

Non classifié

GOV/PGC(2004)8



Organisation de Coopération et de Développement Economiques  
Organisation for Economic Co-operation and Development

14-Apr-2004

Français - Or. Anglais

DIRECTION DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL  
COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

GOV/PGC(2004)8  
Non classifié

**GRANDES LIGNES DU RAPPORT DE SYNTHÈSE SUR "L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE :  
SOLUTIONS POUR DES SERVICES ADMINISTRATIFS INTÉGRÉS"**

**29ème session du Comité de la gouvernance publique  
15-16 avril 2004  
Agence internationale de l'énergie, Paris**

*Ce projet relatif aux grandes lignes du rapport à paraître sur "L'administration électronique : solutions pour des services administratifs intégrés" (titre provisoire) est diffusé officiellement au Comité de la gouvernance publique pour observations selon la procédure écrite. Le texte du rapport sera parachevé avant la réunion du Comité d'octobre 2004. Cette diffusion offre donc la seule et unique occasion pour le Comité de formuler des observations sur ce travail. Nous vous remercions de faire parvenir ces observations au Secrétariat avant le 17 mai 2004, au plus tard.*

Pour de plus amples informations, contacter : Edwin Lau, tél. : +33 1 45 24 80 36;  
e-mail : edwin.lau@oecd.org

**JT00162152  
TRADUCTION PROVISOIRE**

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine  
Complete document available on OLIS in its original format

Français - Or. Anglais

**«L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE : SOLUTIONS POUR DES SERVICES  
ADMINISTRATIFS INTÉGRÉS » [TITRE PROVISOIRE] –  
GRANDES LIGNES DU RAPPORT DE SYNTHÈSE**

**I. Rappel**

1. Le programme de travail pour 2003-2004 du Comité inclut l'établissement d'un rapport de synthèse, « Solutions pour des services administratifs intégrés » (titre provisoire) qui devrait être terminé d'ici à fin 2004. Ce rapport offrira aux pays membres des conseils pratiques ainsi que des exemples de bonnes pratiques sur la manière de concrétiser la vision présentée dans une précédente publication de l'OCDE intitulée « L'administration électronique : un impératif ». Il présentera une vue d'ensemble des différentes phases nécessaires pour transformer les administrations publiques, à l'aide des TIC, en organisations plus efficaces et plus axées sur les services, animées par le souci de répondre aux besoins des entreprises et des citoyens.

2. L'administration électronique ayant vu le jour et étant parvenue à maturité dans les pays de l'OCDE, les gouvernements considèrent qu'il est de plus en plus nécessaire d'intégrer cette forme d'administration dans le cadre plus large des objectifs de modernisation et de réforme. La notion de « services intégrés » renvoie à la possibilité pour les citoyens et les entreprises d'établir des relations de grande qualité avec les pouvoirs publics sans avoir à comprendre les structures et les processus administratifs. Le rapport examinera la manière dont les pouvoirs publics devraient modifier leurs structures internes pour pouvoir offrir aux citoyens un accès facile à leurs services et pour alléger les formalités administratives pesant sur les entreprises, tout en améliorant leur efficacité et en créant des synergies grâce aux TIC. Le rapport examinera également les réajustements en matière de responsabilité et d'obligation de rendre des comptes que ces nouveaux processus et structures exigent désormais.

3. Dans de nombreux pays de l'OCDE, les montants considérables investis dans les TIC font évoluer les processus de fourniture de services administratifs au niveau de l'interface avec le citoyen/usager. Toutefois, les processus administratifs internes sont beaucoup plus difficiles à réformer, et on commence seulement à réfléchir aux possibilités offertes par les TIC pour faciliter la prise de décision et la mise en œuvre des politiques dans le contexte de l'action gouvernementale globale. De nombreux défis subsistent, et on en voit se dessiner de nouveaux. Quels sont les effets de l'administration électronique sur l'égalité d'accès aux services administratifs ? Comment modifie-t-elle la nature des relations entre les différents organismes, ou entre l'administration et les citoyens ? L'administration électronique apporte-t-elle les avantages nets que l'on en attendait sur le plan des objectifs financiers et non financiers comme la réalisation d'économies ou une plus forte participation des citoyens ?

