



**NATIONS  
UNIES**

**INTOSAI**

**SYMPOSIUM  
SUR L'APPLICATION DES TECHNOLOGIES DE  
L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION  
DANS L'AUDIT DU E-GOUVERNEMENT: UNE  
STRATEGIE POUR L'EFFICIENCE,  
LA TRANSPARENCE ET L'OBLIGATION  
DE RENDRE COMPTE**

Rapport sur le 18<sup>e</sup> Séminaire ONU/INTOSAI  
sur le contrôle des finances publiques

Vienne  
18 au 22 avril 2005

ST/ESA/PAD/SER.E/86



**NATIONS  
UNIES**

**INTOSAI**

Division de l'administration publique et de la gestion du développement  
Département des affaires économiques et sociales ( DAES )

SYMPOSIUM  
SUR L'APPLICATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION DANS L'AUDIT DU E-GOUVERNEMENT:  
UNE STRATEGIE POUR L'EFFICIENCE, LA TRANSPARENCE ET  
L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Rapport sur le 18<sup>e</sup> Séminaire ONU/INTOSAI  
sur le contrôle des finances publiques  
Vienne  
18 au 22 avril 2005

## TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION.....	1
II. EXPOSES INTRODUCTIFS - SYNTHESE.....	6
II.1 Secrétariat général de l'INTOSAI.....	6
II.2 Nations unies.....	8
II.3 Présidence technique Thèmes récents découlant de l'audit de l'administration en ligne au Royaume-Uni – L'expérience du NAO.....	11
III. SYNTHESE DES RESULTATS DU SEMINAIRE.....	20
III.1 Synthèse des résultats des groupes de travail.....	20
III.2 Evaluation par les participants.....	29
IV. RAPPORTS PRINCIPAUX .....	31
1. Nations unies L'audit du e-gouvernement : Un outil d'autonomisation des citoyens et de promotion du développement socio-économique et humain .....	31
2. Banque mondiale Administration publique en ligne : Possibilités offertes et difficultés rencontrées.....	44
3. Autriche Nous vivons et travaillons dans une société de l'information – eAustria parmi les premiers en eEurope.....	53
4. Oman Le cybergouvernement : Evaluation des risques Alignement des exigences commerciales et des spécificités des technologies de l'information ( TI ).....	61
5. Canada La vérification du gouvernement électronique : Gouvernement en direct.....	68
6. Inde Défis posés par l'audit des services en ligne .....	80
7. Argentine Experiences relatives à l'audit des services publics en ligne.....	92
8. Afrique du Sud Marchés publics en ligne .....	105

V. RAPPORTS DES GROUPES DE TRAVAIL .....	116
1. Rapport du groupe de travail 1 ( groupe de travail anglophone 1 ) .....	116
2. Rapport du groupe de travail 2 ( groupe de travail anglophone 2 ) .....	121
3. Rapport du groupe de travail 3 ( groupe de travail anglo-, arabo- et francophone ).....	130
4. Rapport du groupe de travail 4 ( groupe de travail hispanophone ).....	136
ANNEXES .....	139
I. Liste des exposés.....	139
II. Liste des participants.....	141
III. Président technique .....	145
IV. Liste des conférenciers .....	146
V. Secrétariat de la réunion .....	147

## I. INTRODUCTION

Du 18 au 22 avril 2005 s'est déroulé à Vienne, Autriche, le séminaire interrégional organisé conjointement par l'Organisation des Nations Unies ( ONU ) et l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques ( INTOSAI ) sur « L'application des technologies de l'information et de la communication ( TIC ) à l'audit de l'administration en ligne : une stratégie visant à promouvoir l'efficacité, la transparence et l'obligation redditionnelle ». Cette rencontre était le 18<sup>e</sup> séminaire interrégional préparé par la Division de l'administration publique et de la gestion du développement ( DAPGD ) du Département des affaires économiques et sociales ( DAES ) de l'ONU et l'INTOSAI ( 18<sup>e</sup> séminaire ONU/INTOSAI ).

Dans le passé, le DAES avait déjà proposé à plusieurs reprises des programmes de formation pour aider les pays en développement à renforcer leurs structures de contrôle des finances publiques. Dans le cadre de ces activités, l'ONU a mis en place selon un rythme généralement bisannuel et avec la collaboration de l'INTOSAI des programmes de formation axés sur le contrôle des finances publiques. C'est ainsi que 17 séminaires sur les sujets suivants ont eu lieu sur une période de 34 ans :

1. Principes généraux, méthodes et objectifs du contrôle des finances publiques et problèmes institutionnels qui en résultent ( 1971 ) ;
2. Techniques et méthodes utilisées par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ( ISC ) en vue de l'amélioration du contrôle des finances publiques ( 1973 ) ;
3. Gestion du budget public et reddition des comptes, rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans l'Etat moderne et contrôle financier des entreprises publiques ( 1976 ) ;
4. Principes du contrôle des finances publiques, contrôle d'organisation, contrôle de gestion et contrôle des entreprises publiques ( 1979 ) ;
5. Concepts du contrôle financier, contrôle des recettes fiscales, contrôle des institutions financières publiques au service du développement et contrôle de gestion des entreprises publiques ( 1981 ) ;
6. Nature et portée des systèmes internes de gestion, rôle de l'audit interne dans les systèmes de contrôle interne de gestion, contrôle des finances publiques et systèmes de contrôle interne de gestion dans les pays en développement ( 1984 ) ;
7. Vérification de programmes majeurs de développement ( 1986 ) ;
8. Application des normes de contrôle dans le secteur public ( 1988 ) ;

9. Comptabilité et contrôle de programmes d'aide au développement, vérification dans un cadre informatique ( 1990 ) ;
10. Vérification dans un cadre informatique – échange d'expériences, possibilités et défis - atelier ( 1992 ) ;
11. Restructuration du secteur public ( 1994 ) ;
12. Rôle des ISC dans la lutte contre la corruption et la mauvaise gestion ( 1996 ) ;
13. Rôle des ISC dans le contrôle des travaux publics ( 1998 ) ;
14. Contrôle des systèmes de santé publique par les ISC ( 2000 ) ;
15. Rôle des ISC dans le contrôle agricole ( 2002 ) ;
16. Rôle des ISC lors d'un contrôle de l'utilisation des fonds publics dans l'éducation ( 2003 ) ;
17. Indépendance des ISC ( 2004 ).

Le dernier en date de ces séminaires ( 2005 ) était consacré à l'application des TIC à l'audit de l'administration en ligne.

Une soixantaine de personnes ont participé à ce séminaire, pour la plupart des membres du personnel d'ISC de pays en développement. Les conférenciers ont été détachés par l'ONU, la Banque mondiale et les ISC de l'Afrique du sud, de l'Argentine, de l'Autriche, du Canada, de l'Inde et d'Oman. Un agent de l'ISC du Royaume-Uni a assumé la fonction de président technique ( se reporter à la liste des participants en annexe ).

Le séminaire a été ouvert le 18 avril 2005 par une séance plénière et s'est terminé le 22 avril 2005 ; les travaux se sont déroulés dans le cadre de 15 séances plénières et de 4 réunions des groupes de travail ainsi que d'une excursion.

Les principaux sujets traités de manière détaillée et approfondie au cours du 18<sup>e</sup> séminaire ONU/INTOSAI étaient les suivants :

L'audit de l'administration en ligne – une stratégie visant à promouvoir l'efficacité, la transparence et l'obligation redditionnelle

1. Cadre réglementaire et légal et mandat régissant l'audit des services en ligne ;
2. Situation actuelle et future des services en ligne ;
3. Risques présentés par les services en ligne ;
4. Audit informatisé par le net des services en ligne ;
5. Défis posés par l'audit des services en ligne ; et
6. Marchés publics en ligne.

En outre, les ISC des pays suivants : Algérie, Bhoutan, Bolivie, Chili, Danemark, Ethiopie, Fiji, Israël, Jamaïque, Japon, Koweït, Lesotho, Libye, Lituanie, Malawi, Mongolie, Namibie, Pays-Bas, République dominicaine, Tunisie, Venezuela ont présenté l'application des TIC à l'audit des services en ligne dans leurs pays respectifs. Dans leur rapport national, les participants ont communiqué des informations intéressantes sur l'organisation de leur ISC et ont fait le point des tendances et des développements futurs en matière d'administration et de gouvernance en ligne, tout en évoquant la possibilité d'en améliorer l'audit à l'avenir.

Après la présentation des rapports principaux ( se reporter à la section IV du présent rapport ), les participants ont eu la possibilité de prendre une part active à la discussion et de dégager ainsi les caractéristiques essentielles de l'administration en ligne. Par la suite, les participants ont pu procéder à un échange d'expériences dans le cadre de groupes de travail restreints, en vue d'approfondir les principales questions ayant retenu leur attention et d'élaborer des conclusions et des recommandations. Pour un résumé des résultats des travaux en groupes, voir section III.1 du présent rapport.

De l'avis des participants, voici les points saillants à prendre en compte dans ce contexte :

1. Les représentants de tous les pays ont été d'accord pour affirmer que les ISC devraient prendre les devants et encourager la mise en place de l'administration en ligne, celle-ci étant en mesure de promouvoir la transparence et la prestation de meilleurs services aux citoyens. Dans ce contexte, les ISC doivent toutefois relever certains défis, notamment en ce qui concerne leur mandat, par exemple :
2. Toutes les ISC ne jouissent pas d'une indépendance totale vis-à-vis des pouvoirs publics. Dans certains cas, il se peut que le budget de l'ISC soit approuvé et même géré par les pouvoirs publics et que ses effectifs soient recrutés et rémunérés par les pouvoirs publics.
3. Les pays se trouvent à différentes étapes de leur voyage devant les mener à la mise en place de l'administration en ligne, ce qui explique que les solutions préconisées par les ISC présentent différents styles et degrés de maturité. Le degré de maturité atteint par une ISC dans l'audit de l'administration en ligne est généralement proportionnel au degré d'implantation des téléservices dans un pays donné et au niveau de compétence des agents de l'ISC concernée. Néanmoins, de nombreuses missions d'audit sont réalisées, dès à présent, dans ce domaine.

