



e-Administration : enjeux et facteurs clés de succès

Auteurs Christine Aidonidis, Giorgio Pauletto
Version / date d'enregistrement V 1.0 / 2007-04-23

Table des matières

1	Introduction	2
2	E-gouvernement, e-administration : clarification des notions	3
3	La e-administration est davantage affaire d'administration que d'électronique	6
3.1	La e-administration permet de travailler plus efficacement	6
3.2	La e-administration améliore la qualité des services	6
3.3	La e-administration peut aider à instaurer la confiance entre l'administration et les citoyens... 7	
3.4	La e-administration est un instrument de réforme	7
3.5	La e-administration encourage le partage d'information.....	10
3.6	Utiliser et adapter le cadre légal et réglementaire	11
3.7	Adopter une approche économique entrepreneuriale plutôt qu'une mécanique budgétaire	12
3.8	Mettre la technologie au service des citoyens et des entreprises	14
3.9	La fracture numérique peut limiter les effets positifs de la e-administration	16
4	Conclusions et recommandations	19
4.1	Vision et volonté politique	19
4.2	Transversalité et structures communes.....	19
4.3	Orientation client	20
4.4	Responsabilité et transparence	20

1 Introduction

Avec le nouveau millénaire, nous entrons dans une ère nouvelle de l'information, de la connaissance et du savoir. Les technologies de l'information et de la communication, qui en sont les moteurs, induisent des changements profonds sur les organisations privées et publiques et sur la société en général. Leur principal effet est d'amplifier les qualités ou les défauts des organisations antérieures au travers d'une extraordinaire dynamique du changement liée à une complexité grandissante. D'un côté, les utilisateurs expriment aujourd'hui des exigences croissantes, que ce soit en terme de performances, d'interactivité, de simplicité ou de personnalisation. De l'autre, l'administration dispose de nouveaux outils lui permettant de déployer une volonté d'innovation jamais vue jusqu'ici.

Par ailleurs, la globalisation, la diffusion de la technologie, l'essor d'Internet et le flux massif d'informations créent un nouvel environnement aussi bien pour les administrations que pour les entreprises qui les oblige à se tourner vers leurs clients et à s'adapter continuellement à un environnement changeant. Les organisations doivent ainsi devenir plus efficaces et l'économie plus innovante.

Dans ce contexte, il serait faux de considérer les technologies comme une fin en soi. Elles doivent plutôt être envisagées dans une approche globale qui prend en compte le développement harmonieux de la société, les besoins réels des utilisateurs et la nécessité de maîtriser la gestion des données, de l'information et des processus. L'évolution constante des technologies, tout comme celle des métiers qu'elles sont amenées à servir, conduit naturellement l'Etat de Genève à prendre en compte cette dynamique.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit la volonté d'ouvrir l'administration genevoise vers ses usagers – citoyens ou entreprises – en mettant à disposition des prestations électroniques de service qui vont changer radicalement la relation entre l'administration et ses usagers.

Mais la **e-administration** présente une complexité qui ne caractérisait pas la plupart des projets informatiques mis en place jusqu'ici et qui découle de plusieurs facteurs. Le premier est que par essence la e-administration va influencer fortement les structures de l'administration. Le second est qu'elle dépasse largement le cadre purement technologique en raison notamment du rapport très fort qu'elle entretient avec le citoyen en particulier et avec la société en général. Et le troisième est que ses spécificités ne sont encore pas toutes définies.

Le document est structuré comme suit. Tout d'abord le domaine de la e-administration est abordé en le positionnant dans le contexte plus global du e-gouvernement. Ensuite, une analyse des différents enjeux est développée en recourant à la grille d'analyse du référentiel e-Société¹. Finalement, les facteurs clés de succès sont exposés dans la conclusion du rapport. Ces facteurs clés de succès sont corroborés par une publication très récente de l'Union européenne² qui identifie sept catégories de frein au déploiement du e-gouvernement.

¹ Le Référentiel e-Société, Observatoire Technologique, 2002,
<http://www.geneve.ch/obstech/referentiel/referentiels.html>

² Union européenne, Breaking Barriers to e-Government, 16.08.2006
<http://www.egovbarriers.org/?view=inventary>

2 E-gouvernement, e-administration : clarification des notions

Depuis l'avènement des ordinateurs, les administrations publiques sont de grandes consommatrices de technologies de l'information et de la communication (TIC). A l'instar des entreprises privées, les premières applications informatiques ont été l'automatisation des tâches de traitement de masse utilisant ainsi la puissance de calcul des gros ordinateurs centraux. Puis l'évolution technologique a permis de passer de l'informatique de gestion aux systèmes d'information, véritable support aux activités des métiers. Désormais, depuis une décennie, les administrations ont recours aux technologies basées sur l'Internet.

L'**e-gouvernement** (ou gouvernement électronique) est un concept qui est apparu dans les administrations publiques vers la fin des années 80.

L'e-gouvernement est défini par la communauté européenne comme « *l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les administrations publiques, associée à des changements au niveau de l'organisation et de nouvelles aptitudes du personnel. L'objectif est d'améliorer les services publics, renforcer les processus démocratiques et de soutien aux politiques publiques.* »³

Parmi toutes les définitions disponibles dans la littérature professionnelle et académique, quatre notions liées au e-gouvernement émergent communément :

1. l'**utilisation** des technologies de l'information et de la communication (TIC)
2. l'**adaptation** des processus de travail et des structures de l'appareil gouvernemental
3. l'**amélioration** de l'information, de la communication, de la coopération **entre** les différents acteurs que sont (i) les citoyens, (ii) les entreprises, (iii) les organisations à but non lucratif et les organisations non gouvernementales,
4. l'**augmentation de l'efficacité et de l'efficience** des fonctions du gouvernement.

Clairement, le e-gouvernement ne consiste pas seulement à mettre les prestations de service existantes sur l'Internet. Il ne s'agit pas du gouvernement « traditionnel » auquel on aurait rajouté l'Internet mais d'un processus radical de changement de la manière dont l'État travaille et communique.

Le e-gouvernement se décompose en 3 grands domaines⁴ :

1. la **e-administration** (synonymes : *administration en ligne, administration électronique cyber administration*) qui est en fait l'application du e-gouvernement dans sa relation avec les citoyens et les entreprises en tant qu'**administrés**. C'est le domaine de la prestation électronique de service qui consiste à offrir aux administrés - citoyens et entreprises - la possibilité de procéder en ligne à leurs transactions avec l'administration publique.
2. la **e-démocratie** (synonymes : *démocratie en ligne, cyber démocratie*) est l'axe du e-gouvernement qui développe la relation avec le citoyen en tant qu'**acteur politique**. C'est le domaine du e-voting (ou *vote électronique*), mais aussi des forums de discussion pour permettre aux citoyens d'échanger et d'enrichir les débats politiques.