4. Pour commencer, le rapport de synthèse examinera la manière dont les pouvoirs publics ont organisé leur projets d'administration électronique sur le plan interne (chapitres 1 et 2) pour atteindre leurs objectifs. Ensuite, il étudiera les méthodes utilisées pour mesurer les coûts et avantages de projets spécifiques d'administration électronique (chapitre 3), ainsi que les méthodes de fourniture, par voie électronique, de services aux citoyens et aux entreprises (chapitres 4 et 5). Puis l'on verra comment les pouvoirs publics veillent à ce que cette stratégie globale soit correctement mise en œuvre (chapitre 6). A la fin du rapport, une annexe examinera quelques-uns des indicateurs quantitatifs de l'administration électronique dont on dispose actuellement. Le rapport de synthèse s'enrichira du fruit des discussions entre les hauts responsables de l'administration électronique des pays de l'OCDE qui auront lieu à l'occasion de quatre symposiums sur cette question organisés par l'OCDE en 2003-2004.

5. La présentation générale ci-jointe décrit l'approche retenue pour élaborer les sept chapitres du rapport de synthèse ainsi que le contenu de chacun. Le Comité est invité à commenter la structure du rapport, l'approche globale et la décomposition par « sous-thèmes », et à fournir de précieux exemples tirés de l'expérience de ses membres, qui devraient être mis en exergue dans le rapport final. Compte tenu du délai prévu pour la publication, ce sera la principale occasion pour les pays membres de formuler des observations qui seront intégrées dans le projet de rapport.

## II. Présentation générale du rapport

**Chapitre 1 – Modalités d'organisation en vue de l'intégration** : Trouver les structures appropriées pour intégrer l'administration électronique dans le programme général de réforme.

6. Ce chapitre a pour objet d'inventorier des ensembles communs de pratiques de coordination des initiatives d'administration électronique ainsi que les enseignements qui en ont été tirés. Il décrira les structures organisationnelles nationales de cette forme d'administration et les mécanismes permettant de coordonner et d'intégrer les processus qu'elle comporte. Il examinera les choix de structures opérés par les pays compte tenu de leurs traditions et de leurs objectifs d'action, et la mesure dans laquelle il peut être utile de catégoriser des modèles ou des stratégies de planification et de coordination de l'administration électronique pour mieux comprendre la nature des instruments disponibles et les situations auxquelles ils sont le mieux adaptés.

7. Ce chapitre examinera la manière dont les pouvoirs publics ont concilié les besoins en normes communes et en coordination dans certains domaines de l'administration électronique d'une part, et les principes de la décentralisation, d'autre part. D'un point de vue général, le mode d'organisation de l'administration électronique reflète les structures administratives globales. Par exemple, après les réformes dans le cadre de la Nouvelle gestion publique mise en œuvre dans beaucoup de pays de l'OCDE, les administrations ont largement décentralisé la fourniture de leurs services. Mais pour minimiser les doubles emplois et maximiser l'efficacité, certains pays font valoir qu'il faut instaurer un certain degré de coordination, voire de centralisation. Le présent chapitre examine donc les formes d'interaction entre les différentes structures de gouvernance ainsi que les effets de la décentralisation sur les infrastructures, processus et services partagés. Il considère également d'autres possibilités que des modèles uniquement centralisés ou décentralisés, dégage des tendances et examine dans quelle mesure certains pays s'orientent vers des dispositifs contraignants pour régir certains aspects de l'administration électronique afin de compenser la décentralisation des structures.

8. Ce chapitre examinera également le rôle joué par les structures dans la progression des programmes d'administration électronique dans les pays de l'OCDE. A titre d'exemple, certains pays ont séparé la planification stratégique de cette forme d'administration et sa mise en œuvre. On se demandera dans quelle mesure cette formule confère aux décideurs une meilleure capacité d'analyse et les aide à se focaliser sur la situation d'ensemble. Parallèlement, on verra comment les planificateurs, agissant de leur côté, peuvent s'assurer d'être en prise sur les réalités de la mise en œuvre et de conserver la maîtrise globale de la stratégie d'administration électronique. Enfin, le chapitre examinera la manière dont des systèmes relativement décentralisés sont parvenus à relever ces défis.