4. Les ISC devraient se considérer comme faisant partie intégrante des projets d'administration en ligne puisqu'elles fournissent des services et des informations aux citoyens.
5. Les ISC doivent surmonter un grand nombre d'obstacles lorsqu'elles abordent l'audit des services en ligne. Ceux-ci incluent:
  - L'absence de cadre légal et réglementaire
  - L'accès aux systèmes et données des pouvoirs publics. Un manque de compétences informatiques est susceptible d'empêcher les vérificateurs d'aller au fond des choses et d'exercer leur droit d'accès
  - La prise en compte de l'évolution rapide des TIC
  - Le choix du moment opportun pour réaliser la mission d'audit et convaincre les entités soumises à l'audit des avantages qu'il présente.
6. Malgré ces difficultés, les ISC ont mis en évidence bon nombre d'enjeux caractérisant la mise en place de l'administration en ligne et en ont tiré des leçons précieuses, comme par exemple :
  - Des ministères et des organismes ont créé des sites web parce qu'il s'agit d'un phénomène à la mode ou parce qu'ils n'ont pas résisté aux méthodes agressives de leurs fournisseurs. Les coûts de la mise en place et de la gestion du site l'emportent sur l'avantage présenté par le site.
  - L'introduction de l'administration en ligne se solde par des avantages sur le plan de l'économie, de l'efficacité, de l'efficience et de la transparence.
  - Les ISC de pays développés se heurtent à des restrictions en matière d'accès, notamment en raison de la législation sur la protection des données personnelles. Les ISC de pays en développement jouissent souvent d'un plus vaste accès sur le plan légal mais éprouvent des difficultés sur le plan technique.
7. Toutes les ISC sont en mesure d'effectuer des missions d'audit de l'administration en ligne, ceci n'étant nullement l'apanage des ISC plus avancées sur le plan technique. Les ISC dans les pays en développement pourraient soumettre à un audit :
  - Les projets et objectifs de leur pays en matière d'administration en ligne
  - Le développement et l'acquisition du logiciel et du matériel (gestion du projet et livraison par rapport aux objectifs fixés). Il est nécessaire que l'ISC soit impliquée dans l'ensemble de l'opération, tout en conservant son indépendance



Toutefois, les vérificateurs doivent absolument disposer de compétences informatiques de base afin de pouvoir participer aux missions d'audit de l'administration publique, de comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent et de communiquer avec les spécialistes TI de l'instance soumise à l'audit. Une formation destinée à familiariser les vérificateurs à ces questions devrait être une priorité absolue.

## II. EXPOSES INTRODUCTIFS - SYNTHÈSE

### II.1 Secrétariat général de l'INTOSAI

Le Dr. Josef Moser, Secrétaire général de l'INTOSAI et Président de la Cour des comptes autrichienne, a souhaité la bienvenue aux participants et a salué tout particulièrement M. Guido Bertucci, Directeur de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement ( DAPGD ) du Département des affaires économiques et sociales ( DAES ) de l'ONU, en sa qualité de co-organisateur.

Le Dr. Moser a souligné l'importance de la coopération entre l'ONU et l'INTOSAI, sous forme de séminaires et de réunions d'experts interrégionaux organisés depuis des années avec succès sur le thème du contrôle des finances publiques, contribuant ainsi à réaliser les objectifs de l'INTOSAI conformément à sa devise « *Experientia Mutua Omnibus Prodest* » ( l'expérience mutuelle profite à tous ).

Le renforcement des capacités des ISC par la formation, l'assistance technique et d'autres mesures de soutien est l'un des principaux objectifs du Plan stratégique de l'INTOSAI, adopté à l'unanimité en 2004, à Budapest, par le Congrès de l'INTOSAI.

Le thème de « l'application des technologies de l'information et de la communication dans l'audit du e-gouvernement : une stratégie pour l'efficacité, la transparence et l'obligation de rendre compte » s'inscrit dans la logique du Plan stratégique de l'INTOSAI. Il reflète les nouveaux enjeux du contrôle des finances publiques et son analyse a pour objet de fournir des orientations afin de relever ces défis.

De plus, bon nombre d'ISC ont manifesté un grand intérêt pour la question et l'ont mentionnée comme méritant d'être traitée par l'INTOSAI de manière privilégiée.

Au cours des années écoulées, les résolutions les plus variées sur l'égalité des chances, l'élimination de la pauvreté, la croissance économique et l'intégration sociale ont été adoptées en grand nombre tant au niveau européen qu'à celui de l'ONU. Leur mise en œuvre exige des administrations publiques fonctionnant de manière efficace, transparente et rationnelle et utilisant les TIC.

L'administration publique moderne doit permettre une interaction entre l'Etat et les citoyens, les entreprises privées et les institutions publiques par le biais de solutions de pointe TIC, bref, par la mise en place de l'administration en ligne.

Les téléservices ne sauraient être limités à un domaine de l'administration ou à un secteur technique mais devraient, au contraire être présents à tous les niveaux de l'administration publique et dans toutes les disciplines allant de l'ingénierie au droit.

Il est important de mentionner que les approches relatives à l'administration en ligne ont sensiblement changé au cours des dernières années.

A l'origine, la discussion s'est concentrée sur l'importance stratégique et l'incidence de l'administration en ligne, celle-ci étant avant tout considérée comme le moteur des réformes administratives. Aujourd'hui, l'administration en ligne est utilisée comme instrument de gestion publique.

L'administration en ligne a certainement provoqué une réflexion en faveur d'une « administration publique privilégiant les processus ».

Maintenant que les TIC sont en place et utilisées, il appartient aux ISC de relever les nouveaux défis et de ne pas se laisser distancer par leur évolution constante.

Voilà pourquoi il est essentiel de développer de nouvelles techniques et méthodologies d'audit afin d'être en mesure de circonscrire avec plus de précision les problèmes liés aux services en ligne.

Face à cette mission complexe, les ISC doivent mettre à disposition de leurs effectifs davantage de formations de base et de perfectionnement et envisager un échange de savoir-faire entre les ISC.

Dans le cadre de ses moyens, l'INTOSAI est à la hauteur de ces impératifs. Elle a établi une Commission pour le contrôle informatique présidée par l'ISC de l'Inde, afin de permettre aux agents des ISC de procéder à un échange de savoir-faire et d'expériences sur l'audit et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, le 18<sup>e</sup> séminaire ONU/INTOSAI en étant un exemple significatif.

Les attentes liées au séminaire ONU/INTOSAI ne visent pas seulement l'approfondissement de la question des services en ligne mais aussi et surtout un échange d'expériences, positives et négatives, sur le travail pratique réalisé par les ISC, cet exercice devant aboutir à des suggestions sur la façon d'améliorer, dans tous les pays, l'audit par les ISC de l'administration en ligne. Même si le séminaire n'est pas en mesure de traiter de manière exhaustive tous les aspects de la question, il est censé donner un élan et une orientation aux travaux futurs de la Commission pour le contrôle informatique de l'INTOSAI, étant entendu qu'à l'avenir les réunions du Comité directeur et les Congrès de l'INTOSAI tireront parti de ses conclusions.

Les rapports nationaux avaient pour but de fournir des informations sur les différents types d'organisation et phases de développement en matière d'administration publique et de montrer que tous les participants pris ensemble pouvaient contribuer à améliorer la situation des ISC, ce qui ne peut que profiter à tous.

En conclusion, le Dr. Moser a remercié l'ONU de l'exceptionnelle coopération qui a prévalu, notamment lors des préparatifs du présent séminaire ainsi que les ISC qui ont détaché des conférenciers ; il a prié instamment tous les participants de bien vouloir contribuer par leur expérience et leurs compétences techniques au succès de la manifestation et, par conséquent, à l'amélioration de la gouvernance et de l'obligation redditionnelle dans leurs pays respectifs.

## II.2 Nations unies

M. Guido Bertucci, Directeur de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement (DAPGD) du Département des affaires économiques et sociales (DAES) de l'ONU, a assuré la présidence de la séance d'ouverture conjointement avec le Dr. Moser.

Au nom du DAES, il a salué les participants tout en soulignant que le thème du séminaire venait à son heure et qu'il méritait d'être examiné par des spécialistes dans le cadre d'un séminaire réunissant les vérificateurs les plus chevronnés de la planète ainsi que des conférenciers détachés par des organisations internationales, et d'autres invités et observateurs.

M. Bertucci a mentionné l'importance primordiale accordée par l'ONU à la coopération avec l'INTOSAI et à la fourniture d'assistance technique aux ISC sous forme d'un renforcement des capacités. Bien que le mandat et le statut juridique des ISC varient d'un pays à l'autre, ces institutions se sont néanmoins regroupées sous les auspices de l'INTOSAI pour formuler des normes et des codes communs pouvant être adoptés collectivement ou individuellement. Il a trouvé remarquable que la mondialisation ait permis à l'INTOSAI et à ses groupes régionaux d'explorer et de discuter au fil des années dans les forums les plus divers toute une série de questions relatives au fonctionnement stratégique et opérationnel des ISC, sans préjudice de la taille et de l'ancienneté de leurs institutions respectives.

La gestion du secteur public dans un environnement caractérisé de nos jours par des mutations constantes est un lourd défi devant être relevé par les responsables politiques, les fonctionnaires, les prestataires de services et l'ensemble des vérificateurs – un défi particulièrement ardu pour les pays en développement et les pays à économie en transition. Par le biais de son Programme axé sur l'administration

publique et le développement, l'ONU a aidé pendant plus de 50 ans les Etats membres dans leurs efforts de renforcement, d'amélioration et de réforme de leur système de gouvernance et de leurs institutions, et plus particulièrement de celles qui contribuent à la transparence et à l'obligation redditionnelle concernant les dépenses du secteur public.

Actuellement chargée de la mise en œuvre du Programme, la DAPGD du DAES s'est vu confier la responsabilité de veiller au fonctionnement fiable, participatif et transparent des institutions publiques économiques, administratives et financières des pays en développement et des pays à économie en transition. Par la diffusion d'informations et de connaissances, par la fourniture d'assistance technique et la mise en place d'un forum permettant l'échange d'expériences nationales, la DAPGD apporte son concours aux pouvoirs publics aux prises avec la consolidation de leur système de prise de décision, la mise en valeur de leurs ressources humaines et l'amélioration de l'efficacité générale de leur système de gouvernance et de leurs institutions.

C'est dans ce contexte que depuis 1971, le DAES organise conjointement avec l'INTOSAI des programmes visant le renforcement des capacités afin de contribuer, par le biais du contrôle des finances publiques, à la consolidation de l'administration dans les pays en développement et dans les pays à économie en transition.

Le Dr. Adil Khan, Chef de la section de la gouvernance et de la gestion socio-économiques de la DAPGD/DAES a présenté le thème du séminaire dans la perspective de l'ONU. La question des TIC et de l'administration en ligne est importante pour l'ONU car ces outils et leur audit pourraient grandement soutenir les ISC dans leurs efforts visant à améliorer l'obligation redditionnelle et la transparence concernant les dépenses publiques et les activités connexes. De plus, l'utilisation et l'audit de ces outils permettraient aux ISC de contribuer à la réalisation par les pouvoirs publics des objectifs de développement socio-économique assignés aux pays respectifs y compris les objectifs du Millénaire pour le développement ( OMD ) de l'ONU.

