



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE

Le développement et le déploiement du projet du gouvernement en ligne nécessitent une forte volonté politique, appuyée par une structure de gouvernance clairement définie, capable de mettre en œuvre tous les projets menés afin de concrétiser la vision et les orientations du gouvernement en la matière. Il s'agit là de la principale condition nécessaire au succès du projet. L'Office de la langue française définit la gouvernance comme une « manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique²⁵ ».

Appliquée aux technologies de l'information et des communications, la gouvernance peut être définie comme « le système qui permet aux responsables de diriger, fixer les objectifs, piloter et contrôler dans le but de créer de la valeur. Il s'agit de donner l'assurance aux actionnaires que l'organisation est bien gérée²⁶ ». La Vérificatrice générale du Canada définit pour sa part la gouvernance propre au gouvernement en ligne comme « l'ensemble des structures et des modalités d'organisation qui permettront au gouvernement de concrétiser [ce projet]²⁷ ».

Cette structure de gouvernance doit inclure des mécanismes centralisés de planification stratégique globale, de coordination d'ensemble, de gestion des risques et de suivi et d'évaluation des résultats, de même que des processus de reddition de comptes. Le suivi et l'évaluation des résultats impliquent forcément l'élaboration et la mise en place de standards et de règles encadrant la mise en œuvre des projets de gouvernement en ligne.

1. Structure de gouvernance

1.1 Situation actuelle

La gouverne actuelle régissant le développement et l'administration de la prestation électronique de services est répartie à travers tous les ministères et organismes. Outre les responsabilités assumées par tous les M/O, ceux à vocation horizontale, tels le MRCI, le MDER et l'OLF, ont un rôle additionnel à jouer dans le développement du gouvernement en ligne.

La *Loi sur l'administration publique* confère au Conseil du trésor la responsabilité de déterminer les orientations stratégiques pour favoriser l'optimisation du développement de la prestation électronique de services et la gestion des ressources informationnelles. Celui-ci peut établir des mesures pour assurer la cohérence gouvernementale et promouvoir la mise en commun d'infrastructures ou de services.

En soutien au Conseil du trésor, le Sous-secrétariat à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles (SSIGRI)²⁸, assisté du Bureau pour le développement du gouvernement électronique (BDGE), est chargé :

²⁵ www.olf.gouv.qc.ca.

²⁶ ACADYS, <http://www.acadys.fr>.

²⁷ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes*, novembre 2003, p. 13.

²⁸ Le secrétariat de l'autoroute de l'information (maintenant la Direction de l'autoroute de l'information) relevait à l'origine du Conseil exécutif. Il a, par la suite, relevé de la ministre responsable de la Culture et des Communications. En 1998, à la suite de l'adoption de la Politique québécoise de l'autoroute de l'information, la responsabilité de la mise en œuvre de l'infrastructure gouvernementale a été confiée au Sous-secrétariat à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles (SSIGRI) du Conseil du trésor.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

- d'exercer le leadership gouvernemental pour l'optimisation du développement du gouvernement en ligne et la gestion des ressources informationnelles;
- de conseiller le gouvernement sur les stratégies à adopter et de transmettre aux M/O les orientations retenues;
- d'assurer la cohérence gouvernementale en coordonnant les processus de planification et de suivi;
- de proposer au Conseil du trésor les projets stratégiques qui devraient faire l'objet d'un suivi particulier;
- de collaborer avec les M/O à vocation horizontale, tels que le MRCl, pour consulter les citoyens afin de connaître leurs besoins en matière de PES, de définir des possibilités de mise en commun d'infrastructure et d'élaborer des cadres normatifs et des guides de soutien;
- d'exercer une vigie stratégique afin de révéler les initiatives exemplaires;
- de mettre en place des mesures de soutien et d'accompagnement;
- de coordonner, d'élaborer, de diffuser et d'assurer les mesures de sécurité, en plus de définir les éléments de reddition de comptes²⁹.

En matière d'**autorisation**, seuls les projets impliquant une dérogation à la réglementation ou aux décisions déjà prises par les autorités gouvernementales requièrent une autorisation préalable du Conseil du trésor. Tout autre projet de portée ministérielle ou pluriministérielle ne requiert aucune autorisation du Conseil du trésor lorsque réalisé dans le cadre de programmes et budgets déjà autorisés.