**Chapitre 2 – Recensement des processus administratifs communs** : Appliquer une stratégie à l'échelle de l'administration publique tout entière pour obtenir un maximum d'efficacité

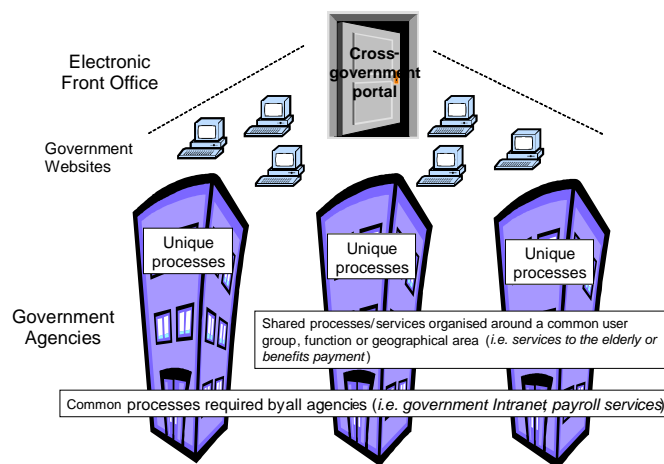
9. Ce chapitre a pour objet de regrouper et de comparer les pratiques des pays de l'OCDE en ce qui concerne la façon de recenser les processus administratifs communs, et de réfléchir à l'existence ou non d'un consensus sur la manière de réagir. Il portera en particulier sur les points suivants :

1. dispositions à prendre pour identifier les processus administratifs communs (au niveau interministériel ou par sous-ensembles d'organismes) ;
2. réaction des pouvoirs publics face aux processus administratifs communs ;
3. limites et autres solutions possibles pour utiliser l'architecture d'entreprise afin d'éviter les doubles emplois et de maximiser l'efficacité.

10. Dans la publication de l'OCDE intitulée *L'administration électronique : un impératif*, on fait valoir que la multiplication de certains processus internes communs comme la gestion des ressources humaines ou la gestion de la paie risque de se traduire par l'existence de systèmes informatiques (et d'agents) faisant double emploi dans l'optique de l'ensemble de l'administration, ce qui alourdit son coût global. En outre, à tous les niveaux, les agences utilisant des systèmes « patrimoniaux » (indépendants) mis au point séparément ont des difficultés à échanger leurs données.

11. Comme il est demandé aux responsables de l'administration électronique de démontrer que des initiatives dans ce domaine sont source d'économies et d'amélioration des services, de nombreux gouvernements prennent conscience que les gains d'efficacité découlant des TIC peuvent être obtenus au niveau interministériel comme à celui de chaque organisme. Certains pays ont réfléchi à la manière de limiter les doubles emplois dans l'optique de l'administration publique tout entière, notamment grâce à des simulations « d'architecture d'entreprise » visant à transformer l'administration en une organisation de type entreprise pour ne pas perpétuer un modèle d'organisation composée de structures multiples, dont les mandats se chevauchent et qui se sont constituées en l'espace de plusieurs générations.

**Figure 1. Éléments d'une architecture commune pour l'administration électronique**



**LEGENDE**

- « Guichets » électroniques
- Portail interministériel
- Sites Internet de l'administration
- Processus propres
- Agences gouvernementales
- Processus/services partagés, organisés autour d'un groupe d'utilisateurs communs, d'une fonction ou d'une zone géographique (services aux personnes âgées ou versement de prestations, par exemple)
- Processus communs dont toutes les agences ont besoin (notamment : Intranet de l'administration publique, services de traitement de la paie).

12. Une stratégie englobant l'administration tout entière soulève la question de savoir quels sont les processus administratifs communs à plusieurs agences gouvernementales ou groupes d'agences, et quel est le meilleur mode d'organisation de ces processus pour obtenir une efficacité maximale. En mettant en commun des processus et des services interagences, les pouvoirs publics peuvent, théoriquement du moins, réaliser des économies d'échelle considérables tout en limitant les doubles emplois, en éliminant les systèmes hérités du passé et en encourageant la collaboration interagences.