Au cours des dernières années, la DAPGD/DAES s'est employée à promouvoir un audit axé sur les besoins des citoyens en vue de responsabiliser les citoyens et induire, par conséquent, un changement social. Les TIC sont considérées comme l'un des nombreux outils pouvant contribuer à l'autonomisation des citoyens et favoriser leur accès à l'information. Dans différentes enceintes et par le biais de projets pilotes, le DAES a promu le rôle joué par les ISC pour contribuer au succès des OMD au moyen de l'audit basé sur les résultats. Les rapports annuels de l'ONU sur l'administration en ligne indiquent qu'il s'agit là d'une voie très prometteuse. Le Rapport mondial 2003 sur le secteur public de l'ONU, « L'administration en ligne à la croisée des chemins » illustre comment l'administration en ligne peut contribuer à la réalisation des objectifs de la gouvernance publique et répondre à de nouveaux défis politiques.

L'administration en ligne semble parfaitement se prêter à une remise à plat de l'organisation et des pratiques à tous les niveaux de l'administration.

Pour les ISC, l'utilisation croissante des TIC par les pouvoirs publics recèle le potentiel d'une ouverture et d'une participation accrues en matière d'audit et permet, par conséquent, d'améliorer le rapport coûts-efficacité et l'actualité des missions d'audit. En outre, par le biais de l'application des TIC, les ISC auront la possibilité de mettre les résultats d'audit plus rapidement à la disposition des citoyens, ce qui devrait les responsabiliser face à l'utilisation des ressources publiques, tant en ce qui concerne la conformité aux lois que l'aspect qualitatif y relatif.

En vue de renforcer les compétences des ISC dans les missions d'audit de l'administration en ligne, il importe d'examiner les avantages fournis par les services en ligne sur le plan opérationnel. Les participants auront la possibilité d'étudier les questions du rapport coûts-efficacité, de la qualité et de la ponctualité de la fourniture de services, de marchandises, ainsi que les thèmes des compétences du personnel et de la viabilité des projets de services en ligne.

Le Dr. Khan a proposé aux participants d'inclure dans leurs délibérations l'adoption éventuelle du programme de promotion de l'administration en ligne de l'ONU comme outil favorisant la transparence, la participation et un meilleur rapport coûts-efficacité concernant les dépenses publiques, notamment dans le domaine socio-économique. Toute recommandation importante formulée par le séminaire sera portée à l'attention de l'instance intergouvernementale de l'ONU pertinente qu'est l'ECOSOC ( Conseil économique et social ).

Dans sa présentation, Mme Esther Stern, Conseillère interrégionale, Gestion financière publique, DAPGD/DAES, a évoqué l'audit de l'administration en ligne comme étant un outil de responsabilisation du citoyen et de promotion du développement socio-économique et humain. ( Pour le rapport principal présenté par l'ONU, se reporter à la section IV.1 )

## II.3 Présidence technique

Thèmes récents découlant de l'audit de l'administration en ligne au Royaume-Uni –  
L'expérience du NAO

### Portée de la présentation

Cette présentation décrit le contexte dans lequel s'inscrit la mise en place de l'administration en ligne au Royaume-Uni, tout comme la démarche adoptée par le National Audit Office (NAO) dans les missions d'audit d'optimisation (audit de performance) réalisées dans ce domaine. Elle récapitule les principaux domaines soumis, à ce jour, à un audit par le NAO et illustre à l'aide d'un exemple plus détaillé les enjeux et la méthodologie d'une étude sur l'accessibilité aux services en ligne offerte aux personnes âgées. Finalement, la présentation recense les principaux thèmes et enseignements tirés de l'ensemble de nos rapports.

### Objectifs et mise en place de l'administration en ligne au Royaume-Uni

Dès les années 90, le gouvernement du Royaume-Uni a pris conscience de l'utilité croissante présentée par les TIC pour améliorer l'efficacité des transactions et des services destinés aux citoyens. Il a défini un programme d'administration en ligne axé sur la mise à disposition électronique de toutes les activités des pouvoirs publics – processus internes, élaboration des grandes orientations et des services destinés aux citoyens- et faisant intervenir de plus en plus d'applications internet dans la prestation de services.

L'hypothèse implicite à la clé de ce choix, c'est que l'administration en ligne peut contribuer à fournir des services publics efficaces et de premier ordre répondant aux besoins des citoyens. Ce qui est tout aussi important, c'est que l'administration en ligne est considérée comme étant susceptible d'offrir davantage de choix, une plus grande convivialité, une meilleure qualité, des services plus innovants et de contribuer à la réduction des coûts de l'administration. En outre, le développement de services publics électroniques favorise au Royaume-Uni la création d'un environnement où le commerce et les transactions électroniques peuvent essaimer et prospérer.

Le gouvernement a engagé des montants considérables pour réaliser la fourniture de services en ligne et pour mettre en place l'administration en ligne. En 1997, le Premier Ministre s'est engagé à ce qu'en 2002 un quart des transactions entre les citoyens et les services publics puissent s'effectuer par voie électronique, soit par téléphone ou par fax, pour les paiements informatisés, soit par internet pour ceux qui utilisent des ordinateurs. Et à la suite de la publication du Livre blanc historique sur « La

modernisation de l'administration» de mars 1999 relevant sensiblement la proportion des services en ligne à mettre en place, le Premier Ministre a finalement annoncé en 2000 que tous les services publics devraient être en ligne d'ici 2005.

Le Livre blanc sur «La modernisation de l'administration» contenait un programme de réformes fondamentales du fonctionnement de l'administration. L'objectif consistait à améliorer la qualité, la coordination, l'accessibilité des citoyens à de meilleurs services, et une grande partie du programme visait une meilleure utilisation des technologies de l'information et de la communication. Le programme prévoyait la création d'une instance centrale clé responsable de la promotion de l'administration en ligne et chargée de fournir un soutien technique aux différents ministères ( Office of the e-Envoy ). Le rôle de l'e-Envoy consistait à mettre en place l'infrastructure TIC destinée au développement des services en ligne, à suivre l'exécution du projet et à rendre compte des résultats, y compris des progrès réalisés par rapport aux objectifs du gouvernement.

#### La démarche du NAO face à l'audit des services en ligne

En tant que vérificateur externe des services et organismes publics, le NAO a joué un rôle clé dans le développement de l'administration en ligne, et ce à double titre : d'une part pour soutenir et encourager les efforts déployés en faveur de l'administration en ligne et, d'autre part, pour responsabiliser les organismes publics de manière à ce qu'ils signalent au Parlement ce qui a bien marché et les aspects des services en ligne qui méritent d'être perfectionnés. Nous avons accompli ce double rôle pour relayer les initiatives réussies, tout en cernant les facteurs à l'origine du succès, et divulguer les bonnes pratiques, sans oublier de diffuser les leçons apprises. Le fait de connaître tous les tenants et les aboutissants de l'administration publique et de pouvoir tirer des conclusions indépendantes nous permet de circonscrire des thèmes et des problèmes se posant avec acuité et de suivre le développement progressif des services en ligne dans tous les secteurs.

Le NAO a publié plusieurs rapports d'optimisation sur différents aspects de l'administration en ligne :

1. Government on the Web 1 ( 1999 )<sup>1</sup> and II ( 2001 )<sup>2</sup>
2. E-revenue ( 2002 )<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/990087.htm](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/990087.htm)

<sup>2</sup> [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/01-02/0102764.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102764.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/01-02/0102492.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102492.pdf)



3. Better public services through e-government ( 2002 )<sup>1</sup>
4. NHS direct in England ( 2002 )<sup>2</sup>
5. Using call centres to deliver public services ( 2002 )<sup>3</sup>
6. Transforming the performance of HM Customs and Excise through electronic service delivery ( 2003 )<sup>4</sup>
7. Unlocking the past: the 1901 census online ( 2003 )<sup>5</sup>
8. Progress in making e-services accessible to all – encouraging use by older people ( 2003 )<sup>6</sup>

Quatre de ces rapports ( 1, 3 and 8 ) ont adopté une approche générique et intersectorielle face à l'administration publique et ont présenté ce que faisaient les pouvoirs publics en matière de services en ligne. Ils se sont notamment concentrés sur les progrès réalisés par rapport à l'objectif consistant à mettre en ligne l'ensemble des services publics, et sur l'incidence de cette migration sur les usagers des services publics, tout en mettant plus particulièrement l'accent sur les groupes potentiellement défavorisés. Les rapports ont permis de dégager les leçons pouvant être tirées pour toutes les instances de l'administration publique dans le contexte de l'aménagement de l'administration en ligne, des services en ligne et des applications faisant intervenir internet et ont émis des recommandations sur la mise en place et la gestion de sites web externes et de réseaux intranet.

Les deux premières études, «Government on the Web ( I and II )», ont établi un niveau de référence pour suivre l'évolution des progrès futurs en :

- Recensant tous les sites web de l'administration centrale ;
- Utilisant des études de cas consacrées à de grands ministères ;
- Analysant le trafic web des administrations au Royaume-Uni ;
- Établissant une comparaison avec des organismes du secteur privé et des administrations outre-mer.

Les autres rapports ( 2, 4, 5, 6-7 ) ont mis l'accent sur l'efficacité de la prestation de services faisant intervenir les TIC par rapport à des groupes spécifiques de citoyens ( les personnes âgées ) ou par rapport à certaines activités ( déclarations d'impôt, recensement ). Ces rapports ont dégagé des enseignements encore plus approfondis

---

1 [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/01-02/0102704-I.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102704-I.pdf)

2 [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/01-02/0102505.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102505.pdf)

3 [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/02-03/0203134.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203134.pdf)

4 [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/02-03/02031267.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/02031267.pdf)

5 [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/02-03/02031259.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/02031259.pdf)

6 [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/02-03/0203428.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203428.pdf)

destinés aux ministères chargés de la mise en œuvre et de la gestion de sites web et de la prestation de services faisant appel aux TIC. L'exemple ci-dessous décrit notre étude sur l'utilisation faite par les personnes âgées des services en ligne et permet d'illustrer la portée, les enjeux en matière d'audit ainsi que l'ensemble des méthodes que nous avons utilisées pour réaliser ce projet.

