



Vigie

L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	1
REPÈRES	2
RÉFORMES	3
TENDANCES	4
Identité électronique, droits numériques et prestation de services multimode	
COUP D'ŒIL	6
Les consultations en ligne : un nouveau forum pour discuter des enjeux de société	
PARUTIONS	8
RECHERCHES	10
Avantages et défis de l'utilisation des TIC dans l'administration publique	
RÉFÉRENCES	12

LE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE : MODERNITÉ DE LA GESTION ET MUTATION DÉMOCRATIQUE

Cela ne fait plus aucun doute, la gouvernance est à l'heure du numérique. Gouvernement en ligne, passeport électronique, dialogue citoyen sur Internet, ce qu'on a coutume d'appeler les TIC (technologies de l'information et de la communication) font désormais le quotidien des administrations publiques. En cette matière, une nouveauté chasse l'autre et le progrès ne semble pas avoir de limites au point parfois de dérouter concepteurs et utilisateurs.

De fait, les TIC bouleversent les méthodes de travail des organisations publiques. Rapidité, simplicité et transparence des transactions avec les citoyens, disponibilité des services, baisse des coûts de fonctionnement, leurs avantages apparaissent clairement. Plus encore, elles sont l'outil privilégié pour moderniser la gestion administrative, réduire les pesanteurs bureaucratiques et faire adopter par les organisations une culture « clientèles ». Conjuguées aux modes traditionnels de prestation des services, les TIC permettent une offre intégrée et moderne de services publics.

Mais les TIC participent aussi d'un renouveau démocratique. Consultations et pétitions en ligne, nouveaux droits numériques, la participation des citoyens à la vie publique emprunte des voies nouvelles et prometteuses.

Louis Côté

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

Volume 11 | numéro 1 | juin 2008

REPÈRES

La rubrique « REPÈRES » fournit des références sur les avancées dans le champ d'une politique publique.

volume 11, numéro 1, juin 2008

2

VIGIE

Dans ce numéro : DÉCENTRALISATION/ DÉVOLUTION

Royaume-Uni

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE DÉCENTRALISATION ET DE DÉVOLUTION DES POUVOIRS

Les auteurs de ce rapport se préoccupent des processus de décentralisation et de dévolution des pouvoirs qui ont entraîné des changements dans la gouvernance régionale en Grande-Bretagne. Les retombées sur l'économie et l'emploi de la création de nouvelles structures sont étudiées. Plusieurs « bonnes pratiques » sont répertoriées et analysées. Elles ont été choisies pour leur caractère novateur et parce qu'elles ont nécessité la contribution de différents paliers de gouvernement.

Joseph Rowntree Foundation
<http://www.jrf.org.uk/bookshop/ebooks/2127-devolution-governance-deprivation.pdf>

France

LES DÉFIS DE LA DÉCENTRALISATION TERRITORIALE

Au cours des deux dernières décennies, la France a mis en œuvre un important processus de décentralisation. Dans l'analyse de l'OCDE sur cette politique, les auteurs recensent les difficultés survenues durant la phase transitoire, puis conseillent certaines mesures afin de surmonter ces obstacles. Ils suggèrent entre autres d'éviter les chevauchements de compétences et d'améliorer la transparence des finances publiques locales.

OCDE
<http://www.oecd.org/olis/2007/doc.nsf/8d00615172fd2a63c125685d005300b5/46a81d8885fca601c12573310050ac82?OpenDocument>

International

CENTRALISATION OU DÉCENTRALISATION DE L'ADMINISTRATION FISCALE?

Dans cet article, son auteur s'interroge sur la meilleure administration du recouvrement des impôts et plus particulièrement sur la centralisation de celui-ci. Il oppose, d'une part, une administration nationale qui exécute le service à un coût raisonnable sans toutefois prendre en compte les normes de rendement et, d'autre part, une administration locale décentralisée, proche des contribuables, mais qui détient des capacités techniques moindres.

Mikesell, J. L. (2007). « Developing Options for the Administration of Local Taxes: An International Review », *Public Budgeting and Finance*, vol. 27, n° 1, p. 41-68. Accessible via Blackwell Synergy.

Royaume-Uni

LA RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS DÉCISIONNELLES

À travers cette publication, la Local Government Association (LGA) de Grande-Bretagne participe à l'actuel exercice de révision de la dévolution de pouvoir vers les communautés locales et régionales britanniques. L'objectif de cette revue des pratiques consiste à fixer le niveau de gouvernement adéquat pour les différentes décisions de nature économique. La LGA souhaite également lutter contre la centralisation spécifique du modèle de gouvernance britannique.

Local Government Association
<http://www.lga.gov.uk/lga/aio/21918>

Chine

LA RÉFORME DU GOUVERNEMENT LOCAL

Depuis une vingtaine d'années, la Chine a engagé plusieurs trains de réformes en matière de décentralisation budgétaire et managériale qui visent à améliorer l'efficacité du secteur public. Cette évolution de la gouvernance locale s'est traduite, entre autres, par une privatisation des entreprises locales. Avec cet article, l'auteur procède à un examen des initiatives réformatrices et en observe les résultats.

Caulfield, J. L. (2006). « La réforme du gouvernement local en Chine : une perspective d'acteur rationnel », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 72, n° 2, p. 267. Accessible dans les bibliothèques de l'ENAP.

France

DES NORMES EUROPÉENNES EN MATIÈRE DE DÉCENTRALISATION

Ce rapport sénatorial présente le contenu de la Charte européenne de l'autonomie locale. Celle-ci regroupe l'ensemble des normes européennes en matière d'autonomie locale et de décentralisation. Le document rappelle les étapes qui ont rythmé l'élaboration de ces normes ainsi que le contexte de ratification de la Charte par la France.

Sénat français
<http://www.senat.fr/ct/ct07-01/ct07-01.html>

International

LA DÉCENTRALISATION FISCALE ET LES DÉPENSES LOCALES

L'auteur du présent article s'est intéressé à la décentralisation fiscale et à ses effets sur les dépenses des gouvernements locaux. D'après ses constatations, quand un secteur d'activité est sous la responsabilité du palier local, la décentralisation fiscale a une incidence positive, par conséquent à la baisse, sur l'ampleur des dépenses, notamment en raison de la concurrence locale qui s'exerce au regard de la qualité de la prestation de services publics.