13. Ce chapitre examinera également la manière dont les pouvoirs publics ont géré et séquencé le processus de recensement des processus administratifs communs, et quelles ont été les parties prenantes. Ce faisant, il posera la question de savoir si la mise en place d'une architecture d'entreprise n'est qu'une simple opération à caractère technique, si elle s'inscrit dans une planification stratégique des projets d'administration électronique ou si elle aura des effets à long terme sur la structure globale de l'administration. On verra également jusqu'à quel point une réorganisation a été mise en œuvre et on s'interrogera sur les limites de cette approche et sur les autres approches possibles.

**Chapitre 3. Analyse d'opportunité des projets d'administration électronique :** Justifier et promouvoir des investissements responsables dans les TIC

14. Ce chapitre a pour objet d'examiner les coûts et avantages des projets d'administration électronique et d'envisager la mise au point d'un cadre d'analyse d'opportunité de ces projets pour justifier les dépenses qui y sont affectées. L'étude portera principalement sur 5 ou 6 pays dans lesquels les cadres d'analyse de cette nature sont bien développés, mais elle prendra également en compte les pratiques d'autres pays de l'OCDE.

15. Cette étude s'articulera autour de deux axes :

- mise en commun de cadres d'élaboration de l'analyse d'opportunité des projets d'administration électronique ;
- mise en commun de processus d'élaboration et de validation des analyses d'opportunité.

16. Au cours de l'examen des cadres d'analyse d'opportunité, l'OCDE fera connaître les modalités détaillées des analyses d'opportunité des projets d'administration électronique des pays membres : cadres standards d'analyse d'opportunité, mesures de performance des projets, élaboration d'outils standards (listes de contrôle des avantages, par exemple), méthodes de comparaison des avantages financiers et non financiers, méthodes de contrôle des avantages (gain de temps, caractère obligatoire ou indicatif ?) et pratiques envisageables ou nécessaires (intermédiaires, mise en œuvre conjointe, infrastructures centralisées, etc.). Cette étude débouchera sur un cadre de pratiques exemplaires permettant d'élaborer et d'affiner les analyses d'opportunité des projets d'administration électronique, à partir des éléments concrets communiqués par les pays membres, ainsi, éventuellement, que des outils d'analyse (grilles et listes de contrôle pour l'identification des avantages).

17. Ce chapitre examinera également les procédures suivies par les pays membres pour l'analyse d'opportunité des projets d'administration électronique : Qui élabore l'analyse d'opportunité et qui la valide ? Que se passe-t-il après la validation ? Les analyses d'opportunité sont-elles réactualisées et revalidées ? Comment les processus sont-ils adaptés de manière à promouvoir différentes stratégies (projets conjoints, interministériels, par exemple) ? Les processus sont-ils « solides » (les projets mal préparés n'obtiennent pas de financements, quels que soient les objectifs et la volonté politique) ? Quel est le calendrier des analyses d'opportunité (un projet peut-il être engagé avant sa validation) ? Quels sont les

critères standards utilisés pour évaluer et valider les analyse d'opportunité. Sur quelle base les priorités sont-elles établies entre les analyses d'opportunité et les investissements ?

18. Ce chapitre débouchera sur un panorama des procédures suivies par les pays membres pour élaborer et valider les analyses d'opportunité en fonction de l'appareil administratif de chacun, et sur une présentation des principaux éléments d'un processus de validation efficace. Ces données pourront servir de base à de nouveaux travaux sur l'élaboration d'une analyse d'opportunité globale (à l'échelle de toute l'administration) des projets d'administration électronique.

**Chapitre 4. Administration électronique axée sur les usagers :** Utiliser l'administration électronique pour obtenir un maximum de réactivité face aux besoins des citoyens et des entreprises.

19. Ce chapitre a pour objet d'examiner selon quelles modalités l'administration électronique peut contribuer à augmenter au maximum la réactivité des pouvoirs publics face aux besoins des citoyens et des entreprises.