En matière de **planification**, l'échange d'information par l'élaboration des plans stratégiques, des plans de gestion des dépenses et des rapports annuels de gestion est privilégié pour tenter de satisfaire le besoin de cohérence gouvernementale. À cet effet, les M/O doivent produire un *Plan de gestion des ressources informationnelles* qui fait le lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Ces plans sont déposés au Conseil du trésor. De plus, les M/O doivent aussi fournir un *Bilan de gestion des ressources informationnelles*, lequel devrait normalement compléter leur rapport annuel de gestion.

En matière de **suivi**, les projets que le Conseil du trésor estime d'intérêt stratégique peuvent faire l'objet de suivi particulier, afin qu'ils soient gérés dans une perspective globale gouvernementale.

En matière de **financement**, il est prévu que les projets ministériels et les services spécifiques d'infrastructure soient sous la responsabilité budgétaire de chaque M/O. Pour ce qui est des projets interministériels et services partagés d'infrastructure, les coûts peuvent être partagés entre les M/O impliqués, être financés par le Fonds de partenariat interministériel, et (ou) être financés par le Fonds des services gouvernementaux dépendamment de facteurs conjoncturels. Certains projets, lors de leur gestion, peuvent être tarifés et (ou) facturés à un niveau qui en assure l'autofinancement. Finalement, le financement du développement, de la mise en œuvre et de la gestion de tout projet peut aussi se faire dans le cadre de partenariats d'affaires public-privé.

²⁹ Voir le *Cadre de gestion des ressources informationnelles 2002*, Conseil du trésor, p. 15-17.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

Il existe plusieurs forums de concertation entre les M/O, tels le Comité stratégique des ressources informationnelles (CSRI), la Table de concertation interministérielle, le Conseil des directeurs généraux de l'administration (CDGA), le Comité consultatif sur la gestion du personnel (CCGP) ou le Conseil des responsables de l'informatique du secteur public (CRISP). Ceux-ci peuvent être consultés et mis à contribution pour le développement et la gestion des ressources informationnelles.

1.2 Constats

Malgré une réelle volonté du Secrétariat du Conseil du trésor de coordonner les initiatives reliées à la prestation électronique de services, plusieurs constats nous portent à croire que la structure de gouverne actuelle ne permet pas l'atteinte des objectifs visés. De plus, le gouvernement en ligne implique des actions dans des secteurs autres que l'administration électronique, soit la page citoyen, le recours systématique aux technologies de l'information et des communications dans les réseaux et l'établissement d'une démocratie en ligne, qui sont incompatibles avec l'actuelle structure de gouvernance.

À cet effet, les consultations menées auprès de la fonction publique indiquent que le modèle de gouverne présente des limites institutionnelles. En effet, il apparaît :

1. que l'objet de la gouvernance est mal défini;
2. que les thèmes de préoccupations sont limités;
3. que les règles de fonctionnement sont pour la plupart *ad hoc*;
4. qu'il n'y aucune obligation de résultats;
5. qu'il y a un manque de gouverne politique, c.-à-d. d'une volonté politique forte et clairement définie;
6. que la situation actuelle favorise et renforce la dynamique de fonctionnement en silo.

Ceci est corroboré par les présentations des ministères et organismes (voir les fiches techniques en annexe). En effet, le bilan en matière de PES n'est pas uniforme entre les M/O : une fracture numérique existe au sein même de l'appareil gouvernemental, ce qui est attribuable à la dynamique de fonctionnement en silo de l'administration et aux thèmes de préoccupations limités à travers les M/O.

Le bilan nous indique clairement, premièrement, la présence d'une telle fracture en ce qui concerne les services informationnels sur les différents sites des M/O : nous pouvons observer des sites où il y a peu de contenu, surtout au plan des organismes, et d'autres où le contenu est nettement développé. Il est surprenant de constater cet état de fait à l'heure actuelle, puisqu'il est simple et relativement peu coûteux de mettre sur pied des sites informationnels riches en contenu et de les tenir à jour. De plus, le bilan des sites Web des M/O laisse entendre qu'en ce qui concerne la mise en place de services de nature transactionnelle, les M/O n'ont pas priorisé, de façon uniforme, la mise en place de ces services.