³ <http://europa.eu>

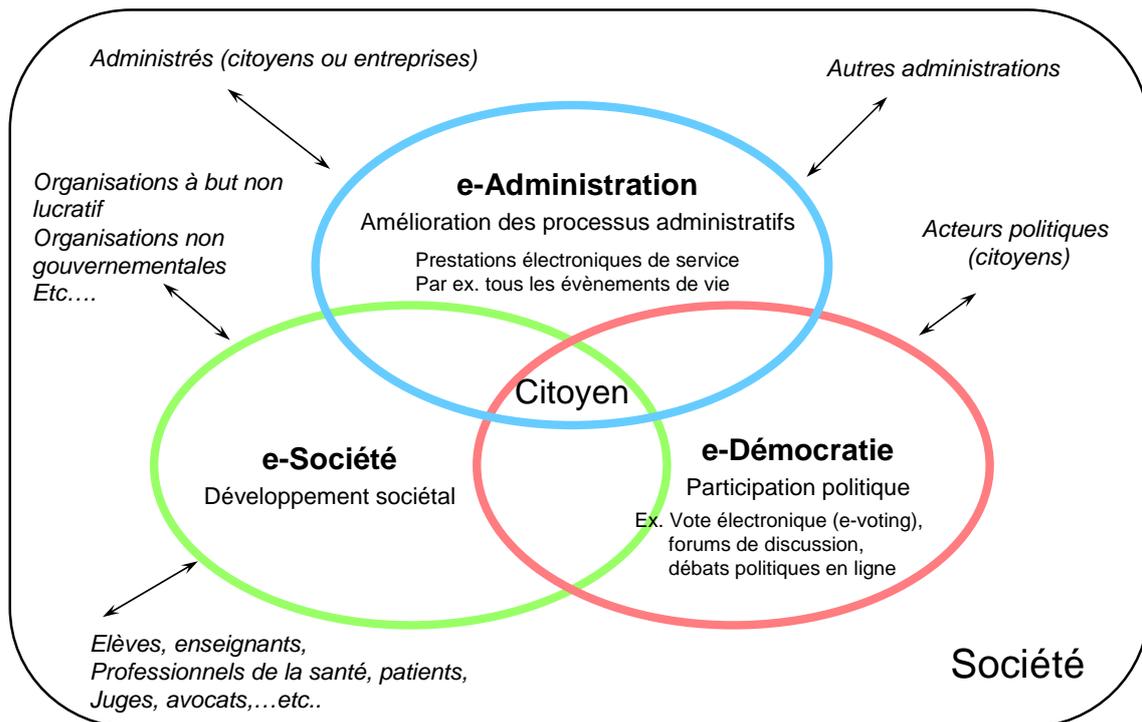
⁴ Saint-Amand Gilles E. Gouvernement en ligne : Cadre d'évolution de l'administration électronique Janvier 2004, révisé en Juillet 2005

(Saint-Amand Gilles E. est Professeur à l'Université du Québec à Montréal, école des sciences de gestion, Département de Management et Technologie).

3. la **e-société** est l'axe de développement des technologies de l'information et de la communication dans la société.

A priori, ces 3 domaines ne sont pas mutuellement exclusifs, leurs frontières n'étant pas clairement établies. Cette définition permet de distinguer les projets qui touchent principalement les processus administratifs (e-administration), de ceux qui touchent plutôt la participation politique (e-démocratie) et de ceux qui touchent le développement sociétal dans son ensemble (e-société).

Les 3 grands domaines du e-gouvernement



Définition de la e-administration

La plupart des pays francophones utilisent le terme d'administration électronique – notamment la France avec son programme ADELE⁵ pour ADministration ELEctronique -, d'autres pays parlent d'administration en ligne, la Confédération Helvétique utilise plutôt le terme de cyber-administration. Genève consacre le terme « e-administration ». Toutes ces dénominations sont strictement équivalentes.

Selon l'OCDE, la e-administration est "l'usage des technologies de l'information et de la communication et en particulier de l'Internet en tant qu'outils visant à mettre en place une administration de meilleure qualité".⁶

La e-administration doit permettre aux usagers de ne plus se déplacer de guichet en guichet. Elle doit centraliser et coordonner les procédures électroniques des différents ministères afin que celles-ci puissent être traitées de la même façon quelque soit leur origine. Du point de vue de l'utilisateur, l'administration devrait apparaître comme une seule organisation unifiée et cohérente.

⁵ <https://www.administration24h24.gouv.fr>

⁶ L'administration électronique: un impératif, OCDE, 2004

En outre, elle doit permettre aux différentes administrations de se transmettre des informations concernant un citoyen, avec l'accord et sous le contrôle de celui-ci et dans le respect du cadre légal de la protection de la sphère privée. Du point de vue des différentes administrations, les clients devraient apparaître comme un seul et même client.

L'administration électronique ne se limite pas à Internet. Afin de la mettre en place, il faut certes développer des services électroniques qui soient accessibles par Internet, mais aussi par d'autres canaux, qu'il s'agisse d'une borne interactive, d'un papier, d'un téléphone ou par l'intermédiaire d'un agent public⁷.

Genève s'est lancé dans le développement de l'e-gouvernement aussi bien à travers son projet "phare" de e-Voting⁸ que par les autres initiatives et études développées dans le cadre du PL 8593 du 14 juin 2002. Ces travaux ont montré les apports de la e-administration aussi bien en interne --- permettant une approche plus décloisonnée, transversale et efficace --- qu'en externe --- ouverture vers les citoyens et les entreprises, modernisation des échanges avec l'administration.

Rappelons également que la Confédération développe une stratégie de cyberadministration pour la Suisse⁹ et vient récemment de publier sa deuxième mouture. L'Unité de stratégie informatique de la Confédération (USIC) assume la responsabilité de l'architecture et la définition de normes en collaboration avec l'association eCH¹⁰ qui regroupe des acteurs public et privés. L'initiative eVanti.ch¹¹ favorise les échanges entre les collectivités publiques suisses, gère les retours d'expériences de celles-ci et tient à jour un portefeuille des projets relatifs à la e-administration.

Sur le plan européen, l'Union Européenne propose à travers ses activités pour la société de l'information une stratégie globale pour 2005-2010 intitulée i2010¹². Plusieurs éléments intéressants dans ce contexte sont les plans d'actions, la méthode de benchmarking proposée ainsi que, sur un plan plus opérationnel, une initiative d'aide à l'interopérabilité avec le site de IDABC, Interoperable Delivery of European eGovernment Services to public Administrations, Businesses and Citizens¹³.

⁷ <http://www.adae.gouv.fr>

⁸ <http://www.geneve.ch/evoting/>

⁹ <http://www.isb.admin.ch/themen/strategien/00071/index.html?lang=fr>

¹⁰ <http://www.ech.ch>

¹¹ <http://www.evanti.ch>

¹² http://europa.eu.int/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm

¹³ <http://ec.europa.eu/idabc/en/home>

3 La e-administration est davantage affaire d'administration que d'électronique

Les projets relatifs aux TIC sont souvent considérés par les décideurs comme des projets purement techniques et par conséquent de faible priorité par rapport à leurs préoccupations politiques. Les éléments développés dans ce chapitre montrent comment le déploiement de la e-administration participe à la réussite d'une stratégie globale de changement de l'administration et de sa relation avec les citoyens. Les 5 premières sections de ce chapitre décrivent des apports essentiels de la e-administration et les 4 suivants expliquent des moyens pour les atteindre.

3.1 La e-administration permet de travailler plus efficacement

Comme en témoignent de nombreux pays de l'OCDE, la performance de la gestion publique est au cœur des préoccupations des réformes de la gestion publique.

Les prestations électroniques de services mises à disposition sur Internet permettent aux usagers – citoyens et entreprises – de saisir leurs données, de les contrôler et de les transmettre à l'administration. Ce canal est source de gain de productivité et la qualité des données s'en trouve améliorée. Au sein de l'administration, l'efficacité sera accrue en réduisant les multiples collectes de la même information auprès du même usager.

Les progrès à faire dans ce domaine relèvent du **partage des données** au sein de l'administration, des **échanges d'informations** entre les différentes administrations et entre l'administration et les organismes parapublics. Tout ceci doit naturellement être mis en œuvre dans le respect du cadre légal de la protection de la sphère privée des citoyens.