Max Planck Institute for the Study of Societies
http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/mpifg_dp/dp07-8.pdf

L'information publiée dans cette rubrique est extraite d'Observgo, le bulletin électronique hebdomadaire de L'Observatoire de l'administration publique. Abonnement à Observgo :
<http://www.observatoire.enap.ca/fr/index.aspx?sortcode=1.14>

RÉFORMES

La rubrique « RÉFORMES » apporte un témoignage sur les réformes administratives globales ou sectorielles engagées dans les ensembles et sous-ensembles continentaux ainsi que par les organisations internationales.

ÉTATS-UNIS

LES RÉFORMES DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT DE LA GÉORGIE

Cet article traite de l'implantation de réformes au sein de la fonction publique de l'État de la Géorgie lors de la dernière décennie. Les auteurs se penchent sur les nouvelles pratiques de gestion et évaluent les différentes conséquences humaines et économiques engendrées par ces réformes. Trois séries de facteurs guident les réformes. La première est d'ordre idéologique : pour rétablir la confiance des partenaires et rendre les services publics plus efficaces, les lois du marché doivent primer les procédures administratives. La deuxième est d'ordre politique : pour remodeler le pouvoir des acteurs de la bureaucratie d'État et lutter contre l'absence de leadership et l'irresponsabilité, le contrôle direct sur les agences et leur personnel est préconisé. Enfin, la dernière est d'ordre technique : la réforme assouplit la gestion des ressources humaines, notamment par la décentralisation du recrutement, l'implantation du salaire au mérite et l'évaluation des performances.

Nigro, L. G. et J. E. Kellough (2007). « State of Georgia Civil Service Reforms: Some Lessons Re-learned », *Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas*, <http://www.esade.es/public/modules.php?name=news&idnew=337&idissue=38&newlang=en> glish

FRANCE

LA RÉFORME DONT L'ÉTAT A BESOIN

Cet ouvrage a été rédigé par un groupe de membres du Cercle de la réforme de l'État et de responsables publics de haut niveau. Les auteurs formulent un diagnostic sans concession sur les dysfonctionnements profonds au sein de l'appareil de l'État français. Ces dérives sont la conséquence de ce qu'ils appellent une « logique de défiance » : multiplication des structures et des procédures, excès de centralisation, opacité des responsabilités, sous-utilisation des compétences... À l'inverse, ils proposent de renverser la tendance en faveur d'une « logique de confiance et de responsabilité ». Sur la base de recommandations concrètes et de témoignages individuels, les auteurs expliquent ce que représente un tel choix, ce qu'on peut attendre d'une telle réforme et comment la mettre en œuvre. Ils rappellent que l'enjeu fondamental de la réforme de l'État est de lui redonner l'efficacité que les citoyens attendent de lui, au service de l'économie et de la société.

Cannac, Y. et S. Trosa (dir.) (2007). *La réforme dont l'État a besoin : pour un management public par la confiance et la responsabilité*, Paris, Dunod.

INDONÉSIE

LA RÉFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE

Si la fonction publique joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs d'un gouvernement, sa capacité à assumer ce rôle de soutien de manière efficace dépend de ses caractéristiques. Dans le cas de l'Indonésie, l'auteur dresse un portrait sévère de la fonction publique. Elle ne fait pas preuve d'initiative, ses procédures sont lourdes, ses décisions peu transparentes et ses performances non imputables; enfin, il arrive parfois que certains de ses membres soient corrompus. Pour tenter de comprendre cette situation, l'auteur analyse les principales statistiques de la fonction publique indonésienne, puis il évoque les réformes gouvernementales marquées principalement par une politique de décentralisation avant d'insister sur la nécessaire revalorisation des salaires des employés, à son avis très insuffisants pour motiver les personnels et ne tenant pas assez compte des résultats et des niveaux de responsabilité.

Tjiptoherijanto, P. (2007). « Civil Service Reform in Indonesia », *International Public Management Review*, vol. 8, n° 2, p. 31-44.

[http://www.idt.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/ac4c1079924cf935c1256c76004ba1a6/60a27a5c23b8ce68c1257380004e6815/\\$FILE/prijono_IPMR_Volume%208_Issue%202.pdf](http://www.idt.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/ac4c1079924cf935c1256c76004ba1a6/60a27a5c23b8ce68c1257380004e6815/$FILE/prijono_IPMR_Volume%208_Issue%202.pdf)

ONU

LES INNOVATIONS DE LA GOUVERNANCE SUR LE POURTOUR MÉDITERRANÉEN

Présentant les défis administratifs relevés par les gouvernements des pays du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'ouest des Balkans au cours des dernières années, les auteurs effectuent une analyse comparée de ces trois régions en cernant les secteurs d'intervention prioritaires et les réformes nécessaires. Ils rappellent en introduction les difficultés des gouvernements face aux problèmes particuliers dans cette région du monde (dont les migrations, le terrorisme et les épidémies). Puis ils procèdent à un tour d'horizon des innovations gouvernementales illustrées par douze exemples nationaux (Turquie, Liban, Jordanie, Syrie, Croatie, Albanie, Macédoine, Bosnie-Herzégovine, Égypte, Maroc, Tunisie, Émirat de Dubaï). Dans la dernière partie de l'ouvrage, ils tirent les leçons des études de cas précédentes, spécifiant que le concept des réformes est aussi important que leur mise en œuvre.

Nations Unies (2007). *Innovations in Governance in the Middle East, North Africa and Western Balkans: Making Governments Work Better in the Mediterranean Region*, New York, Département des affaires économiques et sociales.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN025283.pdf>

L'identification des avancées théoriques et des pratiques émergentes suivantes est le fruit d'une consultation des membres de la Communauté de recherche sur la prestation de services publics de L'Observatoire de l'administration publique : Christian Boudreau, Yves-Chantal Gagnon, Michelle Jacob et Lise Préfontaine. Le texte a été rédigé par Dolorès Grossemey.