Deuxièmement, les orientations stratégiques gouvernementales ne semblent pas toujours mises en application. Ainsi, des projets mis de l'avant sont choisis en fonction des préférences et jugements individuels, plutôt qu'en vertu d'une vision bien définie et d'une analyse poussée des besoins des citoyens et des entreprises. De plus, on constate que certains ministères et organismes persistent à développer leurs propres solutions de prestation électronique de services, sans tenir compte des infrastructures développées, ou en voie de l'être. Ainsi, le partage des expertises et des infrastructures développées par les ministères et organismes n'est pas généralisé et se fait encore sur une base informelle et volontaire.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

Troisièmement, les processus de reddition de comptes semblent insuffisants, puisqu'il est difficile de savoir si les objectifs préalablement fixés sont atteints. En effet, à la lecture des rapports de gestion et des déclarations de services aux citoyens, il appert que certains M/O, particulièrement les organismes, n'ont pas clairement défini leurs objectifs en matière de PES. De plus, lorsque les objectifs sont formulés, cela n'est pas fait de façon uniforme, ce qui rend difficile la mise en place de mécanismes d'évaluation.

Finalement, des problèmes similaires à ceux liés à la structure et aux mécanismes de gouverne propres au Québec ont été observés dans d'autres administrations publiques, particulièrement au niveau fédéral, par des intervenants externes. Ceux-ci ont unanimement plaidé pour une gouvernance plus forte des projets en cause, concrétisée par la prise en charge de ceux-ci par les plus hautes instances décisionnelles.

Le projet de gouvernement en ligne étant encore à un stade embryonnaire au Québec, il n'est pas trop tard pour en modifier la structure et les mécanismes de gouverne actuels afin de prendre en considération l'ensemble de ces constats, en s'inspirant particulièrement des expériences menées dans les autres administrations. Certes, certaines améliorations ont eu lieu au cours de la dernière année. Il appert cependant que seule une impulsion nouvelle, marquée par des changements structurels et organisationnels, permettra au Québec de réellement concrétiser le projet du gouvernement en ligne. Ici comme ailleurs, le *statu quo* à cet effet est inadmissible : il en ressortirait, aux yeux de la population, l'image d'un gouvernement campé sur ses positions, incapable d'apprendre de l'expérience des autres.

1.3 Principes de gouvernance proposés

À la lumière de ces constats, il se dégage certains principes de gouvernance qui semblent essentiels pour que ce projet bénéficie de tout le leadership nécessaire à sa mise en œuvre.

Le leadership du premier ministre afin d'engager tous les différents intervenants concernés dans un processus de développement, selon une vision d'ensemble, est impératif pour le succès du gouvernement en ligne. Le responsable du projet doit, en effet, avoir assez d'autorité pour assurer la participation des M/O au projet. Leur autonomie en matière de mise en œuvre et d'opérationnalisation doit être encadrée par des balises clairement définies qui permettent la priorisation des projets selon une vue d'ensemble. La mise en œuvre et l'opérationnalisation pourraient toutefois être accomplies par d'autres instances organisationnelles, mais le premier ministre se doit d'assumer le leadership nécessaire à la réalisation d'une vision d'ensemble du gouvernement en ligne.

À ce sujet, sur le plan fédéral, où la structure de gouvernance est sensiblement la même que celle du Québec, le Groupe conseil sur le Gouvernement en direct (dont les membres sont issus des secteurs universitaires, privés et bénévoles et du secteur de la haute technologie) a conclu, dans son Rapport de décembre 2003, intitulé « Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens : à la poursuite de la transformation des services » que l'initiative du Gouvernement en direct devrait être chapeautée par le premier ministre, sans quoi la transformation des services visée ne pourrait avoir lieu. Il soutient ainsi que :

« [d'après] notre expérience, le gouvernement fédéral ne réussira pas à transformer ses services sans un leadership fort aux échelons supérieurs du gouvernement et de la fonction publique. [II] est indispensable que l'initiative de transformation des services se fonde sur un leadership, une gestion et une gouvernance centralisés et, idéalement, que ce soit le Premier ministre qui porte le flambeau » (p. 20).



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

De plus, le Groupe conseil propose, dans ses recommandations finales ayant trait au leadership, à la gestion et à la gouvernance, que :

« le Premier ministre [assume] la responsabilité de diriger l'initiative de transformation des services [...] ou qu'il la confie au vice-premier ministre » (p. 33).

Enfin, sur le plan de la communication et de la promotion auprès des députés, des citoyens, des entreprises et des médias du Canada, le Groupe conseil voit également l'implication du premier ministre comme étant essentielle au soutien de ces groupes :

« Les responsables de l'initiative du gouvernement fédéral doivent s'assurer que ces groupes disposent de tous les renseignements nécessaires sur les défis et les occasions que présentent la transformation des services et qu'ils peuvent contribuer à son succès. C'est le Premier ministre qui doit diriger cette initiative » (p. 8).

