <li>▪ Dépôt de plainte : formulaire en ligne</li> </ul>
<b>Population Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listes, adresses et contacts des organismes d'économie sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser l'établissement de communautés à problèmes sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changement d'adresse</li> <li>▪ Demandes de subventions d'associations à but non-lucratif</li> </ul>
<b>Logement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information sur les programmes de logements subventionnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calcul pour d'admissibilité à un logement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inscription pour logements subventionnés</li> </ul>
<b>Économie et emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offres d'emploi en ligne</li> <li>▪ Promotion économique : présentation des atouts</li> <li>▪ Mécanismes de création d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interaction entre les entreprises et les personnes en formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subvention à l'emploi</li> <li>▪ Obtention de permis de travail</li> </ul>
<b>Environ. et territoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartes géographiques numériques</li> <li>▪ Projets en cours sur l'environnement, législation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation du citoyen à des forums sur des sujets environnementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préavis, autorisations, permis de modification du territoire</li> </ul>
<b>Transport et circulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information en temps réel de l'état des routes et de la circulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilité du citoyen de s'exprimer sur les installations routières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changement relatif au permis de conduire, immatriculation, permis de circulation</li> </ul>
<b>Culture et loisirs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patrimoine culturel</li> </ul>		

**Danielle LUC**, Professionnelle de recherche au Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.

Détentriche d'un MBA des HEC Montréal et d'un baccalauréat en sciences de l'Université Laval, elle est chargée de projets pour le Centre d'études en transformation des organisations.

Danielle Luc  
HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte Ste-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Tél. : (514) 340 6019  
danielle.luc@hec.ca

**Hélène-Marion MICHEL**, Enseignante-chercheuse à l'ESC Chambéry, elle est responsable du département Stratégie et Management de l'Ecole. Elle est également chercheuse associée à l'IREGE, Université de Savoie. Spécialisée en Management Public, ses thèmes de recherche portent sur l'administration, le gouvernement électronique et les nouveaux modes de gestion de la relation au citoyen.

Hélène-Marion Michel  
IREGE – Université de Savoie  
9, rue de l'arc-en-ciel,  
74942 Annecy-le-Vieux  
Tél. : 04 40 09 24 54  
Fax : 04 40 09 24 39  
hemic@univ-savoie.fr

**Alain RONDEAU**, Professeur titulaire et directeur au Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.

Détenteur d'un doctorat en psychologie industrielle (Ph.D.) de l'Université de Montréal, ses enseignements portent sur le comportement humain au travail, le changement organisationnel et la consultation en gestion. Il est chercheur associé au CEFRIO (Centre francophone de recherche en informatisation des organisations).

Alain Rondeau  
HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

Tél. : (514) 340 6861  
alain.rondeau@hec.ca

**Brigitte RORIVE** dirige le LENTIC depuis janvier 2004. Elle s'intéresse à l'introduction des TIC dans les organisations, la gestion du changement ainsi qu'aux mutations du travail et des organisations. Elle conduit des recherches et des interventions en organisation dans ces domaines. Elle intervient également en tant qu'expert dans des projets de formation et de coopération sur ces questions.

Brigitte Rorive  
LENTIC – Université de Liège  
Boulevard du Rectorat, 19, Bât. B.51  
B-4000 Liège, Belgique  
Tél. : + 32 4 366 30 70  
Fax : + 32 4 366 29 47  
B.Rorive@ulg.ac.be

**Gilles SAINT-AMANT** est professeur titulaire au Département de Management et Technologie (M&T) de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM).

Détenteur d'un Ph.D. (1988) en administration de l'UQAM, ses principaux champs d'enseignement, de recherche et de pratique sont depuis les cinq dernières années : le management et les systèmes d'information et de communication ; le management des capacités organisationnelles des affaires électroniques ; le management par processus ; la gestion de projet de changement de processus ; la gestion des connaissances et les communautés de pratique et la gestion de l'informatique.

Gilles Saint-Amant Ph.D.  
École des sciences de la gestion  
Département de Management &  
Technologie  
Université du Québec à Montréal  
315 est Ste-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8  
Tél. : (514) 987 3000 ext 7056  
Fax : (514) 987 3343  
st-amant.gilles@uqam.ca

---

Achévé d'imprimer sur les presses de l'Imprimerie BARNÉOUD

B.P. 44 - 53960 BONCHAMP-LÈS-LAVAL

Dépôt légal : Mai 2005 - N° d'imprimeur : 505.026

*Imprimé en France*