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

...renouveler les pratiques du processus démocratique

IDENTITÉ ÉLECTRONIQUE, DROITS NUMÉRIQUES ET PRESTATION DE SERVICES MULTIMODE

nicolas.charest@enap.ca

Par Dolorès Grossemey

Dans un contexte de lutte contre le terrorisme et autres activités criminelles, mais également en vue de s'assurer que l'administration publique transige avec le bon individu, le besoin de disposer d'un outil permettant de vérifier correctement et efficacement l'identité d'une personne est devenu patent et a entraîné le développement croissant de produits d'identification et d'authentification. Combinée à d'autres authentifiants comme le mot de passe et la carte à microprocesseur, la biométrie est employée par certains gouvernements. Cette technologie facilite la gestion de l'identité et la lutte contre l'usurpation de l'identité puisqu'elle amalgame l'identification et l'authentification. L'une des principales applications de la biométrie est aujourd'hui la production de titres d'identité comme le passeport électronique et la carte d'identité nationale.

Depuis octobre 2005, l'administration américaine exige des citoyens des pays bénéficiaires du Programme américain d'exemption de visa de présenter des passeports biométriques. Véritable titre d'identité, le passeport électronique a également fait l'objet d'un règlement du Conseil européen qui prévoit que tous les passeports délivrés par les États membres devront comprendre une puce électronique insérée dans la couverture du passeport contenant deux données biométriques du titulaire, à savoir une photo numérique et les empreintes digitales. Le passeport électronique pourra être consulté à l'aide d'un lecteur optique.

Outre son utilisation pour faciliter et sécuriser les mouvements transfrontaliers des voyageurs et pour améliorer le processus d'identification, plusieurs administrations, dont celle de la France, souhaitent que le passeport électronique puisse être utilisé dans toutes les démarches nécessitant la justification de l'identité,

qu'elles soient d'ordre administratif ou privé.

LA PAROLE AUX CITOYENS : LES CONSULTATIONS ET LES PÉTITIONS EN LIGNE

Devant l'érosion de la participation aux élections, le mécontentement et le manque de confiance grandissants des citoyens envers leurs institutions politiques, la question du rapprochement entre le politique et le citoyen se pose avec acuité. Dans le cadre du développement du gouvernement en ligne, plusieurs administrations ont perçu l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un outil pouvant aider les citoyens à mieux comprendre les enjeux publics et à améliorer leur participation à la vie publique. L'évolution de la démocratie électronique est alors apparue comme un moyen de renouveler les pratiques du processus démocratique. Dans cette perspective, la mise en place de consultations publiques en ligne est devenue une pratique fréquente, à des degrés variés, au sein des pays membres de l'OCDE. Dans la plupart des administrations, il appartient au gouvernement d'initier et de gérer le processus de consultation en ligne et les citoyens sont invités à réagir et à présenter leur opinion en ligne. Chaque ministère et organisme jouit d'une pleine autonomie dans la mise en place de consultations en ligne relatives à un enjeu le concernant. Cependant, certaines administrations, comme le Royaume-Uni, l'Australie ou le Québec, ont encadré le processus de consultation publiques en ligne par l'élaboration de guides ou de directives à l'intention des ministères et des organismes.

Certaines consultations en ligne prennent davantage l'apparence de sondage ou encore s'inscrivent en complément de ceux-ci. Par exemple, le gouvernement de Singapour mène à partir du site Reach de

nombreux sondages électroniques accompagnés de la possibilité pour le citoyen de formuler des commentaires.

Hormis quelques administrations, comme le Royaume-Uni, la rétroaction gouvernementale auprès de la population constitue un maillon faible du processus de consultation publiques en ligne. D'ailleurs, la gestion des contributions citoyennes devient un défi considérable pour les administrations publiques qui conduisent ces consultations.

Autre axe de la démocratie électronique, le droit de pétitionner en ligne permet au citoyen de faire valoir son point de vue et d'orienter le dialogue politique. À la différence des pratiques de cyberconsultations publiques, l'initiative de créer une pétition en ligne émane du citoyen, tout en étant encadrée par des exigences administratives. Cette initiative a notamment été développée en Écosse, en Allemagne et en Espagne où la pétition est ensuite déposée devant le Parlement. Par ailleurs, le gouvernement britannique a récemment mis en place un système permettant de déposer des pétitions en ligne au gouvernement. En parallèle, il importe de mentionner l'importance croissante des blogues et des vidéos comme instruments d'action citoyenne.

DE NOUVEAUX DROITS POUR LE CITOYEN

Certaines administrations comme celles des États-Unis, de l'Italie ou de l'Espagne ont élaboré un cadre législatif reconnaissant aux citoyens une nouvelle génération de droits, les droits numériques, dans leurs relations avec l'administration publique ainsi que l'obligation de cette dernière de garantir ces nouveaux droits. Ainsi, en Espagne, la loi pour l'accès électronique des citoyens aux services publics (*Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos*) est entrée en vigueur en juillet 2007.

À compter du 31 décembre 2009, chaque citoyen espagnol pourra accéder électroniquement à tous les services publics nationaux, régionaux et même locaux. Pour garantir aux usagers espagnols l'exercice de leurs droits, les administrations devront se soumettre à plusieurs obligations, notamment la reconnaissance de la signature électronique, le droit des citoyens de ne pas présenter de documents comprenant des données que l'administration gouvernementale a déjà en sa possession et l'utilisation de la carte d'identité électronique comme moyen d'accès universel à tous les services publics. La loi espagnole prévoit aussi la création d'un défenseur de l'utilisateur qui aura pour mission de veiller à la mise en œuvre des droits prévus par la loi.

UNE OFFRE DE SERVICES MULTIMODE

Lors de l'implantation des stratégies gouvernementales relatives au gouvernement en ligne, plusieurs administrations poursuivaient l'objectif d'offrir une prestation de services intégrée et axée sur le citoyen par l'entremise de tous les canaux de prestation, à savoir le comptoir, le téléphone, la poste et Internet.