Enfin, il sera nécessaire d'intégrer le fonctionnement des différents organismes gouvernementaux dans un cadre global qui fera émerger des **organisations transversales**. Néanmoins, n'oublions pas que mesurer l'efficacité de l'administration est une tâche difficile.

A Genève, le Conseil d'Etat s'est inscrit la mission de « simplifier – dans les faits – l'action de l'Etat »¹⁴ et notamment dans sa relation avec ses usagers.

3.2 La e-administration améliore la qualité des services

Le point essentiel des programmes de réforme et de modernisation de l'administration est une approche centrée sur le citoyen plutôt que sur l'administration. Privilégier le service au citoyen vise à offrir à l'utilisateur une interface unique et cohérente de l'administration qui reflète ses besoins plutôt que tous les méandres de la structure complexe de l'administration. Cette préoccupation est présente depuis longtemps dans de nombreux pays et précède parfois la généralisation de l'internet. Une approche centrée sur le citoyen doit dispenser l'utilisateur de l'obligation de comprendre les structures de l'administration ainsi que les relations complexes et multiples entre les différents entités de l'administration. Du point de vue de l'utilisateur, l'administration devrait apparaître comme une seule organisation unifiée et cohérente.

Il ne s'agit pas de développer seulement un portail unique pour faire l'interface entre l'utilisateur et les différentes structures métiers. Il s'agit bien de transformer le gouvernement et

¹⁴ Discours de Saint-Pierre du Conseil d'Etat genevois du 5 décembre 2005 : <http://www.geneve.ch/chancellerie/conseil2005-2009/discours>

d'intégrer le fonctionnement des différents organismes gouvernementaux dans un cadre global qui fera émerger des **organisations transversales**.

L'exemple du Système d'information du territoire genevois (SITG) développé depuis plus d'une dizaine d'années démontre à l'évidence la valeur ajoutée d'une organisation transversale fondée sur un partenariat entre entités publiques ou parapubliques.

A Genève, le site de l'Etat propose un ensemble de procédures simplifiées sous la formule « l'administration vous facilite la vie »¹⁵.

3.3 La e-administration peut aider à instaurer la confiance entre l'administration et les citoyens.

Restaurer la confiance entre l'administration et les citoyens est une condition fondamentale de bonne gouvernance. Les technologies de l'information peuvent y contribuer. La démocratie électronique peut favoriser la participation du citoyen au processus démocratique. La e-administration accroît la transparence et l'ouverture de l'administration. Par exemple, les prestations électroniques de service dans le domaine de la passation des marchés publics, développées dans plusieurs pays de l'OCDE, favorisent la transparence de l'administration – le citoyen peut consulter les résultats des appels d'offre publics - et luttent efficacement contre la fraude et la corruption dans les achats. Promouvoir la transparence et lutter contre les fraudes permettent d'instaurer la confiance.

Dans son discours de Saint-Pierre, le Conseil d'Etat du canton de Genève s'est engagé à restaurer la confiance¹⁶, première des 3 exigences du contrat pour l'avenir.

3.4 La e-administration est un instrument de réforme

La e-administration n'est pas une fin en soi mais un moyen pour faciliter la réussite des objectifs de l'action gouvernementale. La e-administration doit s'inscrire dans le cadre d'un programme de réforme et de modernisation de l'Etat. La technologie seule ne suffit pas. Les structures et les méthodes de travail doivent aussi être remises en cause.

L'erreur à ne pas commettre serait de développer la e-administration sur l'organisation existante. A l'autre extrême, il ne faut pas non plus tenter de restructurer l'administration autour de la technologie la plus récente.

La plupart des usagers – citoyens ou entreprises- interagissent avec leur administration plusieurs fois dans l'année. Aux canaux traditionnels que sont le courrier, le courriel, le téléphone et le contact humain aux guichets, l'e-administration offre un nouveau canal de communication, celui d'Internet. La mise en place d'une prestation électronique de service nécessite bien plus qu'une simple automatisation des processus de travail existants. L'e-administration est la voie incontournable d'une **réingénierie des processus** qui vise à repenser les processus métier et à les rendre plus efficace. Cette approche permet de passer d'une organisation verticale en silo à une organisation horizontale ou transversale nécessaire au déploiement de l'e-administration.

¹⁵ http://www.geneve.ch/quichet_universel/welcome.html

¹⁶ Discours de Saint-Pierre du Conseil d'Etat genevois du 5 décembre 2005 : <http://www.geneve.ch/chancellerie/conseil2005-2009/discours>

La e-administration est aussi un facteur de motivation dans le sens où c'est un projet de développement qui suscite un regain d'intérêt pour la réforme et la modernisation de l'Etat, en focalisant l'intérêt tant des responsables politiques que du personnel des administrations.

A Genève, l'amélioration de l'organisation de l'Etat, une simplification des procédures ainsi qu'un allègement de la bureaucratie sont au cœur de la politique du Conseil d'Etat¹⁷.

L'administration électronique représente un instrument essentiel qui peut servir cette politique et faciliter le changement.

Le Conseil d'Etat genevois a inscrit dans son premier plan de mesure d'efficience¹⁸, le développement de la e-administration (mesure n°19) parmi les 73 points qui doivent aider à retrouver un équilibre financier.

Le développement de la e-administration ouvre donc des perspectives de repenser les processus organisationnels afin d'améliorer la fourniture de services. L'e-administration peut favoriser la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles en améliorant les interactions de l'administration avec ses usagers et avec d'autres organismes, et en améliorant l'échange d'information.

Le cadre d'évolution de la e-administration (voir diagramme ci-après) développé par l'Université du Québec¹⁹ est un modèle de référence en matière de e-gouvernement. Ce cadre décrit 4 grandes phases : les 3 premières sont des phases de transformation organisationnelle mineure des processus métiers alors que la 4^{ème} est une phase de transformation organisationnelle radicale.

Si le développement d'un site web pour la publication de document (phase 1 : information) n'impose pas de grands changements organisationnels, la mise à disposition de prestations électroniques intégrées intra-administration et inter-administrations (phase 4 : intégration) exige une évolution des pratiques de travail de grande envergure.

Le passage d'une organisation en silo vers une organisation transversale, voire en réseaux, imposera à l'administration, de repenser les processus de travail, de les harmoniser, de faire collaborer et coopérer efficacement les différentes entités, et de coordonner l'ensemble. Le succès du déploiement de la e-administration repose aussi sur l'acceptation des agents publics. Tous ces changements vont bousculer les habitudes de travail des agents publics. Le succès de l'e-administration passera aussi par une réelle gestion des compétences et un sérieux accompagnement au changement inscrits au cœur de son programme. Ces deux points ressortent particulièrement comme étant des facteurs clés de succès des développements de la e-administration au Canada²⁰. Le Canada est en effet cité depuis plusieurs années déjà comme exemple à suivre dans le domaine.