***Rendre les services en ligne accessibles à tous – Encourager leur utilisation par les personnes âgées/Un rapport de situation***

*Ce rapport a fait le point de la situation par rapport à l'objectif fixé par le gouvernement garantissant à toute personne qui le souhaite d'avoir accès aux services en ligne d'ici 2005. Il porte sur les personnes âgées qui jusqu'à présent ont été de faibles utilisateurs de ces services, et examine plus particulièrement :*

- *Ce que l'administration publique a fait pour offrir aux personnes âgées davantage de possibilités d'accès aux médias électroniques ;*
- *Ce que font les ministères et d'autres organismes pour garantir que les services en ligne soient accessibles aux personnes âgées.*

*Le rapport a permis de recueillir des éléments à prendre en compte lors de l'audit :*

- *Quelles sont les barrières à l'utilisation des services en ligne par les personnes âgées et d'autres groupes caractérisés par un faible degré d'utilisation de ces services ?*
- *Quelle est l'incidence de l'introduction des téléservices sur les personnes âgées et d'autres groupes défavorisés ?*
- *Dans quelle mesure l'administration publique a-t-elle réussi à surmonter les obstacles à l'utilisation des services en ligne en général ( et pas seulement ceux qui sont fournis par les pouvoirs publics ) ?*
- *Quels sont les progrès réalisés par l'administration publique en vue de garantir l'accessibilité de ses sites web et quelles sont les bonnes pratiques en la matière ?*

*Pour atteindre cet objectif, l'étude a employé différentes méthodes :*

- *Un examen bibliographique ;*
- *Une étude portant sur 100 services et organismes administratifs afin de recueillir des informations sur la manière dont ces organismes se documentent pour connaître les besoins des consommateurs, fournissent des services en ligne aux personnes âgées, surmontent les obstacles à l'accessibilité et encouragent l'utilisation des téléservices ;*
- *Des groupes de discussion composés de personnes âgées pour connaître leur état d'esprit face aux services en ligne. Ces groupes ont été confrontés à 4 sites web*

*typiques de l'administration publique afin de stimuler une discussion sur les caractéristiques que ces groupes souhaiteraient retrouver sur les sites ;*

- *Audit des sites web de l'administration publique afin d'en tester l'accessibilité ;*
- *Etudes de cas portant sur des initiatives visant à rendre les téléservices plus accessibles ;*
- *Comparaison avec les services d'outre-mer;*
- *Consultations avec des ministères, des parties prenantes et des experts indépendants.*

*Le rapport a conclu que les services et organismes administratifs devraient adopter une attitude plus volontariste face au danger d'une «fracture numérique». 94 pour cent de la tranche d'âge 16 - 24 ans ont utilisé internet par rapport à 17 pour cent de ceux qui ont 65 ans et plus. Même si ce rapport s'inverse lentement, les obstacles à une utilisation accrue incluent les effets physiologiques du vieillissement, le manque de confiance face aux nouvelles technologies l'absence de maîtrise de celles-ci, le coût, l'emplacement et le sentiment que les services en ligne ne présentent aucun intérêt pour les personnes âgées.*

*Le rapport a formulé différentes recommandations concrètes sur la façon dont les services et organismes administratifs devraient encourager les personnes âgées et d'autres catégories de faibles utilisateurs à recourir à internet.*

#### Thèmes clé découlant des études sur l'administration en ligne

Nos missions d'audit d'optimisation réalisées dans le cadre de l'administration en ligne ont permis de dégager des questions et des leçons clé, s'articulant autour des thèmes généraux suivants :

- Promouvoir l'administration en ligne, fixer des objectifs et en assurer le suivi ;
- Fournir aux clients les services qu'ils souhaitent et nécessitent ;
- Encourager l'utilisation des services ;
- Gérer les risques ;
- Examiner de manière plus globale la façon dont l'administration en ligne influence la prestation de services.

Promouvoir l'administration en ligne, fixer des objectifs et en assurer le suivi

Nos rapports ont fait ressortir l'importance d'un pilotage et d'une coordination actifs de la part de l'administration publique. La fixation d'objectifs pour chacun des ministères est certainement importante mais ne suffit pas. Au Royaume-Uni, la

création du Bureau de l' « e-Envoy » ( Office of e-Envoy ) a été une mesure fondamentale pour piloter le projet d'administration en ligne, faire adopter et défendre la nouvelle conception des services et fournir le soutien et l'infrastructure techniques. Toutefois, nos premières études ont mis le doigt sur des domaines méritant un approfondissement et un développement de l'action de l' « e-Envoy ». Par exemple, les rapports « Government on the web » ont recommandé la mise en place d'un dispositif efficace de surveillance de la collecte centrale de données sur l'utilisation des sites web ; ceci permettrait d'obtenir des informations sur ce qui fonctionne ou non lorsque les citoyens consultent les services en ligne.

#### Fournir les services souhaités par les clients

L'offensive du gouvernement en matière d'administration en ligne a entraîné une croissance explosive des sites web au sein des organismes publics; toutefois, dans un premier temps, ceux-ci n'étaient pas suffisamment conviviaux. Les meilleurs sites web sont expressément conçus pour les utilisateurs des services d'un organisme donné et permettent d'avoir accès à un service précis, comme par exemple la délivrance d'un permis de conduire ou la présentation d'une demande d'allocations. Voilà pourquoi lors de la planification des services en ligne, les organismes publics devront privilégier la mise en ligne de services clé. Dans ce contexte, il conviendra de déterminer les services que les citoyens souhaiteront consulter en ligne. En général, les services basés sur l'information et la transaction sont ceux qui se prêtent le mieux à une fourniture électronique.

A l'origine, très peu de services en ligne permettaient aux citoyens d'exécuter des transactions électroniques avec des organismes publics – au début, pas plus d'un site web sur sept permettait aux utilisateurs de remplir et de transmettre des formulaires en ligne mais ce rapport a sensiblement changé depuis. Notre étude a également montré que l'individu n'utilisera les services en ligne que s'il est convaincu de leur utilité et des avantages qu'ils procurent. Tous les sites web doivent être bien conçus, actuels, exacts et fiables et afficher de façon accessible des formulaires et/ou renseignements de manière à répondre aux besoins de tous les utilisateurs potentiels.

#### Encourager l'utilisation des services

Les premières expériences réalisées au Royaume-Uni ont montré que la simple mise à disposition de services en ligne ne suffisait pas et qu'il fallait prévoir des stratégies pour encourager l'utilisation des services en ligne par tous les groupes clé d'utilisateurs. Nos rapports ont clairement mis en évidence que la fourniture de télé-services devrait faire l'objet d'une campagne de promotion active afin d'encourager les citoyens à consulter les sites web plutôt que de se procurer des

informations par les moyens traditionnels que sont les visites, les lettres ou les coups de fil.

De nombreuses stratégies ont été mises en œuvre pour attirer différents groupes d'utilisateurs, ce faisant il importe de tenir compte des différences importantes existant entre les utilisateurs. Nos travaux ont montré que les citoyens et les entreprises avaient des perspectives différentes et réagissaient de façon très différente à la fourniture de téléservices. Cependant, les incitations financières sont susceptibles d'encourager les citoyens et les entreprises à utiliser les services en ligne. Soit une partie des économies réalisées par les transactions électroniques peut être portée au crédit des utilisateurs, soit les services électroniques peuvent être fournis gratuitement lorsque l'accès aux services par un moyen traditionnel occasionne des frais.

La combinaison de différents services en ligne contribue à mieux les faire connaître et à les utiliser davantage. Il est important que les personnes qui ont difficilement accès à un ordinateur disposent d'autres moyens d'accès à ce service et qu'elles ne soient pas désavantagées face aux avantages offerts par l'administration en ligne en matière de choix, de confort, de rapidité et d'accessibilité.

Des initiatives pour remédier aux problèmes d'accessibilité s'avéreront indispensables, notamment en faveur des groupes socialement défavorisés et des personnes âgées. Les études du NAO sur « De meilleurs services publics grâce à l'administration en ligne et aux centres d'appel » ont constaté que :

- Beaucoup moins de personnes à faible revenu disposaient d'un accès à internet par rapport aux personnes à revenu élevé. Seulement 7 % des personnes à faible revenu avaient un accès à internet par rapport à 71 % des personnes à revenu élevé.
- 60 pour cent des personnes étaient disposés à se procurer des renseignements et des services par téléphone par rapport à 40 pour cent qui ont affirmé vouloir utiliser internet.

#### Gérer les risques

Nous avons constaté que nous pouvions profiter des bonnes pratiques du secteur privé. Au Royaume-Uni, l'administration des contributions a appliqué un certain nombre de bonnes pratiques dans des domaines tels que l'identification et la prise en compte des risques de mise en œuvre, à l'aide d'une démarche « build and learn » ( créer et apprendre ) face au développement, à la solution rapide de problèmes et à la mise en place de services de marketing dans la mesure où ils sont adaptés aux besoins des clients.

Les freins à l'utilisation d'internet sont le plus souvent des problèmes techniques concernant le logiciel, les inquiétudes du public relatives à la sécurité des transactions internet et l'incapacité de faire connaître clairement les avantages découlant de l'utilisation des services électroniques. Pour ces raisons, le taux d'utilisation des services de l'administration des contributions permettant la soumission par internet de la déclaration d'impôts basée sur l'auto-évaluation ( self-assessment returns ) a été à l'origine plus faible que prévu malgré le grand intérêt des milieux d'affaires pour cette formule.

Les pouvoirs publics doivent disposer des moyens permettant de prédire et de contrôler le nombre de consultations des services en ligne. Ainsi, le site web des Archives nationales est tombé en panne à cause de l'afflux des demandes de consultation lorsque les résultats du recensement de 1901 ont été disponibles pour la première fois en 2002.

Examiner de manière plus globale la façon dont l'administration en ligne influence la prestation de services

Nos rapports nous ont permis d'observer qu'il était indispensable d'opérer un changement fondamental dans le mode de fonctionnement des pouvoirs publics pour que les services en ligne soient efficaces. Dans ce contexte, il conviendrait de jeter un regard neuf et global sur la prestation de services et de procéder à une refonte des structures. Ceci nécessite une direction solide ainsi qu'une formation de haute tenue afin de pouvoir profiter des avantages fournis par la nouvelle technologie.

Il est dangereux de supposer que l'introduction des services en ligne réduira les coûts d'exploitation. Le coût des transactions devrait diminuer ( l'administration des contributions estime à £3 l'économie réalisée chaque fois qu'un contribuable utilise ses services internet ) mais il est presque toujours nécessaire de fournir aussi les services par d'autres moyens, tels que sur support papier ou en faisant intervenir des centres d'appel. Ceci permet, notamment, de subvenir aux besoins des groupes socialement défavorisés ou des personnes âgées.

Plutôt que d'économiser de l'argent, les services en ligne seront susceptibles de fournir aux clients davantage de possibilités d'accès aux services, d'en améliorer la qualité, la rapidité et l'exactitude. Le service en ligne d'auto-évaluation des impôts de l'administration des contributions garantit au contribuable que sa déclaration d'impôts est arithmétiquement correcte, ce qui permet de rembourser plus rapidement les crédits d'impôt.

### L'orientation future de l'audit des services en ligne

Comme l'a démontré la présente contribution, la démarche du NAO a consisté à analyser de manière générale les progrès réalisés, tout en mettant l'accent sur des services précis. Puisque les circuits électroniques sont de plus en plus souvent intégrés aux autres méthodes de prestation de services, nous avons affiné notre méthode, en nous concentrant sur les questions de l'accessibilité et de l'équité, deux défis à relever dans le contexte de l'utilisation et de l'acceptation généralisées des services en ligne.