Cependant, en raison des coûts et du temps nécessaire pour offrir les services au comptoir, plusieurs administrations ont d'abord voulu miser sur une offre de services en ligne. Toutefois, puisque les citoyens n'ont pas tous le même accès aux TIC, de nombreuses couches socioéconomiques de la population demeuraient exclues de la société de l'information. Ainsi, devant l'obligation de garantir l'accès aux services publics à tous les citoyens, les gouvernements ont mis en place des stratégies multimodes où l'on maintient l'offre de services traditionnels tout en développant ceux en ligne. Le citoyen peut alors sélectionner le mode de prestation qui lui convient, ce droit étant prévu dans des documents officiels telles les Chartes du e-citoyen aux Pays-Bas et au Danemark. D'autres autorités publiques, comme le Royaume-Uni, ont défini des critères pour déterminer les services qui devraient être offerts en personne.

La mise en place d'un numéro unique permettant d'accéder plus facilement aux différents services grâce à un centre de relations avec la clientèle, des services mobiles offrant la possibilité aux personnels de se rendre dans des collectivités éloignées ou encore la création de points de services en partageant des locaux avec des partenaires de collectivités constituent autant d'options offertes aux administrations publiques qui désirent moderniser leurs modes de prestation de services, tout en respectant l'équité entre les citoyens et en atteignant des objectifs de réduction des coûts.

Nombre de défis doivent être relevés pour atteindre une offre intégrée des services publics, notamment une révision complète de cette offre afin d'éviter la compétition entre les modes de prestation et une conception du changement qui prend en compte les dimensions organisationnelle, technologique et humaine.

Références

- Assar, S. et I. Boughzala (dir.) (2007). *Administration électronique : constats et perspectives*, Paris, Lavoisier.
- Borins, S. (2007). *Digital State at the Leading Edge*, Toronto, University of Toronto Press.
- Commission européenne (Page consultée en février 2008). *The User Challenge Benchmarking the Supply of Online Public Services*, [en ligne], http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf
- Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (2007). *Compendium of Innovative E-government Practices*, New York, Nations Unies.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pays-Bas. Ministère de l'Intérieur (Page consultée en février 2008). *Charte du e-citoyen*, [en ligne], http://www.burger.overheid.nl/files/ecitizen_charter_francais.pdf
- Royaume-Uni. Site du Premier ministre (Page consultée en février 2008). *E-Petition*, [en ligne], <http://petitions.pm.gov.uk/>
- The Scottish Government (Page consultée en février 2008). *Consultations*, [en ligne], <http://www.scotland.gov.uk/Consultations/Current>

Au cours de la dernière décennie, la montée de l'abstentionnisme, l'apathie et l'indifférence, voire le cynisme, des citoyens envers les élus et les institutions politiques ont amené les autorités publiques à s'interroger sur les moyens à prendre pour combler le fossé existant entre l'État et ses citoyens. Cette prise de conscience s'est traduite notamment par la mise en place de nouveaux instruments de participation offerts par les TIC. C'est dans ce contexte que le concept de démocratie en ligne s'est graduellement inscrit dans les stratégies gouvernementales de déploiement du gouvernement en ligne.

*...un autre lien entre le citoyen
et l'État se dessine...*

LES CONSULTATIONS EN LIGNE : UN NOUVEAU FORUM POUR DISCUTER DES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

Par **Dolorès Grossemy**

Dolorès Grossemy est agente de recherche à L'Observatoire de l'administration publique à l'École nationale d'administration publique

dolores.grossemy@enap.ca

Nouveau moyen d'exercice de la démocratie participative, la démocratie en ligne permet aux citoyens de prendre part plus activement à l'élaboration des politiques publiques et d'exprimer leur degré de satisfaction à l'égard de celles-ci. Elle ne constitue pas de fait une nouvelle manière d'intervenir dans le processus démocratique, mais consisterait plutôt à transposer électroniquement les modes traditionnels de l'action citoyenne.

La consultation en ligne, l'une des composantes de la démocratie électronique, est donc apparue comme une nouvelle ressource offerte aux gouvernements pour s'attaquer à la passivité et au désintérêt des citoyens. S'inscrivant en complémentarité des outils traditionnels de consultation publique, les cyberconsultations publiques offrent au gouvernement l'occasion de susciter la discussion sur les enjeux de société et d'élever ainsi le niveau de conscience de la population, tout en recueillant ses points de vue.

Pour inciter les citoyens à participer, elle suppose que ces derniers soient dûment informés et qu'ils aient la possibilité de réagir aux initiatives émanant des autorités publiques.

Par la mise en place de consultations publiques en ligne, les autorités publiques aspirent à l'atteinte de trois objectifs principaux : une meilleure qualité des politiques publiques; une meilleure confiance dans le processus d'élaboration des politiques; une meilleure acceptation de celles-ci.

ENCADREMENT DU PROCESSUS DE CONSULTATION EN LIGNE

Du côté des pays membres de l'OCDE, aucune stratégie unique relative aux consultations en ligne n'apparaît. Ces consultations sont souvent amalgamées avec le concept de démocratie en ligne. Initiées à différents paliers de gouvernement (national, régional ou local), les pratiques de consultation en ligne cherchent à connaître l'opinion ou les idées du public en général sur un sujet ou un thème particulier.

Dans la plupart des États, il appartient à l'ordre de gouvernement concerné d'initier et de gérer le processus de consultation en ligne et de définir clairement les objectifs ainsi que les enjeux à débattre. Le processus de consultation se déroule habituellement en amont du processus décisionnel et il est encadré par des lignes directrices. Les principaux outils utilisés sont les formulaires électroniques composés de questions fermées avec la possibilité de formuler des commentaires et le forum de discussion animé par un modérateur et régi par des règles de civilité. La première approche repose sur la nécessité pour les administrations de générer des réponses quantifiables et comparables. Elle s'explique par le fait qu'elle permet un traitement automatique des données recueillies. Or, le danger est que le citoyen perçoive sa participation comme passive et limitée en ce sens où sa contribution doit cadrer à l'intérieur de paramètres définis par les autorités publiques. La seconde approche, la mise en œuvre de forums de discussion, exige un investissement plus important en ressources humaines, mais autorise une expression plus libre des opinions des participants.