20. Dans beaucoup de pays de l'OCDE, améliorer la qualité des services administratifs et la réactivité de ceux qui les fournissent est aujourd'hui l'une des priorités des programmes de réforme. Les pouvoirs publics sont conscients que le recours à la technologie pour fournir des services ne se traduit pas nécessairement par une plus grande réactivité des fournisseurs, une amélioration de la qualité des services ou une meilleure prise en compte des préférences des usagers. Pour bâtir une administration électronique axée sur les citoyens, il leur faut redéfinir leurs stratégies de services de manière à faire de l'optique du citoyen ou de l'entreprise le point de départ du processus de fourniture. Ils doivent aussi prévoir à l'avance les besoins de demain et les facteurs (démographiques, technologiques, culturels) déterminant la fourniture de services en ligne (côté demande comme côté offre). En même temps, ils doivent concilier les besoins et aspirations des usagers, d'une part et, d'autre part, les impératifs budgétaires qui, dans la pratique, limiteront la palette des options.

21. Pour bâtir une administration électronique axée sur les usagers, les pouvoirs publics doivent intégrer les besoins de ceux-ci dans la manière dont ils envisagent la fourniture de services et la structure de l'administration publique. Le fait de superposer le point de vue de l'utilisateur sur des structures et des procédures dans lesquelles, habituellement, l'administration occupe la place centrale aura des effets non seulement sur la manière dont les pouvoirs publics concevront les services en ligne, mais aussi sur le mode de redéfinition de leurs structures et opérations internes pour atteindre cet objectif. A mesure que de nouveaux besoins apparaîtront, les gouvernements s'attaqueront à l'amélioration et à la reconfiguration des services pour mieux répondre aux besoins des usagers. Dans un premier temps, il se peut qu'ils créent des mécanismes permettant d'améliorer ou de reconfigurer les services déjà en place. Quel est, du point de vue organisationnel, l'impact de la prise en compte des préférences des usagers dans les systèmes de fourniture de services, et quelles sont les modifications à apporter aux processus internes pour ajuster finement les services afin de répondre à l'évolution des besoins des usagers ?

22. L'un des principaux enjeux de la réalisation d'une administration axée sur les usagers tient au fait que ces derniers eux-mêmes ne sont pas toujours capables d'exprimer comment, dans l'idéal, ils voudraient qu'on réponde à leurs besoins et à leurs attentes. Ce chapitre examinera la manière dont les pays ont organisé les structures administratives pour assurer la fourniture de services administratifs intégrés et pour rapprocher l'État du citoyen. Ainsi, par exemple, certains pays se sont employés avant tout à améliorer la collaboration entre les agences. D'autres ont eu recours à des « organisations intermédiaires », des « courtiers » ou des guichets uniques, qui sont devenus une interface courante par laquelle s'effectuent les contacts entre les clients et les structures en place pour la fourniture de services administratifs et pour la collecte de données. D'autres encore ont externalisé certaines catégories de services. La plupart des pays

adopteront une combinaison, sous une forme ou une autre, de ces différentes stratégies. A cet égard, ce chapitre examinera les pratiques mises en œuvre jusqu'à présent ainsi que les éventuels imprévus.

23. L'adoption d'interfaces communes avec l'extérieur comme les portails électroniques et les intergiciels pour décloisonner les systèmes des différentes agences a amélioré la qualité des interactions entre l'administration d'une part, et les entreprises et citoyens d'autre part. Mais elle ne garantit pas que les règles des programmes soient normalisées ni que les agences soient suffisamment intégrées pour répondre aux attentes plus fortes exprimées par les usagers habitués aux transactions en ligne avec les entreprises privées. En inventoriant des services communs ou des groupes d'usagers, les agences gouvernementales pourront intégrer davantage leurs services et les améliorer.

**Chapitre 5. Fourniture de services par circuits multiples :** Harmoniser les services électroniques et non électroniques pour fournir des services administratifs intégrés.

24. Ce chapitre a pour objet de faire mieux comprendre les possibilités de synchronisation des services électroniques et non électroniques pour offrir le meilleur accès aux services à moindre coût.