Le futur programme du NAO contient un projet d'audit d'optimisation sur «La prestation de services aux citoyens difficiles à atteindre ». Si ce projet devait aboutir, il impliquerait un examen des nouvelles formes de prestation de services ( y compris internet ) et la manière dont ils satisfont les besoins des groupes de citoyens « difficiles à atteindre » par rapport au reste de la population. Le projet étudiera également l'incidence des TIC de plus en plus perfectionnées sur l'équité et l'efficacité des services dont bénéficient les groupes potentiellement défavorisés, et plus particulièrement les économiquement faibles et les personnes âgées.

La prise en compte accrue de moyens électroniques dans la prestation de services de base signifie qu'à l'avenir les questions relatives aux services en ligne ne pourront plus être examinées de manière isolée mais, au contraire, que les services en ligne feront partie intégrante d'une vaste analyse consacrée à l'efficacité des activités des administrations. La majorité des rapports du NAO font d'ores et déjà une place à certains aspects de la fourniture électronique des services puisqu'elle est en passe de devenir la pratique générale, et l'on peut donc s'attendre à une diminution des études consacrées explicitement au développement des services en ligne. Quoi qu'il en soit, nos travaux préliminaires ont permis de dégager d'excellentes analyses et des connaissances spécialisées relatives aux risques et aux défis à prendre en compte lorsque nous ferons encore davantage appel aux TIC pour fournir des services de base aux citoyens.

### III. SYNTHÈSE DES RESULTATS DU SEMINAIRE

#### III.1 Synthèse des résultats des groupes de travail

##### Qu'entend-on par administration en ligne ?

( 1 ) La Commission pour le contrôle informatique de l'INTOSAI définit l'administration en ligne comme étant : « l'échange en ligne d'informations administratives avec les citoyens, les entreprises et d'autres organismes publics, et la prestation de services en ligne destinés aux catégories précitées ».

( 2 ) L'administration en ligne cherche à améliorer la qualité et à réduire le coût des services publics en ayant recours aux TIC comme instrument clé. L'administration en ligne a la capacité de :

- informer les citoyens de manière rapide et transparente,
- permettre aux citoyens de participer aux affaires publiques,
- améliorer l'économie, l'efficacité et l'efficience, tout en répondant aux besoins de la société tout entière,
- améliorer l'obligation redditionnelle, et
- accroître la qualité et l'actualité des décisions des pouvoirs publics.

##### Progrès

( 3 ) Il va sans dire que les pays se trouvent à différentes étapes de leur voyage devant les mener à la mise en place de l'administration en ligne, ce qui explique que les solutions préconisées par les ISC présentent différents styles et degrés de maturité.

( 4 ) Certains pays appliquent une définition assez large de la notion d'administration en ligne, incluant la prestation de toute la gamme de services électroniques et ne se cantonnant donc pas à l'utilisation d'internet. Dans les pays développés et en développement, les services de l'administration publique peuvent être fournis par téléphone fixe ou mobile, ce qui contribue à combler la fracture numérique potentielle.

( 5 ) Les autres formes de prestation de services incluent les points d'accès dans les bureaux de poste, les kiosques en libre-service ainsi que les cafés internet. D'autres technologies, comme par ex. le téléphone mobile, ont permis aux citoyens d'avoir accès à l'information.



( 6 ) Les pays ont adopté un modèle centralisé ou décentralisé de prestation de services.

( 7 ) La Commission du contrôle informatique de l'INTOSAI a défini quatre niveaux de maturité :

- **Publication** d'informations, uniquement.
- **Interaction passive.** Les transactions peuvent être amorcées mais pas achevées électroniquement.
- **Interaction active.** Les citoyens et les pouvoirs publics sont en mesure d'effectuer électroniquement des transactions de base.
- **Services publics intégrés.** Les citoyens et les pouvoirs publics peuvent tirer un avantage optimal de leur interaction électronique.

( 8 ) A une extrémité du spectre, les pouvoirs publics de certains pays en développement ne sont pas pleinement informatisés, alors qu'à l'autre extrémité, les pays développés ( par ex. l'Autriche ) ont mis en marche un programme de services publics intégrés et perfectionnés. La majorité des pays n'en sont qu'à la simple présentation de leur stratégie en matière de services publics, alors que le reste fournit des services en ligne correspondant aux phases de la publication d'informations et de l'interaction passive. Il existe quelques exemples d'interaction active dans le domaine des déclarations d'impôt, des douanes, du paiement électronique etc., et certaines administrations publiques ont mis en place un portail unique, mais souvent celui-ci n'est pas très perfectionné.

( 9 ) Les ISC devraient se considérer comme faisant partie intégrante des projets d'administration en ligne car elles fournissent aussi des services et des informations aux citoyens.

#### Aspects de l'audit

Ce qui a été réalisé

( 10 ) Il incombe aux pouvoirs publics d'établir une stratégie relative aux services en ligne et aux ISC d'en évaluer la mise en œuvre.

( 11 ) Le degré de maturité atteint par une ISC dans l'audit de l'administration en ligne est généralement proportionnel au degré d'implantation des services en ligne dans un pays donné et aux compétences des agents de l'ISC concernée. Néanmoins, de

nombreuses missions d'audit sont réalisées, dès à présent, dans ce domaine, comme par exemple :

- La vérification des comptes soit dans le cadre de la passation de marchés relatifs au matériel soit dans celui d'un examen périodique des systèmes de dépenses et de recettes.
- L'audit de systèmes d'information ( SI ), comprenant des audits de contrôle généraux, des audits de sécurité, des audits de contrôle de l'application, des audits de réseau et des examens des risques.
- Les audits d'optimisation des ressources ou de performance portant sur les initiatives de services en ligne, mettant plus particulièrement l'accent sur les coûts et les avantages. Même si elles n'effectuent pas elles-mêmes des audits de performance, les ISC ont estimé que les services en ligne devraient faire l'objet d'un audit de performance ainsi que d'un audit TI.
- Les audits du cycle de gestion et de contrôle des projets informatiques ( SDLC ).

( 12 ) Le concept de l'audit informatisé par le net ( e-auditing ) a été largement accepté par les ISC puisqu'une administration informatisée donne aux ISC de nombreuses possibilités d'exécuter des audits plus efficaces compte tenu d'informations facilement disponibles. Un grand nombre d'ISC utilisent les techniques d'audit assistées par ordinateurs ( CAATs ), comme par exemple

- AIMS et TeamMate pour la gestion et la documentation des audits,
- IDEA, Audit Control Language ( ACL ) et SSP pour la gestion des données, ainsi que
- des outils développés sur le plan interne.

#### Problèmes pratiques

( 13 ) Les ISC doivent surmonter des obstacles lorsqu'elles abordent l'audit des services publics en ligne, et notamment :

- L'absence de cadre légal et réglementaire ;
- Disponibilité limitée d'informations sur l'audit des services en ligne, s'agissant d'un domaine d'audit nouveau et spécifique au secteur public ;
- Obtention de l'accès aux systèmes et aux données de l'administration publique. Un manque de compétences TI est susceptible d'empêcher les vérificateurs de faire valoir leurs droits d'accès ;
- Prise en compte de l'évolution rapide des TIC ;
- Choix du moment opportun pour réaliser la mission d'audit et convaincre les entités soumises à l'audit des avantages de ce dernier.

## Problèmes rencontrés

( 14 ) Malgré ces obstacles, les ISC ont été en mesure de singulariser différents problèmes présentés par la mise en place des services en ligne. Par exemple :

- Les ministères et les organismes publics ont créé des sites web parce qu'il s'agit d'un phénomène à la mode ou parce qu'ils n'ont pas résisté aux méthodes agressives des fournisseurs. Les coûts de la mise en place et de la gestion du site l'emportent sur l'avantage présenté par le site.
- Les audits de performance ont permis de constater que les services sont développés avant que les objectifs n'aient été définis par l'administration.
- L'existence des services n'a pas été divulguée au public, ce qui se traduit pas leur sous-utilisation.
- L'administration publique a été excessivement dépendante de consultants externes et, par conséquent, tributaire du monopole d'un fournisseur unique.
- L'administration publique n'a pas les compétences nécessaires pour gérer et surveiller les consultants. Et il arrive même que des consultants surveillent d'autres consultants.
- Echec total des projets TIC, et pas seulement dans les pays en développement.
- Absence de législation réglementant les transactions et les signatures électroniques ou les questions essentielles telles que l'archivage de l'information électronique.
- Absence de coordination et d'interopérabilité entre les systèmes, ce qui entraîne des doubles emplois en matière de systèmes et d'efforts, tout comme un gaspillage de temps et d'argent.
- Faiblesse des contrôles TI, notamment dans la gestion de la sécurité et des changements, ce qui a une incidence sur la fiabilité des systèmes.
- Faiblesse des plans de continuité de service.
- Pas de correspondance entre les processus transactionnels et ceux du système TI employé. Il y a perte des économies d'efficacité étant donné que l'organisme public travaille « autour du système ».

## Leçons apprises

( 15 ) A la suite de l'expérience pratique accumulée dans leurs missions d'audit des services publics en ligne, les ISC ont appris un certain nombre de leçons :

- L'introduction de l'administration en ligne peut permettre aux pays d'obtenir des retombées en matière d'économie, d'efficacité, d'efficience, de transparence, etc.
- Même si les avantages fournis par les sites d'information ne se prêtent pas à une quantification, ils peuvent généralement être mesurés en termes d'économies

directes ou indirectes ( réduction des frais d'affranchissement, d'impression et moins d'arbres abattus ).

- Les services transactionnels peuvent entraîner des économies directes mais souvent les coûts initiaux de mise en place l'emporteront de loin sur les avantages ( par ex. le dépôt électronique de la déclaration d'impôts permet d'économiser \$4 M ( 2M X \$2 par déclaration ) mais exigera des dépenses d'investissement de l'ordre de \$40 M ). Dans certains cas, ceci peut être compensé par des avantages indirects.
- Les ISC de pays développés se heurtent à des restrictions en matière d'accès, notamment en raison de la législation sur la protection des données personnelles et d'autres lois. Les ISC de pays en développement jouissent souvent d'un plus vaste accès sur le plan légal mais éprouvent des difficultés sur le plan technique.
- Les ISC pourraient réduire la portée de leurs audits du développement des systèmes d'administration en ligne pour des raisons pratiques telles que la disponibilité de compétences TIC. Toutefois, si les initiatives en matière de services en ligne portent leurs fruits, les ISC courent le risque que toute trace laissée par un document relatif à une transaction importante disparaisse et qu'alors l'audit TI devienne inévitable. Il est bon que les ISC commencent la planification et la formation y relatives à un stade précoce.
- L'adoption des documents électroniques a créé des problèmes sur le plan du stockage et de l'archivage. Les documents sur support papier restent accessibles pendant de nombreuses années tout en restant lisibles. Les documents électroniques peuvent devenir illisibles en raison de la durée de vie du support ( disquettes, CD, DVD, bande numérique ) et de l'interface lecture/écriture. Il se peut que le logiciel de lecture n'existe plus ( dans le commerce ) et que des versions ultérieures du même logiciel ne soient plus compatibles avec des versions antérieures.
- Il importe que les ISC développent la capacité de communiquer avec les instances soumises à l'audit et fournissent des observations et des recommandations détaillées ( de préférence en langage clair et en utilisant des exemples appropriés ) mais aussi en donnant des explications techniques, de manière à ce que les unités de soutien technique disposent de suffisamment d'informations pour remédier aux problèmes constatés.
- Dans les pays les plus avancés, les autorités chargées d'établir la base normative sous-tendant le développement des services en ligne ont omis de la mettre en œuvre dans tous les secteurs de l'administration, y compris le leur.
- Le risque d'échec des services en ligne est particulièrement grand dans les régions éloignées des centres urbains et dénuées de services de base, et pour les couches sociales dans lesquelles ces technologies ont un impact limité ou nul en raison de facteurs économiques, sociaux et culturels.
- Les initiatives isolées prises sans coordination avec les plans nationaux ou en l'absence de tels plans peuvent échouer.