Le degré de participation aux consultations publiques en ligne est tributaire de plusieurs paramètres, notamment la nature des enjeux soulevés, l'identification du sujet de consultations et la diffusion de l'information.

RÉTROACTION

En dépit des avantages que représente le mécanisme de cyberconsultation, il n'en demeure pas moins que plusieurs défis restent à relever tant pour les citoyens que pour les autorités publiques. L'un des maillons faibles des mécanismes de consultation en ligne réside dans le processus de rétroaction auprès des citoyens. Actuellement, il n'existe aucune approche standardisée en la matière et les citoyens ne sont pas en mesure de connaître comment leur participation a été utilisée dans la prise de décision. Les attentes des citoyens sont néanmoins multiples et si elles ne sont pas considérées par les autorités publiques, il y a risque d'engendrer un certain désintérêt envers ces consultations.

Dans un objectif de transparence et de responsabilisation, les autorités publiques devraient réagir rapidement et instaurer un mécanisme plus formel afin d'informer les citoyens de la portée de leur participation à la consultation. Publié dans le site Web de l'organisation initiatrice du processus, un rapport pourrait être rédigé à cette fin. Celui-ci pourrait comprendre un résumé des réponses recueillies en ligne, expliciter l'utilisation de ces données par les autorités publiques, proposer un résumé des principaux points de vue exprimés par l'intermédiaire des canaux traditionnels de consultation et informer les participants des prochaines étapes du processus politique engagé.

ÉVALUATION

Pour le moment, la plupart des expériences de cyberconsultation ne donnent lieu à aucune procédure d'évaluation qui permettrait de jauger de la valeur ajoutée des résultats de la consultation à la prise de

décision et de vérifier si elle a répondu aux besoins des citoyens et de l'administration. L'établissement d'un tel mécanisme supposerait de déterminer avant le lancement de la consultation à qui incomberait la responsabilité de l'évaluation : devrait-elle relever de l'organisme qui mène la consultation ou être confiée à un organisme indépendant?

Dans le même ordre d'idées, aucune norme ne permet d'indiquer quel degré de participation doit être jugé satisfaisant et reflétant réellement l'opinion publique.

INSCRIPTION DU CITOYEN

Les approches utilisées par les autorités publiques en matière d'identification varient d'une consultation à l'autre. Lors de certaines consultations, l'identification du citoyen participant repose sur une base volontaire, alors que pour d'autres elle est obligatoire et se décline en différents modes (nom, prénom, région, âge, sexe, courrier électronique). Les enjeux liés aux méthodes d'identification sont multiples et les attentes des citoyens et des autorités diffèrent. De fait, alors que le citoyen souhaite généralement que ses réponses demeurent confidentielles et anonymes, les autorités publiques désirent se doter d'outils d'identification et d'authentification qui leur permettraient de se protéger d'une prise de contrôle du processus de consultation par un groupe de pression.

Enfin, rappelons que si d'évidence les citoyens disposent désormais de moyens pour donner leurs opinions encore faut-il qu'ils puissent se servir des TIC. Afin de veiller à ce que la fracture numérique ne devienne une fracture démocratique, il est essentiel pour les autorités publiques de s'engager dans un effort d'alphabétisation numérique.

Références

- Honor Fagan, G. et autres (2006). *E-consultation: Evaluating Appropriate Technologies and Processes for Citizens' Participation in Public Policy*, http://www.e-consultation.org/files/ecrp_report.pdf
- OCDE (2003). *Promise and Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement*, Paris, OCDE.
- OCDE (2001). *Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-making*, Paris, OCDE.
- Rosen, T. (2001). *eDemocracy in Practice: Swedish Experience of New Political Tool*, Swedish Association of Local Authorities and Regions.

EUROPE

LE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE : GESTION PUBLIQUE, DÉMOCRATIE ET CYBERTERRORISME

En relatant le développement du gouvernement électronique et ses manifestations à travers les pays européens, l'ouvrage témoigne des effets de la généralisation des technologies de l'information et de la communication sur l'action et les processus politiques. Les auteurs abordent une série de concepts qui structurent le gouvernement électronique en Europe : (1) l'influence du gouvernement électronique dans les politiques de réformes administratives; (2) son incidence sur la crédibilité du dialogue démocratique avec les citoyens; (3) le rôle dual joué par l'Union européenne à la fois promoteur de gouvernement électronique dans le cadre de ses propres activités et facilitateur (ou rassembleur) dans le sens où il semble que la construction européenne provoque des changements de perspective au sein des États membres; (4) l'usage du cyberterrorisme par les mouvements terroristes, mais aussi par les gouvernements cherchant à convaincre du bien-fondé de leurs programmes politiques. L'ouvrage reflète également les avancées du gouvernement en ligne dans plusieurs pays européens (Royaume-Uni, France, Allemagne, Danemark, etc.), montrant, d'une part, l'écart entre le large contexte technico-culturel et les faits, similaires ou différents, constatés sur le terrain et, d'autre part, le paradoxe entre les stratégies décidées au niveau central et le souci de faire participer la société civile au gouvernement électronique.

Nixon, P. G. et V. N. Koutrakou (dir.) (2007). *E-Government in Europe: Re-booting the State*, Routledge Advances in European Politics, Londres, Routledge.

CANADA

LES QUATRE DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE ÉLECTRONIQUE

L'extension rapide d'Internet a suscité l'émergence de formes de gouvernement électronique à tous les niveaux au Canada. La première décennie du gouvernement en ligne a été caractérisée par la mise en ligne de services appuyée par une infrastructure technique sécuritaire. Cette orientation a entraîné des réformes internes des processus administratifs qui visaient à une prestation centrée sur le client par l'entremise d'une intégration et d'une coordination gouvernementale. Au fur et à mesure que l'administration en ligne a pénétré tous les milieux et que la demande du public a augmenté, les pressions pour une plus large ouverture et une plus grande responsabilité se sont intensifiées. Le résultat se traduit par l'expérimentation d'une démocratie en ligne. Ainsi, l'ancrage de la gouvernance électronique s'est-il déplacé vers les concepts de transparence et de confiance – de même, par ailleurs, que vers les nouvelles possibilités offertes pour une reformulation de la répartition du pouvoir. En résumé, la mutation électronique implique l'interaction de quatre dimensions : service, sécurité, transparence et confiance. L'ouvrage détermine les principaux promoteurs du gouvernement en ligne, mesure les réponses du secteur public et repère les défis majeurs et les choix à faire pour l'avenir.