25. Quand l'administration publique commence à fournir des services par voie électronique, elle maintient généralement les services ordinaires, du moins au début. Cela peut se traduire, dans un premier temps, par une hausse du coût de la fourniture des services, les agences étant contraintes de conserver plusieurs méthodes de prestation en même temps. Pourtant, à mesure que la population adoptera l'Internet, les pouvoirs publics seront peut-être en mesure de réduire les coûts en redirigeant les utilisateurs vers des circuits de fourniture moins coûteux. Néanmoins, pour assurer l'intégration de ces services, ils doivent gérer simultanément les différents circuits de fourniture et, dans l'idéal, être en mesure d'intégrer les informations provenant de tous ces circuits.

26. On ne comprend pas encore très bien les aspects économiques liés à l'accès et à la distribution d'un produit ou d'un service donné. Il est indispensable d'appréhender cette dimension et d'instaurer un cadre décisionnel pour optimiser les stratégies de gestion des circuits, de distribution et d'investissement. Il faut aussi comprendre ces aspects économiques pour que les usagers et les pouvoirs publics tirent un maximum d'avantages de la nouvelle voie d'acheminement. Or, cette tâche devient plus complexe à mesure qu'augmente le nombre d'agences qui se raccordent à un réseau de fourniture de services.

27. La gestion des circuits est donc un élément déterminant de la fourniture de services administratifs intégrés. Les agences se concentrent simultanément sur l'amélioration des niveaux de services et sur la réduction des coûts grâce à une meilleure gestion de toutes les voies de fourniture de service. Le programme de conversion va au-delà d'une simple automatisation et d'un transfert des services en place vers d'autres voies. Il nécessite une refonte de la conception des processus et des services en place, un regroupement des services et l'utilisation de nouvelles voies de fourniture de services publics et privés. La gestion des circuits comprend trois stades, à savoir :

- l'intégration des transactions entre agences par le biais d'une multiplicité de circuits ;
- des modèles de collaboration, essentiellement ponctuelle, entre certaines agences, collectivités territoriales et fournisseurs privés, et
- un réseau de fourniture de services offrant un cadre qui soit valable à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour les agences et qui englobe une multiplicité de circuits de fourniture de services et de fournisseurs.

28. La plupart des agences en sont au premier stade (intégration des transactions entre agences). Un certain nombre d'agences pilotes – telle Centrelink en Australie – s'appêtent à adopter des modèles de collaboration ponctuelle entre agences et collectivités territoriales. Les enseignements tirés de ces expériences montreront comment l'administration électronique dote les pouvoirs publics d'un outil de meilleure qualité pour atteindre un plus large éventail d'objectifs, et exerce un impact sur la fourniture globale de services.

**Chapitre 6. Concrétiser la réforme :** Déterminer les conditions préalables, les partenariats et les incitations à l'évolution des administrations publiques.

29. L'administration électronique est un processus. Il faudra du temps pour que les structures et processus organisationnels évoluent de manière significative. Ce chapitre a pour objet d'examiner dans quelle mesure les dirigeants peuvent encourager le changement, quels sont les éléments nécessaires pour que le changement se concrétise (systèmes de gestion des performances, mise en place des incitations, etc.), et quelles sont les dispositions à prendre pour s'assurer du succès de la mise en œuvre des solutions d'administration électronique.

30. La réforme ne consiste pas seulement à utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC), mais à faire travailler ensemble les individus adéquats, en repensant les méthodes de travail pour les rendre plus efficaces et en mettant en place les incitations en ce sens. Ce chapitre examinera les changements culturels et procéduraux qui devront intervenir pour que les pouvoirs publics tirent le maximum d'avantages des possibilités de travail en réseau offertes par les TIC.

31. Ce chapitre abordera en particulier les questions suivantes :

- quelles sont les conditions préalables pour obtenir le changement nécessaire par le biais de l'administration électronique ?
- comment séquencer correctement la réforme ?
- où en sont les pays de l'OCDE dans la gestion du changement ?
- financer le changement, y inciter et le faire durer – comment fonctionnent les incitations ?
- de quelle façon le secteur privé peut-il participer à cette transformation ?