Dans une situation différente mais similaire, soit celle de la création d'un ministère de la Jeunesse au Québec, M. Charest affirmait :

« J'ai très vite appris que, dans les structures de gouvernement, il est à peu près impossible de coordonner dans le bas de la pyramide. La coordination ne fonctionne que dans le haut de la structure, là où l'on est en mesure de commander, d'exercer une certaine autorité morale. [Au gouvernement Bourassa qui envisageait la création d'un ministère de la Jeunesse], nous leur avons recommandé, s'ils voulaient faire quelque chose de significatif, de créer plutôt un secrétariat à l'intérieur du Conseil exécutif, afin que la coordination des diverses mesures destinées aux jeunes, et relevant de différents ministères, puisse bénéficier de tout le poids moral du premier ministre. Ça, leur a-t-on dit, ce serait efficace³⁰ ».

Finalement, le rôle du premier ministre semble indispensable, car son autorité et son leadership sont nécessaires pour mener à terme le projet du gouvernement en ligne, qui dépasse de loin la simple prestation électronique de services. En effet, ce projet interpelle l'ensemble des réseaux, particulièrement ceux de la Santé et de l'Éducation, de même que l'ensemble des municipalités. Il vise aussi l'amélioration du processus démocratique. La mobilisation des intervenants de tous les réseaux, de même que celle des citoyens et des entreprises, est l'une des conditions essentielles au succès du projet. Celle-ci ne pourra se réaliser sous la gouverne directe d'une simple entité administrative, mais bien en interpellant l'ensemble du gouvernement et, au tout premier chef, le premier ministre.

Un balisage des expériences menées à l'étranger nous démontre que des choix similaires ont été faits dans d'autres administrations publiques, et que ceux-ci ont résulté en des développements tangibles et bénéfiques en matière de gouvernement en ligne. C'est le cas, notamment, en Angleterre, où l'on s'est doté d'un *e-employ Office* (www.e-employ.gov.uk), qui se rapporte directement au premier ministre, compte 244 employés et dispose d'un budget annuel d'environ 50 M\$CAN.

La France a pour sa part créé l'Agence de développement de l'administration électronique (ADAE), sous la responsabilité directe du premier ministre (www.adae.gouv.fr). Le dépôt, en février 2004, du projet « ADELE, pour vous simplifier la vie », témoigne de l'avance qu'a pris la France en la matière depuis la mise sur pied de l'ADAE.

³⁰ Jean Charest, *J'ai choisi le Québec*, 1998, p. 52.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

Plus près de nous, le Nouveau-Brunswick a mis sur pied Services Nouveau-Brunswick, une agence de services aux citoyens et aux entreprises qui se rapporte directement au premier ministre de la province. Le développement stratégique des projets liés au gouvernement en ligne se fait au sein de l'Agence. Les résultats sont, encore une fois, plus que probants, le Guichet unique de services via le téléphone, l'Internet ou le comptoir étant devenu une réalité à l'échelle de la province.

D'autres juridictions ont opté pour des solutions de rechange pouvant aussi être valables. C'est le cas de la Colombie-Britannique, où la responsabilité du développement et de l'opérationnalisation des projets du gouvernement en ligne est située au niveau d'un ministère proprement dit, soit le ministère de la Gestion des services (*Ministry of Management Services*, www.gov.bc.ca/mser/). Le ministre à la tête de ce ministère doit exercer le leadership en matière de développement des canaux de livraison de l'ensemble des services gouvernementaux répartis à travers les M/O, surtout dans le cadre du gouvernement en ligne. De plus, le ministère offre, en plus d'Internet, les autres voies d'accès que sont les centres d'appels et les comptoirs physiques, où des agents du gouvernement répondent aux demandes et offrent les services. Le ministre est aussi responsable de l'application de la loi en matière de protection des renseignements personnels et de l'accès à l'information. Le cas de la Colombie-Britannique démontre qu'il est possible de regrouper tous les éléments entourant le gouvernement en ligne et les centres multiservices au sein d'un même ministère.