Roy, J. (2006). *Transformation for the Digital Age, E-Government in Canada*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.

ÉTATS-UNIS

LA GOUVERNANCE ÉLECTRONIQUE : LA PAROLE AUX GOUVERNEURS ET AUX MAIRES

Dans cet ouvrage, les gouverneurs et les maires parmi les plus importants des États-Unis s'accordent pour reconnaître que la pratique du gouvernement électronique contribue à aplatir la pyramide hiérarchique du management. L'amélioration des communications, la mesure facilitée des performances et la plus grande responsabilité des intervenants réduisent à la fois le niveau requis pour la supervision des tâches et le besoin d'un encadrement intermédiaire (entre supérieur et subalterne). Les décisions des hauts dirigeants sont désormais plus transparentes et leur responsabilité en hausse. Ainsi, cette modernisation de la technologie pourrait avoir pour conséquence une diminution du poids des administrations, les fonctionnaires disposant eux de meilleures capacités d'agir et étant plus efficaces et responsables. Accroître l'efficacité des procédures administratives, faciliter les relations avec le monde des affaires et bonifier la prestation de services, tels sont les trois espoirs que placent les gouverneurs et les maires américains dans l'essor du gouvernement électronique.

Blackstone, E. A., M. L. Bognanno et S. Hakim (dir.) (2006). *Innovations in E-government: The Thoughts of Governors and Mayors*, Lanham Md., Rowman and Littlefield Publishers.

PAYS-BAS

LA GESTION PUBLIQUE DU GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE

Plutôt que de poursuivre l'extension du gouvernement électronique comme une fin en soi, les Pays-Bas ont choisi d'utiliser les outils modernes des technologies de l'information pour réduire les charges engendrées par la gestion administrative et bonifier la prestation de services. Sur le plan international, les Pays-Bas se situent au premier rang pour la réduction du fardeau des processus administratifs qui constitue une priorité politique dans le cadre du développement du gouvernement électronique. Pour simplifier les relations avec les citoyens et le monde des affaires et proposer de nouveaux services par voie électronique, le gouvernement néerlandais a choisi une approche respectueuse de la tradition nationale de gouvernance participative. Les Pays-Bas ont ainsi mis en œuvre des programmes ambitieux sur la base d'une large consultation des citoyens, mais leurs effets se font attendre. Les auteurs s'interrogent : la diminution des lourdeurs administratives sera-t-elle suffisante en elle-même pour transformer les administrations publiques? À propos de la formule « une information, plusieurs usages », c'est-à-dire que l'information enregistrée pour une procédure doit servir à d'autres, comment le secteur public parviendra-t-il à bâtir des partenariats à travers les différents ordres de gouvernement pour réussir à délivrer des services électroniques à la fois sécuritaires et de qualité.

Carpenter, G. (2007). *Netherlands*, Paris, OCDE.

INTERNATIONAL

L'ACTUALITÉ DE LA RECHERCHE EN MATIÈRE DE CYBERGOUVERNEMENT

Dans le domaine de la gouvernance électronique, les praticiens, les chercheurs et les étudiants doivent en permanence relever le défi de la mise à jour de leurs connaissances, tant des orientations et des pratiques nouvelles et novatrices ne cessent d'apparaître. Cet ouvrage collectif fournit un panorama complet des plus récentes technologies de l'information, de leurs caractéristiques en termes de sécurité, de confidentialité et d'accès. Il donne aussi des exemples de réussite dans les applications du gouvernement en ligne et leur évaluation. L'ouvrage se présente comme une réflexion exhaustive et reflète les tendances de ce type de gouvernement sur les plans technique (matériels et logiciels), politique (adoption et diffusion de stratégies), administratif (planification et gestion de programmes) et philosophique. Parmi les thèmes considérés, on trouve l'incidence de l'implantation du gouvernement électronique au palier municipal ou dans le secteur de l'éducation, l'impact d'Internet sur l'action politique, la naissance de la démocratie électronique, l'évaluation de la qualité des sites Web, l'influence du gouvernement électronique sur les processus d'affaires ou encore des scénarios pour un futur usage de l'outil électronique en matière de gouvernance.

Norris, D. F. (dir.) (2007). *Current Issues and Trends in E-government Research*, Hershey, Penn., Cybertech Publishing.

CANADA

CONCEPTS ET EXEMPLES DE LA GOUVERNANCE ÉLECTRONIQUE

Dans ce collectif, les auteurs procèdent à une analyse comparative de l'évolution de la gouvernance électronique au Canada. L'ouvrage offre une étude détaillée sur l'utilisation, la gestion et l'impact des technologies de l'information dans le secteur public, explicitant les termes cyberdémocratie et gouvernement électronique et révélant les mutations du monde du travail. Un modèle conceptuel présenté dans le premier chapitre sert de structure à l'analyse. Cette modélisation distingue le gouvernement électronique du gouvernement traditionnel. Elle s'appuie sur quatre notions clés : (1) « le choix du canal » qui permet au citoyen de choisir entre les divers moyens pour recevoir un service ou exercer sa participation politique; (2) l'intégration des capacités en matière d'information électronique qui oblige les administrations à regrouper et à intégrer leur potentiel technologique pour hausser leur niveau de performance interne et simplifier l'accès du citoyen; (3) « l'obtention des marchés » qui représente l'interface entre le gouvernement, lequel doit équiper ses services, et ses fournisseurs; (4) « le leadership numérique » qui force les politiciens et les hauts dirigeants administratifs à prendre en compte et à promouvoir la généralisation des technologies de l'information et à les utiliser pour leur propre usage.

Borins, S., et autres (2007). *Digital State at the Leading Edge*, Toronto, University of Toronto Press.