## Organisation de l'audit

### Mandat

( 16 ) Tous les pays ont été d'accord pour affirmer que les ISC devraient jouer un rôle volontariste dans la promotion des services publics en ligne, ceci pouvant aboutir à davantage de transparence et à de meilleurs services pour les citoyens. Toutefois, le mandat des ISC peut présenter certains écueils en la matière :

- Toutes les ISC ne jouissent pas d'une indépendance totale vis-à-vis du pouvoir exécutif. Dans certains cas, leur budget peut être approuvé et même géré par les pouvoirs publics, et leurs effectifs recrutés et rémunérés par les pouvoirs publics.
- Les ISC dans les pays en développement ne disposent pas toujours d'un mandat leur permettant de procéder à l'audit des fonds des donateurs. Dans ces pays, de nombreuses initiatives TI sont financées grâce aux fonds des donateurs.
- Le mandat des ISC est clair quant à l'accès aux informations sur support papier, cette clarté fait toutefois défaut pour l'accès aux informations électroniques. Ceci n'est pas forcément un problème réel mais plutôt un stratagème pour tenir le vérificateur à distance car les données électroniques sont souvent plus complètes, transparentes et se prêtent davantage à un contrôle que les informations probantes sur papier.
- Les ISC éprouvent également des difficultés à obtenir l'accès aux données détenues par les sous-traitants.

( 17 ) Les ISC sont conscientes qu'il est nécessaire d'assurer un bon équilibre dans leurs relations avec le pouvoir exécutif. De bonnes relations avec l'instance soumise à l'audit, qui comprend et accepte les avantages apportés par une mission d'audit, augmentent les chances de succès des audits. Toutefois, dans certains cas, il sera indispensable de mener la « politique du bâton » et d'exiger ce qui est nécessaire pour mener à bien l'audit conformément au mandat de l'ISC.

( 18 ) Dans les pays en développement, le mandat, la législation et les règlements sont de nature plus générale et exhaustive, ce qui entraîne peu de restrictions en matière d'audit des services publics en ligne par les ISC, alors que les pays développés éprouvent des difficultés en présence de lois interdisant concrètement l'utilisation de la même information électronique par différents services ( par ex. lois fiscales et programmes sociaux ).

## Méthodologies, normes, outils

( 19 ) Les ISC ont recours aux méthodes de contrôle telles que le contrôle de la régularité, le contrôle préalable et le contrôle organisationnel, le contrôle de performance et de gestion, à l'aide des cadres normatifs existants ainsi que des meilleures pratiques.

( 20 ) Tenant compte des normes COBIT et ISO 9000 tout comme des besoins des citoyens, l'accent doit être mis sur les éléments suivants : usabilité, accessibilité, contenu, trafic et sécurité.

( 21 ) Les ISC utilisent des logiciels standard tels que ACL, IDEA for Windows et TAW ainsi que leurs propres applications développées sur le plan interne.

## Renforcement des compétences

( 22 ) Les ISC sont convenues de privilégier le terme « administration » par rapport au terme « en ligne ».

( 23 ) Toutes les ISC peuvent se lancer dans des missions d'audit des services en ligne, et pas seulement les ISC plus avancées sur le plan technique. Les ISC des pays en développement pourraient soumettre à l'audit :

- Le projet d'administration en ligne de leur pays.
- Le développement et l'acquisition du logiciel et du matériel ( gestion du projet et livraison pas rapport aux objectifs fixés ), tout en étant impliquées à un stade précoce de la procédure et en conservant leur indépendance.

( 24 ) Toutefois, les ISC ont besoin de vérificateurs disposant de compétences informatiques de base afin de pouvoir participer aux missions d'audit de l'administration publique, de comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent et de communiquer avec les spécialistes TI de l'administration soumise à l'audit. Un grand nombre d'ISC ont mis au point les stratégies suivantes pour valoriser leurs ressources humaines :

- Initier l'ensemble des effectifs aux TI.
- Fournir à tous les vérificateurs les connaissances de base TI, afin de leur permettre d'utiliser l'ordinateur ainsi que les techniques de vérification assistées par ordinateur ( CAATs ) et de se familiariser avec les risques inhérents à l'environnement TI.

- Transformer de bons vérificateurs en vérificateurs TI en leur donnant la formation et l'expérience appropriées, pouvant aboutir au CISA ou à une qualification équivalente.

( 25 ) La fidélisation des effectifs est un problème car les vérificateurs TI sont des spécialistes très prisés et souvent recrutés par d'autres organisations.

( 26 ) Le recours aux services d'experts externes devrait être exceptionnel et limité aux audits exigeant des compétences très pointues. Il est préférable de ne pas être tributaire d'experts externes. Dans leurs relations avec ces experts, les vérificateurs devront disposer de suffisamment de compétences d'audit TI. Ces experts devraient être tenus de respecter une clause de confidentialité appropriée. Une alternative consisterait à faire appel aux agents d'autres ISC disposant d'expériences et de savoir-faire en matière d'audit des services publics en ligne.

( 27 ) L'externalisation intégrale ou partielle des audits TI peut être une bonne stratégie. Celle-ci peut toutefois comporter des risques et il peut s'avérer difficile de s'assurer que le travail est réalisée conformément aux objectifs et aux normes de l'ISC.

### Recommandations

#### au DAES/ONU

- Le DAES devrait prendre l'initiative de réunir les ISC et les pouvoirs publics afin de réfléchir à l'importance revêtue par l'administration en ligne en tant qu'agent de changement social ( favorisant une gouvernance plus transparente et efficace ) ainsi que par l'audit dans l'évaluation de l'administration en ligne.
- Il devrait fournir une assistance aux ISC dans les pays en développement, de manière à les aligner sur les instances soumises à l'audit en ce qui concerne la technologie. Ceci ne concerne pas seulement le matériel et le logiciel mais aussi la formation aux techniques informatiques de base.

#### à l'INTOSAI

- L'INTOSAI et ses groupes de travail devraient poursuivre leurs efforts dans ce domaine.
- Elle devrait fournir des données comparatives ( à quoi ressemble un bon modèle de services en ligne ? ), tout comme des programmes et des procédures d'audit.

- Elle devrait encourager le partage entre ISC des informations relatives à l'audit des services en ligne, grâce à un « babillard » sur le site web de l'INTOSAI consacré à l'échange d'idées.
- Elle devrait déterminer les compétences d'audit TI de base en fonction des audits de l'administration en ligne.
- Elle devrait remanier le matériel didactique TI de manière à y inclure l'audit des services en ligne.
- Elle devrait aider les ISC à fournir des services en ligne aux citoyens de leurs pays respectifs en affichant des rapports sur le web.
- Elle devrait définir et adopter des critères régissant le stockage et la recherche dans le contexte des médias électroniques ( y compris les fichiers d'audit ).

#### aux pouvoirs publics

- Les pouvoirs publics devraient accorder la priorité aux domaines dans lesquels on peut escompter le retour sur investissement le plus élevé, en informatisant par ex. les processus internes avant de fournir des services en ligne, en mettant les services en ligne tout d'abord à disposition des entreprises, puis des citoyens.
- Ils devraient veiller à la coordination des initiatives de services en ligne, en les assortissant de résultats bien définis et de mesures de la performance. Ils devraient avoir une conception et une stratégie tenant compte de priorités précises.
- Ils devraient s'assurer que les citoyens prennent conscience des technologies et de leurs avantages et les encourager à y recourir par le biais d'une initiation adéquate ; en outre, ils devraient informer le public de l'existence des services en ligne et lui fournir un accès aux services à un prix modique.
- Ils devraient veiller à ce que des compétences TI soient en place dans les services publics de manière à pouvoir au moins gérer et surveiller efficacement les relations avec les sous-traitants.
- Ils devraient bien faire comprendre qui est propriétaire des systèmes, processus et données, protéger les intérêts des pouvoirs publics et prévoir des pénalités, etc.
- Ils devraient gérer les relations avec les fournisseurs moyennant des accords de niveau de service détaillés ainsi que des mécanismes de surveillance précis.
- Ils devraient ratifier les recommandations de l'INTOSAI relatives à l'autonomie et à l'indépendance des ISC.
- Ils devraient élaborer des stratégies précises en matière d'administration en ligne assorties d'objectifs SMART ( Specific/spécifiques, Meaningful/pertinents, Agreed/agrés, Realistic/réalistes et Timeframed/respectant les délais ).
- Ils devraient faire appel aux ISC pour effectuer des évaluations des risques.



### III.2 Evaluation par les participants

L'un des objectifs fondamentaux du séminaire visait à donner aux participants la possibilité de participer à un débat sur les meilleures pratiques, sur les difficultés et les déficits dans le domaine de l'audit des services publics en ligne. Il consistait également à faciliter un échange d'expériences approfondi entre les ISC de pays développés et celles de pays moins développés, ainsi qu'entre les représentants des deux types d'organisation des ISC que sont le système de la Cour des comptes et celui de l'Audit office.

Un questionnaire a été distribué aux participants à la fin du séminaire afin d'apprécier le degré de réalisation des objectifs sus-mentionnés.

Tous les participants ont remis le questionnaire dûment rempli (taux de participation : 100 %). L'analyse des réponses aboutit à l'évaluation suivante:

- ( 1 ) Globalement, 86 % des participants ont trouvé le séminaire très satisfaisant, 14 % l'ont trouvé satisfaisant.
- ( 2 ) 97 % des participants ont jugé que le thème était très important pour leur ISC, 3 % ont estimé que le thème était moins important.
- ( 3 ) 69 % d'entre eux ont estimé que les connaissances acquises au séminaire se prêtaient très bien à une transposition dans leur ISC, 35 % qu'elles s'y prêtaient bien.
- ( 4 ) Pour ce qui est de l'intérêt technique présenté par ce séminaire, 56 % des participants ont répondu qu'il était très grand, 38 % qu'il était grand et 6 % qu'il était moins grand.
- ( 5 ) La structure du séminaire comportant des présentations techniques, des discussions, des rapports nationaux présentés par quelques participants, le travail en groupes et une visite technique a été qualifiée d'excellente par 81 % des participants et de bonne par 19 % d'entre eux.
- ( 6 ) Le travail en groupe a été considéré par 94 % des participants comme très utile et par 6 % comme utile.
- ( 7 ) 97 % des participants ont jugé l'organisation pratique du séminaire très bonne et 3 % l'ont jugée bonne.