¹⁷ Discours de Saint-Pierre du Conseil d'Etat genevois du 5 décembre 2005 :

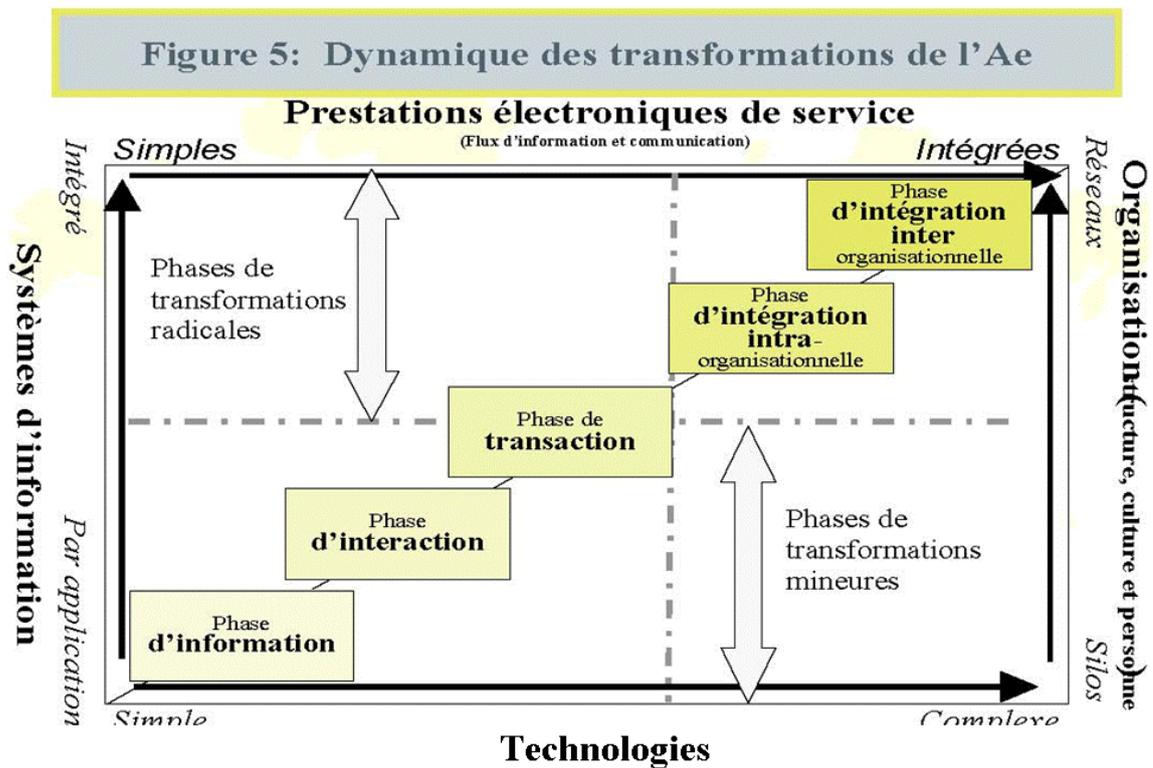
<http://www.geneve.ch/chancellerie/conseil2005-2009/discours>

¹⁸ Conseil d'Etat du canton de Genève, premier plan de mesures 30 mars 2006 :

http://www.geneve.ch/chancellerie/conseil/2005-2009/plan_mesures.html

¹⁹ Saint-Amand Gilles E. Gouvernement en ligne : Cadre d'évolution de l'administration électronique Janvier 2004, révisé en Juillet 2005 <http://www.mantech.uqam.ca/enseignants/fiche.php?publication&id=61>

²⁰ Genoud Patrick, Observatoire technologique de l'Etat de Genève, Rapport de synthèse de la mission Canada 2006 : http://ot.ge.ch/ot/article.php3?id_article=42



Les **facteurs essentiels** pour que le déploiement de l'administration électronique soit couronné de **succès**, relevés par l'OCDE²¹ et développés dans la conclusion de ce document, sont :

- un **engagement et un soutien au plus haut niveau de l'Etat** – responsables politiques et dirigeants ;
- la **compréhension des hauts responsables des effets de la réforme**, de leurs risques et leurs avantages ;
- l'**implication des agents publics** qui doivent aussi comprendre leur rôle et leurs responsabilités ;
- une **redéfinition des emplois** ;
- des programmes de **formation** adaptés ;
- un plan de **communication** structuré ;

A ces facteurs clés de succès, il nous semble important d'ajouter :

- la **capacité de l'organisation à évoluer** vers l'ouverture, le décloisonnement, le partage d'information et des connaissances ;
- le **temps** nécessaire pour opérer une réforme aussi profonde de l'administration.

²¹ [L'administration électronique: un impératif](#), OCDE, 2004

3.5 La e-administration encourage le partage d'information

Dans la plupart des pays de l'OCDE, le modèle actuel de l'administration publique limite l'échange d'information parce que la collecte et l'usage des données sont segmentés à l'image de l'administration elle-même. Toutefois, cette séparation liée aux fonctions sert aussi à protéger la vie privée des citoyens. Le défi qu'impose le développement de la e-administration est de trouver un juste équilibre entre protection de la sphère privée, efficacité et qualité de service.

L'échange et le partage de données se déclinent selon trois exigences complémentaires. La première, l'**interopérabilité technique**, concerne les aspects liés à la connexion technique des systèmes informatiques. Il s'agit de s'assurer que les technologies utilisées permettent la connexion et la communication entre les différents systèmes informatiques.

Prendre en compte les aspects techniques de l'interopérabilité est une condition nécessaire mais pas suffisante pour assurer le partage effectif d'information. Encore faut-il s'assurer que les données échangées ou partagées aient un sens exact, défini et compréhensible des différents systèmes et des différents acteurs. C'est la deuxième exigence, l'**interopérabilité sémantique**. Elle consiste à faire en sorte que le sens exact des données échangées soit préservé et soit compréhensible par toutes les personnes, les applications et les entités concernées. C'est aussi le moyen de faciliter le passage de la donnée à l'information et de l'information à la connaissance. La prise en compte de l'interopérabilité sémantique passe concrètement par une nécessaire réflexion sur la standardisation des données, l'utilisation de **nomenclatures métiers**, de **métadonnées** qui définissent la sémantique de la donnée, le contexte lié à son contenu. A la lumière des expériences faites dans l'administration genevoise, chaque domaine d'activité manipule des données qui souvent se ressemblent sur la dénomination mais qui recouvrent parfois des notions bien différentes. Cet effort que l'on craint d'être conséquent pour un résultat qui pourrait paraître superflu est en fait, un progrès indéniable pour l'administration : établir un langage commun entre les différentes entités de l'administration.

Echanger et se comprendre est une condition nécessaire pour travailler ensemble. Mais comment mettre en œuvre une véritable collaboration entre plusieurs entités qui n'ont pas les mêmes structures organisationnelles ni les mêmes pratiques ? C'est la troisième exigence, l'**interopérabilité organisationnelle**. Elle concerne principalement la modélisation des processus métiers dans le but de prendre en compte la collaboration entre services qui n'ont pas les mêmes structures organisationnelles et qui ne gèrent pas des processus similaires.

Partager les données et les connaissances suppose aussi une transformation radicale des mentalités. Partager signifie décloisonner, mettre en commun des informations et des connaissances, collaborer à l'accomplissement des objectifs donnés.

En Suisse, la Loi sur l'Harmonisation des Registres officiels de personnes (LHR)²² votée le 10 juin 2005 par le Conseil Fédéral, a pour but de permettre à l'administration fédérale de collecter par voie électronique et à des fins statistiques, des données relatives aux personnes, notamment pour le recensement de la population en 2010. Pour cela, un identificateur de personne univoque a été défini pour toute la population résidente. De plus, un catalogue officiel des métadonnées des registres est diffusé par l'Office fédéral de la statistique, aux autorités cantonales et communales pour une mise en application uniforme.