Le présent texte propose une synthèse d'une étude¹ qui cherchait à exposer les avantages des TIC pour les organisations publiques ainsi que pour les citoyens et les autres clientèles. Pour cette étude, nous nous sommes appuyés sur des sources documentaires et sur une vingtaine d'entrevues menées auprès de gestionnaires et de professionnels impliqués dans l'élaboration de ces programmes ou services en ligne.

...l'utilisation des TIC [...] contribue à l'atteinte de l'objectif d'équité...

AVANTAGES ET DÉFIS DE L'UTILISATION DES TIC DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Par **Christian Boudreau**, avec la collaboration de **Monica Tremblay**

Christian Boudreau est professeur à l'École nationale d'administration publique
christian.boudreau@enap.ca

Monica Tremblay est agente de recherche à l'École nationale d'administration publique
monica.tremblay@enap.ca

L'étude dont il est fait mention s'intéresse autant aux avantages de l'utilisation des TIC pour les organisations publiques que pour les clientèles. Bien que notre propos principal dans cet article porte sur la prestation de services électroniques aux citoyens et aux entreprises, il est difficile de passer sous silence les avantages organisationnels. Évoquons ces principaux bénéfiques :

- automatisation des tâches manuelles et répétitives;
- diminution des erreurs et des rejets;
- flexibilité et délocalisation du travail;
- mise à jour rapide des programmes;
- augmentation des volumes de transactions;
- diminution des coûts de transactions.

Ces apports témoignent de la place grandissante des TIC dans les organisations, à un point tel qu'il est difficile d'imaginer la gestion publique contemporaine sans ces technologies. La seconde facette de l'étude aborde les avantages des TIC lors de la prestation électronique de services, que ceux-ci s'adressent aux entreprises ou aux citoyens. Ces avantages peuvent être regroupés autour des axes suivants : l'accessibilité de l'information et la disponibilité du service, la diminution de la durée du traitement et les allègements administratifs.

LES AVANTAGES POUR LA CLIENTÈLE

- L'accessibilité de l'information et la disponibilité du service

L'un des principaux avantages des services en ligne par rapport aux services traditionnels de type comptoir est d'éviter aux clientèles de se déplacer pour accéder à de l'information et à des services. Au demeurant, les TIC, et en particulier les services Internet, rendent accessibles l'information et les services au-delà des heures d'ouverture des bureaux. Quant

¹ Étude réalisée pour le compte du Forum des gestionnaires en technologies de l'information du gouvernement du Québec.

à l'assistance téléphonique offerte par les centres d'appels, les plages de service sont souvent plus étendues que celles du comptoir. Certains services électroniques offrent aux clientèles la possibilité de connaître l'état d'avancement d'une demande en traitement et de visualiser le contenu de leur dossier. Les guichets uniques procurent également des avantages similaires en regroupant l'information en un seul endroit, virtuel ou non, afin de faciliter les démarches des citoyens.

■ La diminution de la durée du traitement

Les TIC, par la saisie ou la numérisation informatisée, la transmission électronique et l'automatisation des traitements, réduisent les durées de traitement des transactions et diminuent les risques d'erreurs qui pourraient découler d'une saisie informatique d'un formulaire papier. En diminuant la durée de traitement, les organisations accélèrent l'inscription des citoyens à leur programme et, du coup, l'obtention d'un premier versement, d'un remboursement par l'État ou de la réception d'un service. À Revenu Québec, le délai moyen des remboursements d'une déclaration de revenus est deux fois plus rapide par la voie électronique que par la poste : 13,6 jours comparativement à 26,8 jours pour l'année 2005-2006. Le remboursement des citoyens par l'État peut même se faire en direct et, ainsi, alléger la charge financière des clientèles. Sans le système de communication interactive entre la Régie de l'assurance maladie du Québec et les pharmacies, plusieurs assurés disposant d'un faible revenu seraient obligés d'assumer la totalité des coûts de médicaments, le temps que le régime d'assurance médicaments en rembourse tout au moins une partie. Avec ce système, les assurés n'ont qu'à payer leur quote-part.

■ Les allègements administratifs

Les échanges électroniques entre les organisations éliminent certaines démarches administratives par les citoyens, dont celle visant à se procurer les documents officiels requis lors de l'inscription à un programme. Les échanges électroniques entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le Directeur de l'État civil évitent aux demandeurs d'assurance parentale de se procurer et d'envoyer les certificats de naissance de leurs enfants. Ces mêmes échanges pourraient aussi éviter aux citoyens de présenter plusieurs fois, à différentes organisations publiques, une même pièce administrative ou de fournir à plusieurs reprises la même information pour recevoir un service. L'informatisation des traitements et la mise en réseau des dossiers contribuent à l'uniformisation des services offerts. Il devient possible d'offrir le même niveau de service à l'ensemble des régions du Québec. Par conséquent, l'utilisation des TIC par les organisations publiques contribue à l'atteinte de l'objectif d'équité dans la prestation des services.

LES ENJEUX DE GESTION

La modernisation des organisations ne se réduit pas à une mise à jour des infrastructures technologiques. Les organisations qui ont su gérer efficacement le virage technologique sont celles qui n'ont pas hésité

à changer en conséquence leur mode de fonctionnement, leur culture, leur niveau de compétence et leur style de gouvernance.

■ De nouvelles façons de faire

Les TIC permettent aux organisations de faire les choses autrement. Elles ouvrent sur de nouvelles possibilités qu'il faut évaluer au regard de ce que l'on veut faire et des résultats que l'on veut atteindre. Les principaux gains des TIC passent souvent par une transformation profonde de l'organisation du travail et des processus d'affaires.

■ Une culture organisationnelle au service des clientèles

En se connectant aux systèmes d'information des organisations, les clientèles exercent une pression directe sur les niveaux de performance de ces systèmes. Pour fidéliser leurs clientèles et éviter des désagréments, les organisations doivent établir des mécanismes qui garantissent la disponibilité de leur système et la rapidité des communications et du traitement à distance. Les services en ligne entraînent donc de nouvelles exigences en termes de service à la clientèle. Les organisations doivent désormais être prêtes à répondre rapidement à différentes demandes et à régler des problèmes peu importe le jour ou l'heure de la journée. Les services en ligne et les transactions en direct ont amené certaines organisations à développer une culture d'« extrême vigilance » quant au suivi de la performance de leur système.