32. Certains responsables font valoir qu'il est difficile de faire évoluer l'administration si les conditions préalables ne sont pas en place. Ce chapitre examine donc ces conditions en termes de dynamique (politique et de gestion), de compétences, de culture de l'administration et de maîtrise des projets d'administration électronique. Il pose également la question de savoir dans quelle mesure les pays doivent attendre que les conditions préalables soient réunies pour commencer à reconfigurer les processus d'administration électronique et s'il vaut mieux engager la réforme tout en veillant à ce que ces conditions soient mises en place.

33. Ce chapitre examine également les moyens d'obtenir le changement, notamment par des incitations et des partenariats, et le degré auquel il faut articuler l'administration électronique autour d'objectifs plus vastes de bonne gouvernance pour y parvenir. Les pays de l'OCDE emploient différentes méthodes pour gérer la reconfiguration. Certains, par exemple, estiment probablement qu'il est plus utile de commencer par un vaste plan stratégique d'administration électronique (approche descendante) alors que d'autres considèrent sans doute que le changement est plus efficace lorsqu'il passe par des initiatives individuelles mises en œuvre par les agences (approche ascendante). Dans ce chapitre, on se penchera en particulier sur les pratiques nationales de reconfiguration des processus selon qu'elles sont intervenues *avant* ou *après* l'informatisation. On verra également des exemples de pays ayant utilisé l'introduction des



TIC comme catalyseur de la réforme. Quel a été le degré d'harmonisation entre cette réforme et l'informatisation ?

34. Les incitations peuvent contribuer puissamment à la mise en œuvre du changement au sein des administrations. Ce chapitre examinera donc quelles sont les incitations les plus adaptées à la reconfiguration des processus pour mettre en place l'administration électronique. Faut-il, par exemple, prévoir un financement central pour ce faire, et comment faire en sorte que le changement soit opérationnel et durable dans le fonctionnement au quotidien quand l'intervention de l'instance centrale est terminée ? Comment maintenir la dynamique du changement une fois que le processus est engagé (les avantages tardant parfois à se manifester) ?

35. Ce chapitre examinera par ailleurs les avantages et inconvénients du travail en partenariat avec le secteur privé. De nombreux pays de l'OCDE étudient la possibilité de constituer des partenariats pour financer le processus de transformation. On examinera les difficultés à surmonter pour que ces partenariats soient couronnés de succès.

**Annexe – Statistiques de l'administration électronique :** Utilisations et limites des statistiques nationales comparatives dans ce domaine

36. Cette annexe a pour objectif de présenter un panorama de l'état actuel des activités statistiques en matière d'administration électronique et des méthodes utilisées, à partir des grands travaux que mènent les offices de la statistique et d'autres organismes. Chaque fois que possible, elle suggérera d'autres méthodes ou des méthodes additionnelles. L'annexe examinera, compilera et analysera les données pertinentes des offices nationaux de la statistique (dont l'OCDE dispose ou qui peuvent être obtenues facilement des pays), relatives à l'utilisation des services d'administration électronique par les individus et les entreprises (ces informations pourront éventuellement faire l'objet d'une seconde annexe).

37. L'annexe pourra aussi comporter un point rapide de la situation des travaux effectués par l'OCDE pour élaborer des questionnaires types sur l'administration électronique, à inclure dans les questionnaires types de l'OCDE sur l'utilisation des TIC par les ménages/individus et les entreprises. Le cas échéant, quand ils seront intégrés dans les enquêtes nationales, ces modèles devraient apporter des informations comparables à l'échelle internationale sur l'utilisation des services d'administration électronique par les ménages, les individus et les entreprises. Mais comme les priorités diffèrent d'un pays à l'autre, il n'est pas possible de prévoir avec précision la période au cours de laquelle ces questionnaires seront introduits pour la première fois dans les enquêtes nationales, ni le délai pendant lequel ils continueront de figurer dans ces enquêtes. Toutefois, disposer d'un questionnaire type approuvé que les pays pourront utiliser marque une première étape importante.