RECOMMANDATIONS

- 4.1 Nous recommandons que le premier ministre assure le leadership du développement du gouvernement en ligne et en fasse une des priorités de son gouvernement.
- 4.2 Nous recommandons de créer un poste de Dirigeant principal de l'information (DPI).
- 4.3 Nous recommandons de créer un Secrétariat au développement du gouvernement en ligne, placé sous la direction du Dirigeant principal de l'information.
- 4.4 Nous recommandons de créer un Comité stratégique sur le gouvernement en ligne. Ce comité serait composé d'acteurs externes, issus à la fois du secteur privé, des milieux de recherche et des groupes d'intérêts. Des critères devront être établis afin que la composition de ce comité reflète la multiplicité des ressources du milieu. Les membres de ce comité seraient nommés par le gouvernement et appuieraient le DPI dans les stratégies de développement.
- 4.5 Nous recommandons la mise sur pied d'une entité indépendante, restant à être définie, pour la mise en œuvre des projets de démocratie en ligne.



- 4.6 Nous recommandons la mise sur pied d'un Comité des champions des domaines d'affaires, composé des principaux dirigeants des grands domaines d'affaires liés aux services aux citoyens (santé, éducation, justice, municipalités, etc). Ces dirigeants seraient des sous-ministres, des présidents d'organismes et des maires(ses). Les membres du comité seraient nommés par le premier ministre. Les règles de fonctionnement du comité seraient déterminées par le gouvernement. Le Comité des champions agirait à titre d'agent de liaison entre d'une part les M/O, les réseaux et les municipalités, et d'autre part le DPI, pour l'application cohérente des politiques et orientations stratégiques du gouvernement en ligne.
- 4.7 Nous recommandons de confier au DPI la responsabilité de la stratégie de développement des projets du gouvernement en ligne, en coordination, le cas échéant, avec les organismes des réseaux et l'Assemblée nationale, en tenant compte des coûts et des gains à réaliser. Nous recommandons que le DPI balise l'autonomie des M/O en matière de développement de projets liés au gouvernement en ligne.
- 4.8 Nous recommandons que l'opérationnalisation des centres multiservices et du portail unique gouvernemental pour la prestation de services gouvernementaux soit confiée à une Agence de services gouvernementale indépendante, rattachée à la Présidence du Conseil du trésor. L'Agence de services serait dirigée par un Directeur général agissant sous l'autorité d'un Conseil d'administration, lequel serait présidé par le Dirigeant principal de l'information.
- 4.9 Nous recommandons que la gestion des ressources informationnelles soit confiée à une Agence de ressources informationnelles gouvernementale indépendante, rattachée à la Présidence du Conseil du trésor. L'Agence de ressources informationnelles serait dirigée par un Directeur général agissant sous l'autorité d'un Conseil d'administration, lequel serait présidé par le Dirigeant principal de l'information.
- 4.10 Nous recommandons qu'afin de mettre en œuvre l'ensemble de cette structure de gouvernance, le gouvernement dépose un plan stratégique détaillé au cours des six mois suivant le dépôt de ce rapport.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

a) Rôles et responsabilités

Il importe de bien distinguer l'ensemble des éléments participant au développement du gouvernement en ligne et de clairement définir les rôles et responsabilités de chacun, dans le cadre des recommandations énumérées ci-haut.

• Instance politique sous l'autorité du premier ministre

- Exercer le leadership, c'est-à-dire la capacité politique d'engager l'ensemble des différents intervenants concernés dans un processus de développement, selon une vision d'ensemble, du gouvernement en ligne.

• Le dirigeant principal de l'information (DPI)

- Appliquer et coordonner la politique globale gouvernementale en matière de gouvernement en ligne.

- Assurer la cohérence gouvernementale en coordonnant les processus de planification et de suivi et en balisant l'autonomie des M/O en matière de développement des projets liés au gouvernement en ligne.

- Collaborer avec les M/O à vocation horizontale, tels le MRCI et le SCT, pour consulter les citoyens afin de connaître leurs besoins en matière de PES, définir des possibilités de mise en commun d'infrastructure et élaborer des cadres normatifs et des guides de soutien.

- Collaborer avec les établissements des réseaux pour intensifier l'utilisation des TIC dans leurs domaines de compétences.

- Soutenir et accompagner le développement de la démocratie en ligne.

- Diffuser toute mesure jugée nécessaire, par exemple les standards et bonnes pratiques de sécurité, la protection des renseignements personnels, etc.

- Définir les éléments de reddition de comptes que les ministères et les organismes doivent appliquer pour évaluer le développement, la mise en œuvre et l'opérationnalisation des projets du gouvernement en ligne.