■ Les TIC comme levier stratégique pour moderniser l'organisation

Les TIC peuvent paraître menaçantes lorsqu'elles entraînent une remise en question des façons de faire et des façons d'être dans l'organisation ainsi qu'une redistribution des ressources et des budgets qui y sont alloués. Les dirigeants doivent exercer un leadership qui mobilise les gestionnaires et l'organisation dans son ensemble afin de venir à bout des rivalités et de faire des TIC un levier stratégique pour l'organisation. Il importe d'inscrire les TIC dans une stratégie d'entreprise qui engage l'ensemble des directions de l'organisation ainsi que tous les modes de prestation.

CONCLUSION

Par rapport aux méthodes dites traditionnelles, les TIC permettent de traiter, à des coûts unitaires inférieurs, d'importants volumes de transactions auprès de diverses clientèles tout en rehaussant à bien des égards la qualité des services. Qui plus est, les TIC sont de plus en plus intimement liées à la prestation de services au point où la distinction entre la technologie et la prestation de services tend aujourd'hui à disparaître. Les TIC s'insèrent désormais au cœur de la prestation. Sans elles, plusieurs programmes ne pourraient plus fonctionner, du moins aussi efficacement. Les employés continuent néanmoins d'occuper une place importante dans les organisations et les agents de première ligne agissent de plus en plus comme accompagnateurs tout en accomplissant des tâches à valeur ajoutée.

RÉFÉRENCES

La rubrique « RÉFÉRENCES » apporte un éclairage sur les communications déposées et les débats menés lors de congrès, séminaires, colloques ou symposiums tenus à travers le monde.

LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DURABLE : DE LA RHÉTORIE À LA PRATIQUE

SÉMINAIRE ORGANISÉ PAR LA NORDREGIO ACADEMY / STOCKHOLM – 26 ET 27 MARS 2007

La Nordregio Academy est un organisme qui encourage la coopération entre les institutions des pays (Danemark, Finlande, Islande, Norvège et Suède) et des territoires autonomes (îles Féroé, Groenland et Aland) du nord de l'Europe. Le séminaire organisé les 26 et 27 mars 2007 marque l'achèvement d'un vaste projet de recherche intitulé : « Programmation du développement régional et partenariats régionaux dans les pays nordiques et leur contribution potentielle au développement durable ». Dès le lancement des programmes de développement régional, la durabilité a été considérée comme un processus d'apprentissage pour lequel les frontières ou les barrières entre l'activité politique, la pratique professionnelle et la connaissance universitaire devaient être réévaluées, critiquées puis levées. L'ambition affichée par les États centraux nordiques de promouvoir et d'intégrer le développement durable dans les politiques de développement régional et de croissance soulève des interrogations reprises par les participants au séminaire qui ont tenté d'y apporter des réponses. Quelles formes de changement organisationnel, mais aussi de mentalités, ces politiques vont-elles entraîner? Comment un tel processus d'apprentissage organisationnel peut-il être enchâssé dans la société? Durant le séminaire, le développement régional durable, son évaluation concrète, mais également les incidences des changements climatiques ont fait l'objet de communications.

Lähteenmäki-Smith, K. et T. Hilding-Rydevik (2007). *Sustainable Regional Development: From Rhetoric to Practice*, Summarising Reflections Inspired by the Nordregio Academy Seminar, Stockholm, 26 et 27 mars.

<http://www.nordregio.se/Files/wp0705.pdf>

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

CONFÉRENCE ANNUELLE ORGANISÉE PAR LE GROUPE EUROPÉEN D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (GEAP) / MADRID – 19-22 SEPTEMBRE 2007

En rapprochant les organismes de formation des administrations et les centres de recherche des universités, le Groupe européen d'administration publique (GEAP) s'est fixé pour objectif de renforcer les échanges et de multiplier les coopérations entre les universitaires et les professionnels européens spécialistes de l'administration publique. Le débat mené à l'occasion de sa dernière conférence annuelle avait pour principal thème l'administration publique comme fournisseur de services et la représentation de la diversité au sein des administrations publiques. Après trente années de décentralisation et de dévolution des pouvoirs et la reformulation du rôle des institutions centrales dans un État à plusieurs niveaux, la gestion de la diversité est devenue en effet un sujet de préoccupation majeur. Au cours de la conférence, l'ensemble des sous-thèmes traditionnels de la gouvernance publique a été abordé dans le cadre de groupes de travail. Citons : le financement du secteur public, l'éthique et l'intégrité de la gouvernance publique, le secteur communautaire, la mesure de la qualité et de la productivité du secteur public, la gouvernance locale et la démocratie, les relations intergouvernementales, la gouvernance des institutions publiques, le gouvernement électronique, les politiques de ressources humaines et notamment de formation des administrations, l'impact des législations, le contrôle et la gestion des services publics de nouvelle génération. Une place avait été réservée lors de cette conférence aux pays arabes afin que se noue un dialogue entre administrations publiques méditerranéennes. La prochaine conférence annuelle du GEAP aura lieu en 2008 à Rotterdam.

Groupe européen d'administration publique/Institut national d'administration publique d'Espagne/Ministère espagnol de l'Administration publique

<http://egpa2007.inap.map.es/egpa2007/>

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

Le choix des thèmes et les textes de *Vigie* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part de l'équipe de L'Observatoire; les auteurs demeurent toutefois responsables des informations et des analyses présentées. Cette publication est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec. La reproduction totale ou partielle de *Vigie* est autorisée, à condition d'en indiquer la source.

Pour plus d'information : Danyelle Landry, secrétaire de L'Observatoire
418 641-3000, poste 6574
courriel : danyelle_landry@enap.ca

Pour consulter les publications de L'Observatoire : www.observatoire.enap.ca

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
VIGIE

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2006
ISSN 1708-7252



L'OBSERVATOIRE DE
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

ENAP