²² <http://www.admin.ch/ch/f/gg/cr/2005/20052012.html>

3.6 Utiliser et adapter le cadre légal et réglementaire

La e-administration doit s'appuyer, comme toute autre partie de l'administration publique, sur des bases légales et réglementaires. Celles-ci peuvent constituer des freins ou des accélérateurs quant à l'adoption des processus dématérialisés et transversaux. L'analyse et l'explication du contexte légal dans lequel s'inscrit la e-administration est important car il pose les limites de ce que peuvent ou ne peuvent pas faire les organismes publics. Les structures et règlements actuels sont fondés sur le postulat que les organismes publics travaillent isolément (gestion des affaires, échanges d'informations, organisation verticale) ce qui entrave la collaboration. L'un des risques majeurs pour un projet de e-administration est précisément de ne pas prendre en compte des bases légales nécessaires ou de ne pas prévoir leur adaptation.

Genève dispose d'un ensemble de lois qui touchent directement le domaine de la e-administration. Une attention particulière doit donc être faite au respect et à l'adaptation nécessaire des dispositions légales.

*L'un des points ressortant fréquemment aussi au niveau du public est celui de la protection de la sphère privée. En Suisse, la **protection de la personnalité** relève très essentiellement de la législation fédérale, en particulier des articles 28 et ss du Code Civil Suisse et, sous son aspect de collection d'information de la loi fédérale sur la protection des données ([LPD](#) RS 235.1–19.06.1992).*

*Sur un sujet connexe, Genève a très tôt adopté une législation sur la **protection des données** détenues par l'administration à travers la [LITAO](#) (loi cantonale B 4 35 du 17 décembre 1981 sur les informations traitées automatiquement par ordinateur), en vigueur depuis le 1^{er} février 1983, ainsi que son règlement d'exécution (B 4 35.01). La révision de cette loi est actuellement à l'étude.*

*La loi sur l'**information du public et l'accès aux documents** ([LIPAD](#) A 2 08) est entrée en vigueur le 1^{er} mars 2002. Elle garantit l'information relative aux activités des institutions publiques et para-étatiques (Conseil d'État, Grand Conseil, Justice, Communes, administrations municipales et cantonales, mais également Université, Hôpitaux universitaires ou Services Industriels), dans toute la mesure compatible avec les droits découlant de la protection de la sphère privée, en particulier des données personnelles, et les limites d'accès aux procédures judiciaires et administratives. Elle a principalement pour but de favoriser la libre formation de l'opinion et la participation à la vie publique. Aucun règlement d'exécution n'a encore été édicté pour cette loi. A ce sujet, on peut noter que la **mesure 18** du Conseil d'État favorise également la mise en place d'une gestion électronique des documents permettant un mise à disposition facilitée de ceux-ci le cas échéant.*

*La loi sur les **archives publiques** ([LArch](#) B 2 15,) entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2001, spécifie que les documents des institutions publiques qui ont une valeur juridique, politique, économique, historique, sociale ou culturelle sont archivés. Tous les supports de l'information, quelle que soit leur date, qu'ils se présentent sous forme écrite ou numérisée, visuelle ou sonore sont considérés comme documents. Si pour le moment les documents sont essentiellement sur un support physique (papier principalement), il est fort probable que le nombre d'éléments numériques grandissent dans les années à venir. La dématérialisation des services offerts par l'administration constitue dans ce domaine un accélérateur important.*

*Certains échanges plus avancés ne sont envisageables qu'en s'appuyant sur une **signature électronique**. Celle-ci est un mécanisme permettant d'authentifier l'auteur*

d'un document électronique et de garantir son intégrité, par analogie avec la signature manuscrite d'un document papier traditionnel. La confédération s'est dotée d'une loi et deux ordonnances au niveau fédéral ([SCSE](#), RS 943.03-19.12.2003, 943.032, 943.032.1) régissant ce domaine et conférant à la signature électronique, sous certaines conditions, des droits similaires à ceux de la signature manuelle.

*Citons encore un élément structurant qui est entré partiellement en vigueur au niveau fédéral depuis novembre 2006, la loi sur **l'harmonisation des registres** ([LHR](#)). Cette loi normalise le contenu et la qualité du contenu des registres des habitants et d'autres registres officiels de personnes afin de simplifier leur utilisation par l'administration au sens large (confédération, cantons, communes). Cette loi régleme aussi les limites d'exploitation de ces données par les différents services notamment ceux de la statistique. L'objectif est d'aboutir à ce que les administrations puissent échanger leurs informations électroniquement tout en offrant à la population un accès facilité aux affaires administratives.*

Conscient de l'importance du cadre réglementaire pour le développement de l'e-administration, l'Etat de Genève a entrepris une collaboration avec l'Université de Genève dans le but de développer une démarche d'ingénierie de système d'information à partir des lois. Il s'agit d'une démarche ontologique qui extrait des textes de lois et des règlements les concepts clés et leurs règles de gestion, les modélise pour constituer un noyau de système d'information. La force de ce noyau est d'être invariant par rapport à la technologie et à l'organisation des métiers de l'administration. De plus, il permet de mesurer l'impact de toute modification de loi sur le système d'information.

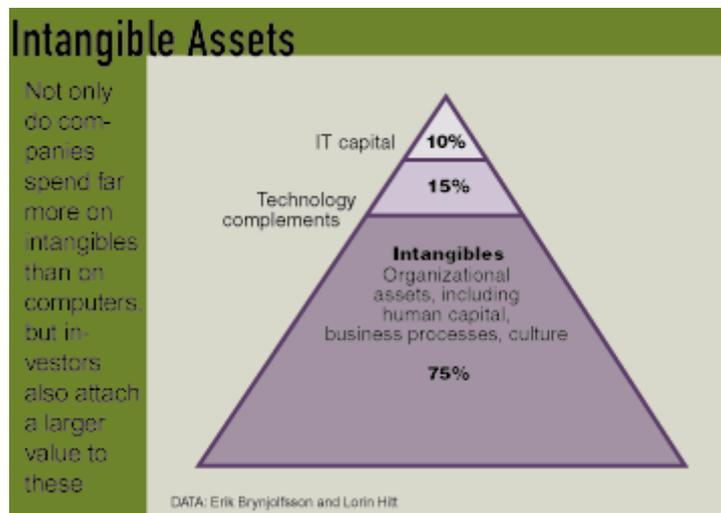
3.7 Adopter une approche économique entrepreneuriale plutôt qu'une mécanique budgétaire

D'après une étude de l'OCDE²³, les mécanismes budgétaires existants dans de nombreux pays nuisent à l'efficacité de la e-administration. D'une part, les budgets sont encore cloisonnés entre les différentes entités publiques. D'autre part, les dépenses en technologies de l'information et de la communication ne sont toujours pas considérées comme de réels investissements. Pour que les services au public soient fournis de façon intégrée et rentable, les règles budgétaires doivent faciliter les mécanismes de financement coopératifs entre entités. De plus, les évaluations des coûts et des bénéfices potentiels sont difficiles à évaluer de part leur nature intangible ce qui rend les différentes options envisagées peu comparables.

Méthode classique d'établissement du budget de l'État	Caractéristiques des grands investissements TIC
Dépenses annuelles (ou bisannuelles)	Investissements pluriannuels
Résultats par programme	Résultats de performances globales
Analyse des coûts et bénéfices financiers	Analyse des coûts et bénéfices financiers et intangibles
Intensité d'effort dans les processus opérationnels	Modification ou création de processus opérationnels
Activités de caractère permanent	Lancement de nouvelles activités
Contrôle	Innovation
<i>Source: Harvard Policy Group (2001)</i>	

²³ [L'administration électronique: un impératif](#), OCDE, 2004

Les aspects purement technologiques représentent seulement une partie limitée des investissements TIC. D'après Erik Brynjolfsson, professeur à la Sloan School of Management du MIT et directeur du Center for eBusiness au MIT, seulement environ 25% des actifs sont comptabilisés dans les analyses ne tenant compte que des aspects de financement liés aux technologies. Le réel gain de productivité ne devient concret que si ces actifs sont combinés avec des investissements complémentaires dans les modes de travail, dans le capital humain et dans une adaptation organisationnelle.