- Soutenir et accompagner les parties prenantes des projets de gouvernement en ligne (les membres de la fonction publique en particulier) par des mécanismes appropriés : programmes de financement, stratégies de changement et de développement de la capacité organisationnelle.

- Effectuer une vigie stratégique au niveau canadien et international sur le gouvernement en ligne pour faire ressortir les initiatives et modèles exemplaires dans le but d'améliorer les services aux citoyens et de moderniser l'État québécois.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

- **Le Secrétariat pour le développement du gouvernement en ligne (SDGL)**
 - Soutenir le DPI dans l'ensemble de ses fonctions.

- **Comité stratégique du gouvernement en ligne (CSGL)**
 - Conseiller le premier ministre et le DPI dans les stratégies de développement du gouvernement en ligne.
 - Recevoir et commenter les rapports d'avancement de la mise en œuvre du gouvernement en ligne.

- **Agence de services**
 - Agir à titre de centre névralgique en matière de PES, au niveau des services de première ligne, pour le compte des M/O.
 - a) Gérer et opérationnaliser les centres multiservices, comprenant les services téléphoniques, les services de courrier et les services au comptoir pour les prestations de services qui ne sont pas effectuées en ligne.
 - b) Gérer et opérationnaliser le portail unique gouvernemental pour la prestation électronique des services.
 - Offrir les services de première ligne dans toutes les régions du Québec, en tenant compte des particularités des régions et de leurs clientèles.
 - Favoriser l'accès aux documents des M/O, avec la collaboration de ceux-ci, pour tous les citoyens et les entreprises.

- **Agence de ressources informationnelles**
 - Soutenir et appuyer le Secrétariat pour le développement du gouvernement en ligne et l'ensemble des M/O pour la réalisation des projets du gouvernement en ligne.
 - Fournir les services communs et partagés, ou ceux qui font l'objet d'une demande, en gestion des ressources informationnelles aux M/O.
 - Assurer la fonction d'intégration technologique pour garantir la cohérence et la coordination de l'exploitation des services communs et partagés d'infrastructure technologique.
 - Aider les réseaux et les municipalités, à leur demande, dans les diverses opérations reliées à la gestion des ressources informationnelles en fournissant des avis, des conseils et des expertises en la matière.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

- **Comité des champions (CC)**

- Animer et stimuler les domaines d'affaires dans le cadre du développement du gouvernement en ligne.
- S'assurer de l'intégration des politiques et orientations stratégiques dans leur domaine d'affaires.
- Assurer, en collaboration avec le DPI, la cohérence gouvernementale.
- Conseiller le directeur de l'Agence de services.

- **Entité externe pour la démocratie en ligne**

- Voir au développement des forums de débats publics, à l'intégrité des processus de consultation, et, éventuellement, à l'élaboration et à la gestion du vote électronique.

- **Les ministères et organismes**

- Appliquer et respecter les politiques et les stratégies d'ensemble de développement du gouvernement en ligne dans le cadre de leur mission.
- Établir, dans le cadre de leur stratégie et orientations, des objectifs clairs en matière de prestation électronique de services, en conformité avec les règles d'uniformisation définies par le DPI dans le cadre de la reddition des comptes.
- Collaborer avec le DPI dans l'élaboration des politiques et stratégies de développement du gouvernement en ligne, par l'entremise du Comité des champions.

b) Autorisation, planification et suivi

Les projets qui requièrent une autorisation spécifique, un suivi et une planification particulière de la part du DPI sont les suivants :

- les projets de portée horizontale et (ou) interministérielle : tout projet ayant la caractéristique de contenir des éléments pouvant être assumés ou partagés par plusieurs M/O et (ou) les établissements des réseaux, et (ou) contenant des solutions impliquant une prestation intégrée de services, tel le portail unique de services gouvernementaux;
- les projets de portée sectorielle : tout projet qui comporte une ou des dimensions sectorielles qui impliquent un ou plusieurs M/O et (ou) les établissements des réseaux, dans un ou plusieurs secteurs comme la santé, l'éducation et la justice.



LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE (suite)

L'autorisation, la planification et le suivi des ces projets par le DPI sont jugés fondamentaux pour renforcer la cohérence et la coordination gouvernementale pour l'accomplissement des objectifs du gouvernement en ligne. Néanmoins, aucune autorisation n'est requise de la part du DPI pour un projet spécifique de portée ministérielle ou propre à une organisation gouvernementale, sauf si celui-ci implique une dérogation aux objectifs du gouvernement en ligne. Le DPI balisera par ailleurs l'autonomie des M/O en matière de développement des projets liés au gouvernement en ligne. Les mécanismes d'autorisation, de planification et de suivi devront être établis par le DPI, en collaboration avec les ministères et organismes concernés.

c) Financement

Les coûts de développement, de mise en place et d'opérationnalisation des projets du gouvernement en ligne pourront être financés par une ou des combinaisons des différentes méthodes suivantes :

1. le Fonds pour le développement et le déploiement du gouvernement en ligne (ce Fonds remplacerait le Fonds de partenariat interministériel);
2. les budgets spécifiques des ministères et organismes;
3. les partenariats public-privé : partenariats entre les ministères et les organismes et le secteur privé permettant de partager les risques et le financement des projets;
4. l'autofinancement, tel que peut le permettre la tarification de projets à valeur ajoutée.

Les règles et les modalités de financement du Fonds pour le développement et le déploiement du gouvernement en ligne devront être établies en collaboration avec l'ensemble des ministères et organismes concernés. Les règles et modalités pour l'utilisation du Fonds pour le financement des projets et celles qui doivent être appliquées pour les partenariats public-privé devront aussi être établies en collaboration avec l'Agence dont la création a récemment été annoncée par la Présidence du Conseil du trésor pour encadrer les partenariats public-privé.



2. Prise en compte du gouvernement en ligne par la haute fonction publique

2.1 Analyse de l'impact sur le développement du gouvernement en ligne des mémoires soumis au Conseil des ministres

Afin de refléter la priorité gouvernementale et surtout, dans le but d'harmoniser en un tout cohérent les démarches entreprises dans chacun des ministères et organismes, des dispositions devraient être prises pour que tous les mémoires soumis au Conseil des ministres comprennent une section qui prenne en considération les implications des mesures proposées sur le développement du gouvernement en ligne. Nous préconisons que la section « Consultation entre les ministères » de la partie accessible au public des mémoires soumis au Conseil des ministres inclue une disposition spéciale à cet égard, au même titre que l'évaluation des incidences d'une mesure donnée sur la condition féminine ou l'accès à l'information. Tout comme c'est le cas pour ces deux dernières thématiques, lorsque des échanges de vues ont lieu entre les ministères, nous suggérons que les mémoires décrivent les résultats de la consultation interministérielle qui en découle.



RECOMMANDATION

4.11 Nous recommandons de démontrer concrètement que l'instauration d'un gouvernement en ligne est une priorité, en s'assurant que chaque mémoire présenté au Conseil des ministres comporte une rubrique décrivant son effet sur le gouvernement en ligne. Si des échanges de vues ont eu lieu, cette rubrique devrait exposer les résultats de la consultation interministérielle.

2.2 Convention de performance et d'imputabilité

En vertu de la *Loi sur l'administration publique*, un ministre et le dirigeant d'une unité administrative de son ministère ou d'un organisme relevant de sa responsabilité peuvent conclure une convention de performance et d'imputabilité (article 12). Chaque ministre devrait ainsi conclure une telle convention avec toute personne qu'il aura désignée en regard du gouvernement en ligne.

Cette convention doit contenir un plan d'action annuel pour le développement du gouvernement en ligne ainsi que des indicateurs qui permettront de rendre compte des résultats atteints. À la fin de chaque année, un rapport de gestion sur l'atteinte des résultats doit être produit et déposé par le ministre responsable à l'Assemblée nationale.

La conclusion de conventions portant spécifiquement sur le gouvernement en ligne incitera les ministères et les organismes à accorder à ce projet toute l'importance qu'il mérite. L'imputabilité des sous-ministres ou des dirigeants d'organismes devant les membres de l'Assemblée nationale incitera également ces derniers à faire preuve d'une meilleure cohérence dans leurs choix.



RECOMMANDATIONS

- 4.12 Nous recommandons que le Conseil des ministres statue sur la nécessité que soit conclue une convention de performance et d'imputabilité portant spécifiquement sur le développement du gouvernement en ligne entre les ministres et les personnes qu'il désigne.
- 4.13 Nous recommandons que le Secrétariat au développement du gouvernement en ligne mette en place des mécanismes de suivi permettant d'assurer le respect des conventions de performance et d'imputabilité.