En outre, les participants ont été priés de faire des suggestions pour de futurs séminaires ; les propositions suivantes ont été soumises :

- ( 1 ) Il est absolument indispensable de poursuivre l'organisation de ce type de séminaire puisqu'il s'agit de l'unique forum technique à la disposition des chefs des ISC ;
- ( 2 ) Il serait opportun d'organiser ( plus souvent ) davantage de séminaires, tenant compte dûment compte des différentes phases de développement des ISC ;
- ( 3 ) Il conviendrait de consacrer davantage de temps à la présentation des rapports nationaux ;
- ( 4 ) Les participants souhaiteraient consacrer davantage de temps à la discussion de chacune des présentations techniques.
- ( 5 ) Le thème suivant a été proposé pour un futur séminaire :
  - Les relations des ISC avec les médias.

Les organisateurs peuvent en conclure que les objectifs visés par le séminaire ont été atteints dans une très large mesure et que le séminaire a recueilli une adhésion extrêmement vaste auprès des participants. Le souhait exprimé par les participants, désireux de consacrer davantage de temps aux discussions et à l'échange d'expériences, est une preuve de leur profond engagement ainsi que de leur volonté d'apprendre les uns des autres et de nouer des contacts pour promouvoir l'échange d'informations et l'assistance mutuelle.

#### IV. RAPPORTS PRINCIPAUX

---

1. Nations unies

L'audit du e-gouvernement : Un outil d'autonomisation des citoyens et de promotion du développement socio-économique et humain

---

1. Introduction

Le Rapport mondial 2003 de l'ONU sur le secteur public «L'administration en ligne à la croisée des chemins» et le Rapport de mise à jour 2004 constatent que l'administration en ligne donne les moyens d'atteindre les objectifs de la gouvernance publique et de répondre à de nouveaux défis politiques. L'administration en ligne semble parfaitement appropriée pour induire une restructuration de l'organisation et des pratiques à tous les niveaux de l'administration publique. Le Plan d'action du Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI) en 2003 exprime cette conviction : «Afin d'optimiser les avantages sociaux, économiques et environnementaux de la Société de l'information, les pouvoirs publics doivent créer un environnement légal, réglementaire et politique fiable, transparent et non discriminatoire. Parmi les actions à mettre en œuvre, les pouvoirs publics devraient encourager la mise en place d'un cadre légal, réglementaire et politique favorable, transparent, prévisible, favorisant la concurrence et les investissements ainsi que le développement local au sein de la Société de l'information; finalement, les pouvoirs publics doivent formuler des stratégies nationales englobant aussi l'administration en ligne, de manière à rendre l'administration publique plus transparente, efficiente et démocratique ».

La quantification effectuée par l'ONU en matière d'administration en ligne indique qu'en ce qui concerne la transparence, l'obligation redditionnelle et la participation, l'administration en ligne n'a pas encore tenu ses promesses. Cette situation n'est pas causée par des problèmes techniques mais s'explique plutôt par le contexte politique, social et culturel dans lequel s'inscrit l'introduction des TIC dans les activités des pouvoirs publics. En soi, les TIC numérisent ce qui existe, même les données reflétant une réalité totalement pervertie, dénuée de transparence et d'obligation redditionnelle. L'introduction des TIC ouvre à bon nombre de sociétés et de pouvoirs publics des possibilités pour lesquels ils ne sont pas prêts, notamment sur le plan de la transparence, de l'obligation redditionnelle et de la participation. A l'échelle mondiale, 11 pour cent seulement des pays facilitent et encouragent par le biais des services en ligne un retour d'information et un débat en ligne sur les actions menées par les

pouvoirs publics. Dans la plupart des cas, l'efficacité de ce type de mesures est inconnue. Toutefois, ceci ne peut pas et ne doit pas signifier pas qu'il convient de rejeter les TIC comme vecteur de promotion de la participation et de la démocratie.

Bien au contraire. En effet, les travaux de recherche menés à bien par l'ONU aboutissent à une conclusion constructive selon laquelle il est possible de faire coïncider la promesse et la réalité et de combler le fossé entre les TIC et la société afin d'induire la participation et, en fin de compte, la démocratie interactive.

Pour les ISC, le recours accru aux TIC par les pouvoirs publics peut contribuer à une plus grande ouverture et participation de leur part dans le cadre d'une mission d'audit et, par conséquent, à accroître l'efficacité et l'actualité des audits. De nombreuses ISC ont effectué des audits des services en ligne afin d'en évaluer les avantages au niveau opérationnel, tels que l'efficacité, la qualité, l'intégrité, la fiabilité et la ponctualité de la prestation de services et de marchandises. D'autres encore ont progressé sur la voie de l'audit des marchés publics en ligne, de l'adjudication des marchés publics en ligne et de la fiscalité en ligne.

Néanmoins, il y a encore un long chemin à parcourir jusqu'à l'audit en bonne et due forme des avantages réels ou potentiels de l'administration en ligne, en termes de transparence, d'obligation redditionnelle vis-à-vis du public, d'autonomisation des citoyens et de promotion du développement socio-économique et humain.

Au cours des dernières années, la Division de l'administration publique et de la gestion du développement ( DAPGD ) du Département des affaires économiques et sociales ( DAES ) de l'ONU a entrepris de promouvoir l'audit participatif en vue d'autonomiser les citoyens et d'induire un changement sur le plan social. Les TIC sont considérées comme étant un outil parmi d'autres susceptibles de promouvoir l'accessibilité des services et l'autonomisation des citoyens.

Le présent rapport propose que les ISC se concentrent non seulement sur les questions et les tendances techniques et particulièrement complexes de l'audit TIC des services en ligne mais aussi sur les avantages présentés par l'administration en ligne pour « l'intérêt général » et pour la promotion du développement humain et d'autres objectifs socio-économiques résumés dans les objectifs du Millénaire pour le développement des Nations unies.

Dans le contexte de l'audit de l'administration en ligne en tant qu'outil d'autonomisation des citoyens et de promotion du développement socio-économique et humain, il convient de citer les domaines suivants dans lesquels un audit pourrait être effectué :

- L'audit des approches et techniques actuelles faisant intervenir les TIC dans différents processus de l'Etat en tant qu'outil chargé d'améliorer la participation, la transparence et l'autonomisation des citoyens ( participation interactive ) ;
- L'audit des approches et techniques actuelles faisant intervenir les TIC dans différents processus de l'Etat en tant qu'outil chargé d'améliorer la rentabilité, la qualité, l'intégrité, la fiabilité et la ponctualité de la prestation de services et de marchandises, ainsi que la mise en valeur du capital humain ;
- L'audit de la gestion en ligne de programmes socio-économiques et d'aide au développement ;
- L'audit de l'administration en ligne se rapportant aux affaires humanitaires, par ex. aux secours internationaux dans le cadre du Tsunami ;
- L'audit de l'administration en ligne en tant qu'outil favorisant une plus grande efficacité dans les dépenses publiques, ainsi qu'une meilleure communication d'informations et une plus grande diffusion des résultats ;
- L'audit de la stratégie nationale en matière d'administration en ligne ;
- L'audit de l'état de maturité des pouvoirs publics face à l'introduction des services en ligne ;
- L'audit de la faisabilité, de la rentabilité et de la viabilité des projets de services en ligne dans les pays en développement ;
- L'audit du système d'administration en ligne en tant qu'outil permettant aux vérificateurs et à la société civile de vérifier si les fonds affectés à un objectif précis ont été utilisés conformément au but assigné ;
- L'audit du système d'administration en ligne en tant qu'outil permettant de réduire les risques de corruption ; et
- L'audit de l'usage irrégulier ou abusif des services publics en ligne afin de mettre le doigt sur des résultats financiers et opérationnels erronés ou excessifs, ou de leur utilisation en tant qu'outil de propagande.

## 2. La contribution potentielle des TIC à la mission des ISC

Les attentes du public face à l'administration évoluent dans le sens d'une tolérance zéro vis-à-vis de la corruption, de résultats accrus et avérés ainsi que d'une meilleure faculté d'adaptation. Les défis et les enjeux recensés ci-dessous ne connaissent pas de frontières et doivent actuellement être relevés par les pouvoirs publics : déséquilibre budgétaire à long terme, sécurité nationale, interdépendance mondiale, économie en mutation, situation démographique, science et technologie, qualité de la vie et de l'environnement et, finalement, la gouvernance.

De ce fait, les problèmes rencontrés par les ISC sont, eux aussi, en évolution constante. Nous avons pris bonne note de l'excellent travail réalisé par l'INTOSAI depuis sa création afin de répondre aux tendances nouvelles par la création de commissions et de groupes consacrés au contrôle écologique, au contrôle de la dette publique et au contrôle informatique. Le site web de l'INTOSAI énumère sous la rubrique Commission du contrôle informatique des rapports de contrôle relatifs aux TI et contient d'excellents documents d'information tels que la Revue de la Commission du contrôle informatique ( IT Journal ), tout comme des outils de renforcement des capacités.

Les nouveaux défis se posant à l'administration publique ont été présentés et discutés du 4 au 8 avril 2005, à l'occasion de la quatrième session du Comité d'experts de l'administration publique ( CEAP ), dont le compte rendu ainsi que les documents sont affichés sur le site web interactif de la DAPGD [www.unpan.org](http://www.unpan.org). L'une des principales questions discutées visait le concept « Integrity/intégrité, Transparency/transparence et Accountability/responsabilisation ( ITA ) », qui sous-tend la mission des ISC depuis des décennies. Les discussions ont principalement porté sur la réalisation d'ici 2015 des objectifs du Millénaire pour le développement ( OMD ) 2000 entérinés par tous les Etats membres de l'ONU, et mettant l'accent sur la réduction de la pauvreté, sur une orientation sociale du développement ( 7 objectifs sur 8 ) ainsi que sur un partenariat pour le développement entre le secteur public et privé, tout comme entre les pouvoirs publics et la société civile.