(Source: [The IT Productivity Gap](#), Erik Brynjolfsson, *Optimize* magazine, July 2003, Issue 21)

Il faut noter qu'un cadre de partage de bénéfices est en général inexistant et les organismes publics n'ont ainsi pas d'incitations à éliminer les systèmes redondants et recourant au partage des systèmes et données. De plus, un cadre trop étroit de budgets établis en fonction de performances ou d'un portefeuille suivi uniquement par les aspects financiers risque de décourager les initiatives de coopération en récompensant les démarches autonomes au détriment des projets transversaux menés en commun.

Les cycles budgétaires peuvent poser des problèmes à la mise en œuvre de la e-administration. L'ampleur et la longueur de ce type de projet nécessitent des engagements financiers sur de longues périodes qui s'étendent parfois au delà des horizons budgétaires habituels, ce que les gouvernements sont peu enclins à accepter. On constate fréquemment que la préférence va à des projets qui n'exigent pas un tel engagement. Certains pays ont, pour dépasser cet obstacle, utilisé des types de financement nouveau dans ce contexte comme les partenariats public-privé qui sont abordés plus bas.

Le Gartner Group souligne aussi l'importance de mesurer la valeur des projets en adaptant les méthodologies du privé au secteur public tout en s'assurant que des dimensions d'efficacité opérationnelle, comme le retour sur investissement, sont complétées par des dimensions politiques et stratégiques, ainsi que des dimensions sociétales²⁴.

²⁴ *How to Measure the Public Value of IT*, Andrea Di Maio, Gartner Group, 2003 et *Traditional ROI Measures Will Fail in Government*, Andrea Di Maio, Gartner Group, 2003.

Le canton de Genève mène actuellement une réflexion allant dans le sens de valoriser les aspects économiques de tout projet informatique (cf. **mesures 20 et 40** du Conseil d'État). Dans ce cadre, les aspects financiers sont complétés par des aspects plus intangibles mais aussi essentiels. Les six axes retenus sont les suivants:

- Aspects financiers (retour sur investissement)
- Maîtrise des risques
- Aspects stratégiques et politiques
- Impacts sur les citoyens (bénéfice sociétal)
- Impacts sur l'administration (amélioration du fonctionnement)
- Aspects technologiques

Chaque critère est évalué à l'aide d'une métrique permettant ainsi une aide à la décision et une communication plus claires

Un certain nombre de mesures peuvent aider à dépasser les obstacles budgétaires cités. Les dépenses des grands projets comme ceux de la e-administration ont intérêt à être **coordonnés de façon globale et indépendante** afin de s'assurer qu'il n'y ait ni double emploi, ni incompatibilité avec la stratégie suivie. Cela permet de comparer plus équitablement les projets et de faciliter la sélection de ceux concourant aux objectifs fixés.

Un financement de **projets pilotes innovants** permet de mettre en évidence des solutions qui, sans cela, ne verraient pas le jour. Il semble intéressant de pouvoir trouver des moyens de **financement mixtes** avec d'autres partenaires étatiques, para-étatiques ou privés. Les capitaux initiaux pourront être fournis de façon à escompter le recouvrement de l'investissement comme dans le cas de la gestion de capital risque. Les services qui mettent en place les applications critiques ont généralement peu de latitude pour lancer des prototypes et prendre des risques. Néanmoins, une **démarche de recherche et développement** est souvent nécessaire dans un domaine encore relativement exploratoire comme celui de la e-administration.

Les **partenariats public-privé** permettent également de surmonter les obstacles du financement initial, des échéances budgétaires et de la non incitation à la coopération et à l'innovation. La possibilité de faire appel à un partenaire privé est tout à fait intéressante, par exemple lors de la mise en place de l'infrastructure afin de la prendre ensuite en location ou de le rémunérer selon le principe de l'usager-payeur.

3.8 Mettre la technologie au service des citoyens et des entreprises

Un projet de e-administration est avant tout un projet organisationnel et de transformation des processus de l'administration. Il doit néanmoins aussi reposer sur des bases technologiques appropriées qui lui permettront de bâtir ses outils de travail et de communication afin d'atteindre ses usagers. La tâche qui incombe aux administrations est délicate car celles-ci doivent à la fois miser sur des technologies qui sont à la fois **novatrices et pérennes**.

L'État de Genève est responsable de ses systèmes d'information qui constituent un capital inestimable. Il est très naturellement amené à en revendiquer la **meilleure maîtrise** possible,

sachant que ces systèmes sont complexes et évoluent rapidement ce qui rend une maîtrise totale un exercice extrêmement difficile.

L'idée d'un grand système d'information unifié est aujourd'hui largement dépassée. Les organisations à travers la planète se dirigent de plus en plus vers un réseau de systèmes d'information ouverts (de façon contrôlée) aussi bien vers les acteurs internes que ceux externes. Ces éléments amènent naturellement à considérer les relations entre les différents acteurs et leurs systèmes d'information comme une ensemble. Par conséquent, la notion d'**écosystème d'information** et d'**écosystème d'affaires** permet de traduire cette image et se retrouve au cœur de la stratégie de plusieurs entreprises.

La notion de maîtrise signifie tout d'abord **souveraineté**. Si l'on admet la valeur stratégique de nos systèmes d'information, il est difficilement concevable de laisser guider leur évolution par nos fournisseurs informatiques. Mais cette volonté d'indépendance ne s'inscrit nullement dans une logique d'opposition à ces fournisseurs qui sont la plupart du temps nos partenaires. Elle exprime simplement la nécessité d'éviter les phénomènes de verrouillage ("lock-in") engendrés notamment par un manque d'interopérabilité et de pouvoir ainsi bénéficier de la marge de manœuvre qui nous permet de remplacer indépendamment l'un ou l'autre composant de nos systèmes selon un agenda librement choisi. La pérennité des solutions déployées et des données que nous gérons est à ce prix.

L'évolution actuelle de l'administration impose un décloisonnement des services qui offre des opportunités extraordinaires, mais qui complique singulièrement notre tâche. La **transversalité des données et des processus** est un pré-requis essentiel pour une administration moderne mettant en œuvre des outils électroniques de communication.

Les **données** constituent le premier maillon de la chaîne qui les relie au savoir, via l'**information** (en contextualisant ces données) et la **connaissance** (en donnant un sens à cette information). C'est l'appropriation de ces connaissances qui constitue le savoir. Le passage des données au savoir constitue l'un des défis auxquels il faudra savoir répondre dans les années à venir. La vraie valeur ajoutée, pour le citoyen, pour les entreprises et pour l'administration elle-même se situe au niveau de la valorisation, du partage et de la réutilisation des données au travers de nos systèmes d'information

Nous sommes amenés à gérer des données hétérogènes non seulement par leur nature mais aussi par leur évolution dans le temps. La notion d'**interopérabilité** doit être au cœur de nos préoccupations pour permettre une gestion sur le long terme de nos systèmes d'information. Ceci implique de créer des **référentiels de données** et d'établir des vocabulaires de données (**nomenclatures**) communs pour pouvoir contextualiser les données aux moyens de **métadonnées**. Ainsi, il devient possible de donner du sens aux informations en favorisant l'utilisation d'**ontologies**. La nature de cette démarche s'oriente vers un objectif simple: réutiliser les données plutôt que les dupliquer.

Une bonne maîtrise signifie également une capacité à **gérer la complexité** de nos systèmes, que celle-ci soit intrinsèque ou liée à l'interconnexion des systèmes entre eux.

Une telle mutation d'ouverture de l'administration vers les citoyens va de pair avec **une évolution plus transversale de son organisation**. Ce décloisonnement se doit de favoriser les échanges entre structures et de permettre la résolution de problèmes par consensus. Ce sont à travers ces mécanismes que l'on peut obtenir une régulation adaptée au lieu de ne reposer que sur des procédures parfois trop rigides.

La situation est rendue complexe par l'évolution rapide que connaissent les technologies, les organisations et la société en général. La maîtrise de nos systèmes d'information leur impose ainsi une **flexibilité** permettant de pouvoir s'adapter constamment à ces changements. La perpétuelle évolution de l'environnement incite à s'inscrire dans une dynamique de manière à pouvoir répondre efficacement à la complexité.

Une réponse à ces défis est apportée par les **architectures orientées services** qui permettent d'installer la transversalité au cœur même des différentes structures organisationnelles. Dans ces architectures, les services (porteurs de la logique métier) sont construits comme des composants modulaires, de granularité plus fine que les applications et présentant à la fois une forte cohérence interne et des couplages externes faibles.

Les **données et les nomenclatures**, citées plus haut, contenues dans les systèmes d'information et gérées par l'administration constituent un **patrimoine important**. Il est du devoir d'un gouvernement de non seulement garantir la qualité et la sécurité de ce patrimoine, mais aussi de favoriser son utilisation et sa diffusion. Dans le cadre de la e-administration, l'accès aux systèmes d'information par des acteurs externes pousse à renforcer une sémantique des données à l'aide de métadonnées et à définir des représentations des connaissances stockées à l'aide d'ontologies. Ces éléments favorisent la réutilisation plutôt que la duplication à travers la chaîne de traitement et garantissent à la fois une plus grande transparence tout en respectant la sphère privée des individus.

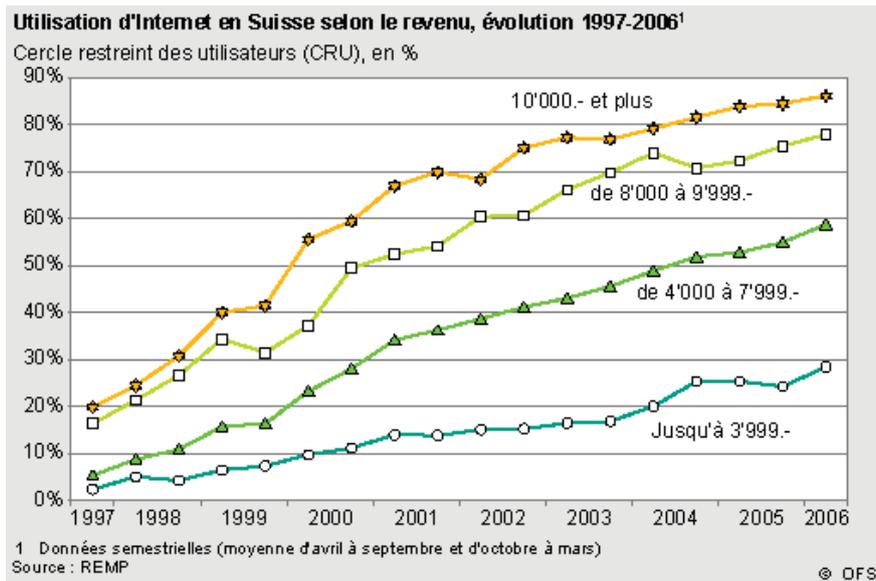
Les **standards ouverts** et le **logiciel libre** constituent les éléments importants dans une telle approche et beaucoup de gouvernements en Europe et dans le monde l'ont compris. Le gouvernement genevois a également montré son attention à ce sujet en identifiant la **mesure 28** qui favorise l'utilisation du logiciel libre dans l'administration. Bien qu'un premier attrait de ces derniers soit en général leur coût de licence nul ou marginal, leurs réels avantages se situent à d'autres niveaux. Ces deux sujets couvrent deux domaines bien distincts, mais partagent des bases communes puisqu'ils résultent tous deux d'un processus d'élaboration collaboratif, auquel chacun peut contribuer, fondé sur le partage des connaissances et la réutilisation des composants. Cette philosophie amène naturellement la plupart des solutions de logiciels libres à implémenter des standards ouverts. L'adoption de standards ouverts et de logiciels libres doit être vue comme un processus global et rationnel. Ces éléments constituent un axe fort de la stratégie de la e-administration de bon nombre de pays, mais ils ne doivent pas représenter une fin en soi. L'accès au code source et l'ouverture des standards constituent en effet des paramètres essentiels qui ne doivent cependant pas occulter les autres enjeux.

3.9 La fracture numérique peut limiter les effets positifs de la e-administration

L'introduction de la e-administration offre à l'administration l'opportunité de montrer sa capacité de répondre aux demandes du public. L'accès en ligne offre des avantages indéniables quant à la facilité de recherche d'informations, une interaction plus forte et une intégration majeure avec les citoyens et les entreprises. En revanche, les niveaux d'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à Internet peuvent sensiblement varier selon la population²⁵. En règle générale, les niveaux d'accès les plus bas correspondent aux personnes les plus défavorisées, alors que celles-ci ont un besoin élevé d'interaction avec l'administration. La diminution de la fracture numérique dans la société est donc un facteur permettant d'accroître le nombre d'utilisateurs et de donner un potentiel plus fort à la réussite du projet de e-administration d'un gouvernement. D'autres obstacles peuvent par exemple provenir d'un handicap, d'un moindre niveau d'éducation ou de l'âge de la population visée. L'illustration suivante montre, l'évolution de l'utilisation d'Internet dans la population suisse selon le revenu²⁶.

²⁵ La notion de cyber-inclusion est plus largement développée dans le [Référentiel e-Société](#) et a servi de point de départ pour une mise en œuvre concrète dans des projets de e-administration à Genève.

²⁶ [Office fédéral de la statistique](#)



Au sein même de l'administration, toujours d'après l'OCDE, les initiatives en matière de e-administration augmentent l'importance des **compétences liées aux TIC du personnel**. Comme cela a été le cas pour l'économie privée, les compétences exigées ne sont pas uniquement techniques, mais touchent aussi, par exemple, au domaine de la gestion de l'information, de la compréhension des enjeux des TIC et de la stratégie des TIC dans l'organisation. Le tableau repris du rapport de l'OCDE résume les compétences nécessaires identifiées pour la mise en œuvre de la e-administration.

Compétences	Requises pour
<i>Technologies de l'information</i>	
Connaissances de base en TIC	Tous les agents
Compétences spécialisées en TIC	Spécialistes des TIC
<i>Gestion de l'information</i>	
Gestion de l'information interne	
Gestion de l'information externe	Cadres et spécialistes de la gestion de l'information
Protection de la vie privée	
Mécanisme de rétro-information	
<i>Société de l'information</i>	
Comprendre les potentialités des TIC	
Aptitude à évaluer les évolutions	Cadres
Prévoir l'impact des TIC sur la culture de l'organisation	
Aptitude à définir la stratégie en matière de TIC	
<i>Gestion / Activité</i>	
Gestion du changement	
Gestion des risques	
Cadre de responsabilité	Cadres
Modalités de financement	
Coopération et collaboration	
Partenariats public-privé	
Source: OCDE (2004)	

Le gouvernement canadien a très tôt compris les enjeux de la formation au sein de l'administration et a mis en œuvre un projet important visant à **valoriser les compétences professionnelles et technologiques dans la fonction publique**²⁷. Le Bureau de Gestion du Changement²⁸ s'est attaché à mettre à disposition des différents ministères un «bassin d'emplois» dans lequel ceux-ci peuvent trouver en fonction de leurs besoins les compétences requises. Les principaux domaines identifiés sont ceux des technologies de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation de services. L'établissement des profils de compétences a permis d'établir un **dictionnaire des compétences comportementales** et d'un **dictionnaire des compétences techniques** pour les domaines étudiés²⁹. Ce travail permet de disposer d'une série de profils de compétences pour des emplois spécifiques qui définissent et assurent un bon rendement au travail. Il permet en outre aux employés de prendre leur carrière en main.

Le gouvernement britannique a également développé un programme³⁰ intitulé "*Professional Skills for Government*" qui propose un cadre pour une meilleure valorisation des compétences au sein de l'administration.

Ce type de programmes favorise largement une mise en œuvre réussie de la e-administration comme cela a été souligné plus haut.

²⁷ Cet exemple provient du rapport de mission Canada http://ot.geneve.ch/ot/article.php3?id_article=42

²⁸ Bureau de gestion du changement, http://www.solutions.gc.ca/oro-bgc/index_f.asp

²⁹ Voir sur le site du BGC : http://www.solutions.gc.ca/oro-bgc/comapp/comapp_f.asp

³⁰ [Competency Framework](#), Chief Information Officer Council, Cabinet Office, UK

4 Conclusions et recommandations

La e-administration a pour objectif principal d'**améliorer l'administration à l'aide des TIC**. Il est nécessaire d'avoir une approche intégrée pour fournir des services aux particuliers et aux entreprises. Cette approche intégrée implique une vision commune, une transversalité des processus et des données, et des modifications du système administratif concernant notamment des changements organisationnels, la coopération et la collaboration. L'étude de l'OCDE sur l'administration électronique dresse une liste de **dix facteurs clés de réussite** de sa mise en place (appelés dans le document original *principes directeurs*³¹) qui représentent une excellente synthèse et un ensemble de recommandations. Ces facteurs clés de succès sont corroborés par une publication très récente de l'Union européenne³² qui identifie sept catégories de freins au déploiement du e-gouvernement dans sa globalité.

Ces facteurs clés peuvent être regroupés en 4 grandes rubriques:

- **Vision et volonté politique**
- **Transversalité et structures communes**
- **Orientation client**
- **Responsabilité et transparence**

4.1 Vision et volonté politique

- **Leadership et engagement:** Leadership et engagement, aux niveaux politique et administratif, sont essentiels pour gérer le changement. Il faut des responsables engagés pour faire face aux changements perturbateurs, persévérer lorsque les avantages tardent à venir, réagir lorsque la situation tourne mal et élaborer une stratégie et des programmes pour l'avenir.
- **Intégration:** La e-administration est un moyen et non une fin en soi. Elle doit être intégrée dans les objectifs plus larges d'action et de fourniture de services, dans les processus plus vastes de réforme de la gestion publique et dans les activités plus étendues de la société de l'information.

4.2 Transversalité et structures communes

- **Collaboration entre entités:** La e-administration est plus efficace lorsque les agences collaborent de façon transversale au sein de groupements d'organismes axés sur le client. Les responsables des organismes doivent être capables d'agir au sein de structures communes afin d'assurer l'interopérabilité, de maximiser l'efficacité de la mise en œuvre et d'éviter les doubles emplois. Il faut mettre en place des infrastructures communes, de manière à créer un cadre pour les initiatives des différents organismes. Des incitations peuvent contribuer à encourager la collaboration.
- **Financement:** Il convient, le cas échéant, de considérer les dépenses en TIC comme des investissements, compte tenu des résultats prévus. La e-administration implique un degré de certitude quant aux financements futurs, de manière à assurer la stabilité des projets, à éviter le gaspillage des ressources et à tirer le meilleur parti des ressources. Un programme de financement à l'échelon central pourrait contribuer à encourager l'innovation et permettre de mener à bien des projets pilotes importants. Le recours à un type de financement à travers un partenariat public-privé offre

³¹ [L'administration électronique: un impératif](#), OCDE, 2004, pp. 175-176

³² Union européenne Breaking Barriers to e-Government, 16.08.2006
<http://www.egovbarriers.org/?view=inventory>

également des opportunités pour certains domaines de réalisation de la e-administration.

4.3 Orientation client

- **Accès:** les administrations devraient prendre des mesures pour améliorer l'accès aux services en ligne. De nombreux avantages liés aux informations et services en ligne des administrations ne peuvent pas être offerts hors ligne, de sorte que ceux qui n'y ont pas accès seront exclus si des mesures ne sont pas prises.
- **Choix:** les clients devraient pouvoir choisir la méthode d'interaction avec l'administration et l'adoption de services en ligne ne doit pas réduire le choix. Le principe selon lequel il n'y a pas de mauvaise porte quand on s'adresse à l'administration devrait être adopté. Les services devraient être dictés par la connaissance des besoins des clients.
- **Engagement des citoyens:** les informations et les services fournis par l'administration électronique devraient être de haute qualité et faire participer les citoyens au processus d'élaboration des politiques publiques. Les mesures propres à assurer la qualité des informations et les mécanismes de retour de l'information contribueront à maximiser l'utilité des informations fournies et à renforcer la participation des citoyens.
- **Vie privée:** la e-administration ne devrait pas porter atteinte aux attentes concernant la protection de la vie privée et devrait être avoir pour objectif de protéger la vie privée des individus.

4.4 Responsabilité et transparence

- **Obligation de rendre compte:** la e-administration peut contribuer à «ouvrir» les processus administratifs et politiques et à renforcer l'obligation de rendre compte. Les dispositifs en matière de responsabilité devraient permettre de déterminer clairement qui est responsable des initiatives et projets communs. De même, la mise en place de partenariats avec le secteur privé ne doit pas limiter l'obligation de rendre compte.
- **Suivi et évaluation:** il est essentiel de déterminer la demande, les coûts, les avantages et les incidences de la e-administration, si l'on veut en maintenir la dynamique. Les responsables de la mise en place de ce programme ne peuvent pas espérer un soutien, s'ils ne sont pas en mesure d'indiquer clairement les avantages que l'on peut en attendre. Par ailleurs, les facteurs clés développés précédemment devront être déclinés en **indicateurs** afin d'assurer le suivi et l'évaluation du programme d'e-administration.

On ne peut pas envisager une telle réforme de l'Etat sans prévoir une **communication efficace**, sur l'ensemble de la durée du projet, proche du terrain et s'adressant aussi bien aux agents publics qu'aux citoyens. Cet élément ne doit pas être négligé car il est crucial pour que l'ensemble du projet soit compris et que les différents acteurs s'engagent et puissent se l'approprier. Cette communication doit être non seulement descendante, mais aussi participative afin que la direction du programme soit à l'écoute des préoccupations et des suggestions des acteurs et des citoyens.

Il faut encore noter que, dans le cas de Genève et de la Suisse, il semble fondamental de favoriser une participation et des partages accrus de la part de la Confédération, des cantons et des communes afin de créer une dynamique suffisante pour collaborer sur des projets de e-administration et, à terme, pouvoir mettre en œuvre des centres de compétence en fonction des spécialités développées dans certaines régions ou certaines organisations.