Les points suivants discutés par le CEAP sont, à plus d'un égard, liés au thème du présent séminaire :

- La société civile exige une meilleure prestation de services et davantage d'équité et insiste sur un mécanisme de suivi, d'évaluation, d'audit et de partage de l'information efficace, ouvert et participatif ;
- Une grande partie des principes et des normes relevant d'ITA sont obsolètes ou dénués de caractère officiel et l'inflation des engagements, des conventions et des traités adoptés récemment sur le plan national, régional et international et

portant sur l'éthique, la corruption, le blanchiment des capitaux et l'intégrité prouve combien il est urgent de revoir le concept ITA – dans beaucoup de pays, les conventions attendent leur ratification, mise en œuvre, suivi et entrée en vigueur ;

- Les TIC ouvrent de vastes perspectives concernant le partage de l'information ainsi que la réponse des parties prenantes et leur participation à l'élaboration des orientations générales et au processus décisionnel.

Il ressort clairement de ce qui précède que la mission d'une ISC indépendante et efficace doit s'articuler dorénavant autour des fonctions suivantes :

- Aider le parlement à s'acquitter de sa fonction de surveillance ;
- Aider les pouvoirs publics à améliorer leur performance et leur obligation redditionnelle ; et
- Contribuer à la transparence et à l'intégrité de la gouvernance en tenant compte des besoins et des avis des contribuables.

L'exercice de ces fonctions suppose que les ISC doivent mettre à profit leurs missions d'audit effectuées dans le passé, afin d'en tirer les leçons qui s'imposent aujourd'hui et demain. Ceci suppose aussi qu'en plus de la prévention et de la détection de la fraude, du gaspillage et des abus ainsi que du concours apporté aux pouvoirs publics de manière à ce qu'ils soient plus efficaces et efficaces, les ISC sont appelées à examiner le rôle de l'Etat, tout en respectant les limites de leur mandat. Ce dernier objectif a d'ores et déjà été incorporé dans les dispositions législatives sous-tendant les activités de certaines ISC, comme par ex. la Cour des comptes du Mali, dont l'une des missions principales consiste à évaluer la politique menée par le gouvernement.

De plus, une évolution probable du rôle des ISC consisterait à donner le bon exemple et à promouvoir les meilleures pratiques en respectant des protocoles, en recourant à une approche caractérisée par un dialogue constructif avec les instances soumises à l'audit, avec les parties prenantes d'autres instances chargées de la surveillance et de l'obligation redditionnelle ainsi qu'avec quelques institutions régies par la « bonne gouvernance ». Pour que ceci se traduise par des retombées concrètes en faveur du citoyen, il conviendrait surtout d'envisager une participation de la société civile aux processus d'audit. Toutefois, à l'instar des administrations publiques introverties et dénuées de processus de prise de décision intégrés, bon nombre d'ISC passent aujourd'hui encore pour des institutions prestigieuses entourées de mystère, discrètes et échappant à la surveillance du grand public.

Les TIC sont de nature à aider les ISC à adopter une démarche plus volontariste. Quelques-unes d'entre elles ont utilisé avec succès les TIC pour devenir plus

efficaces, participatives, responsables et transparentes ou pour aider les instances soumises à l'audit à le devenir.

Dans une perspective d'audit, les TIC pourraient être discutées et examinées en fonction des trois axes suivants :

1. L'efficacité des TIC contribue à renforcer les processus d'audit ;
2. L'efficacité et la convivialité des TIC contribuent à mettre au jour le mandat, la mission, les opérations, la performance, le coût et le poids de l'ISC et à rechercher un dialogue et une interaction accrue avec le parlement et la société civile ; et
3. L'audit TIC dans différents processus publics par le biais de l'administration en ligne en tant qu'outil pour
  - Augmenter la rentabilité, la qualité, l'intégrité, la fiabilité et la ponctualité de la prestation de services et de marchandises ;
  - Encourager la participation du citoyen au processus de prise de décision et de contrôle concernant les dépenses publiques ;
  - Améliorer la manière dont les fonctionnaires utilisent les ressources publiques au profit de la société, et la manière dont ils en rendent compte ;
  - Mettre en valeur le capital humain, et accroître la transparence et l'obligation redditionnelle des programmes de développement socio-économique.

Le DAES de l'ONU propose à l'INTOSAI de se concentrer sur l'audit des TIC et de l'administration en ligne non seulement pour promouvoir l'efficacité du fonctionnement des services publics mais aussi en tant qu'outil favorisant la transparence, la participation et l'obligation redditionnelle dans le cadre des dépenses affectées au développement socio-économique, qui font partie intégrante des objectifs fondamentaux de l'ONU.

En plus des questions particulièrement complexes et techniques de l'audit TIC des services en ligne, le DAES de l'ONU propose que l'INTOSAI se concentre sur les avantages présentés par l'administration en ligne pour « l'intérêt général » et pour la promotion du développement humain et d'autres objectifs socio-économiques résumés dans les objectifs du Millénaire pour le développement de l'ONU.

3. TIC, autonomisation des citoyens et développement socio-économique et humain



L'autonomisation et la participation des citoyens sont loin d'être des thèmes nouveaux du débat international axé sur l'administration publique et la gouvernance; toutefois, ces deux notions ont acquis dernièrement une nouvelle urgence. En même temps, l'introduction des TIC dans les procédures administratives ( services en ligne ) promet des progrès décisifs dans ce domaine.

Différents facteurs expliquent cette urgence.

On assiste, aujourd'hui, à une prise de conscience du rôle central joué par les pouvoirs publics dans le système des institutions sociales responsables du développement humain. La Déclaration du Millénaire de l'ONU ( 2000 ) fait, par exemple, une large place au développement humain, et notamment à l'élimination de la pauvreté, et mentionne la solidité des structures de l'administration publique et la bonne gouvernance comme conditions nécessaires à la réalisation de chacun des OMD. Les chefs d'Etat et de gouvernement se sont engagés dans la Déclaration à « œuvrer collectivement en faveur de processus politiques plus inclusifs, permettant une participation authentique de tous les citoyens dans tous les pays ».

Sur le plan économique, le rôle fondamental de l'Etat est triple et consiste, de nos jours, à créer un environnement permettant de participer pleinement à l'économie mondiale, de manière à ce que toutes les classes de la société puissent profiter des investissements et des échanges internationaux ; à privilégier des politiques en faveur des pauvres, axées sur la lutte contre la pauvreté et le renforcement des capacités des couches défavorisées pour leur permettre de participer à des activités productives ; et de renforcer la capacité des institutions publiques à promouvoir une croissance économique équitable sur le plan social. La participation de la société civile à la bonne gestion des affaires publiques et la transparence favorisant la bonne gouvernance sont deux éléments cruciaux à prendre en compte par tout Etat souhaitant atteindre les objectifs d'une croissance et d'un développement axés sur les besoins de la société civile.

Alors que nous venons d'accéder à l'ère du savoir, avec tous les espoirs et les inquiétudes qu'elle apporte, seule une participation authentique semble être l'outil approprié pour induire et mettre en œuvre la transformation nécessaire des institutions sociales, de manière à ce que la population et l'information – deux atouts principaux de la société du savoir – puissent se développer ; il importe, finalement, que cette immense ressource qu'est le savoir soit utilisée en vue de promouvoir un niveau élevé de qualité et de sécurité de la vie humaine.

Cela étant, les pressions qui s'exercent sur les pouvoirs publics en vue d'une réforme des institutions sociales et d'une administration plus participative viennent de différentes directions. Voilà pourquoi la démarche faisant intervenir les TIC dans

différents processus administratifs, y compris ceux qui concernent la participation à la prise de décision et au suivi attentif du développement socio-économique et des dépenses y relatives promet d'aboutir à une réforme.

#### 4. Obstacles rencontrés par les pouvoirs publics

Dans un certain nombre de pays, la société civile engage des discussions et des actions de sensibilisation dans le contexte de la formulation de la politique de développement et du budget. La notion de « citoyen en ligne » commence à s'implanter avec la grande facilité d'accès à l'information et au savoir qui caractérise l'ère de l'information. Voilà pourquoi les pouvoirs publics doivent s'interroger sur la manière d'ajouter de la valeur à la vie quotidienne de leurs citoyens au moyen de l'administration en ligne.

Les études de l'ONU et d'autres organisations laissent entendre que les applications informatiques à l'administration en ligne ont contribué, dans une large mesure, à accroître son efficacité et son efficacité. Toutefois, elles indiquent qu'il y a encore beaucoup à faire avant de parvenir à une démocratie délibérative. La gouvernance en ligne présente un grand intérêt pour l'ONU car c'est une condition préalable à la bonne gouvernance et constitue, par conséquent, une condition sine qua non à l'édification d'un monde propice au développement social, tel qu'envisagé par la Déclaration du Millénaire de l'ONU de l'année 2000.

Les pouvoirs publics jouent un rôle crucial dans le développement d'un monde en ligne. Le Sommet mondial sur la société de l'information leur a recommandé de développer, de formuler et d'adopter une stratégie nationale en matière d'administration et de technologies connexes, au cas où ils envisageraient le développement d'une démocratie participative. Le défi posé aux pouvoirs publics consiste à répondre aux besoins de ces nouveaux groupes autonomisés et à s'interroger sur la manière de passer de la prestation de services à la mise à disposition d'outils et d'applications axés sur les besoins de la société civile.

Les ISC sont bien placées pour jouer un rôle à cet égard. Elles pourraient, par exemple, vérifier si les mesures indispensables figurant ci-dessous ont été prises par les pouvoirs publics, afin de préparer la stratégie nationale en matière de téléservices, et évaluer la qualité de chacune de ces étapes :

- Faire l'inventaire des programmes et projets d'administration en ligne du pays ;
- Réaliser une étude sur l'état de maturité de l'administration en ligne ;
- Recenser les avantages en ligne que l'administration en ligne apporterait à la population du pays ;

- Circonscrire, décrire et analyser les phases opérationnelles devant être mises en œuvre pour fournir des services basés sur l'utilisation généralisée et efficace des technologies de l'information dans les services publics ;
- Proposer une approche en matière d'administration en ligne qui pourrait être adoptée par les pouvoirs publics de manière à couvrir l'ensemble du cycle de vie des citoyens et des entreprises ;
- Proposer les grands axes d'une stratégie d'administration en ligne qui soit en phase avec les stratégies actuelles de mise en œuvre des TIC ainsi qu'avec toute initiative de réforme du secteur public ;
- Proposer un plan d'action pour la formulation de la stratégie d'administration en ligne ;
- Discuter la stratégie préconisée avec toutes les parties prenantes ;
- Veiller à ce que la stratégie soit adoptée par les pouvoirs publics.

5. Le Rapport mondial 2003 sur le secteur public :

L'administration en ligne à la croisée des chemins et le Rapport de suivi

Dans le Rapport mondial 2003 publié par l'ONU, la notion de « valeur publique renvoie à l'ajout de valeur créé par les pouvoirs publics moyennant la prestation de services, l'adoption de lois et de réglementations et d'autres actions ». « Seul le public peut déterminer ce qui a de la valeur pour la société. Dans une démocratie parlementaire, la valeur est déterminée par les préférences exprimées par la population grâce aux moyens les plus divers et relayées par les décisions des élus. (...) L'engagement de la société civile dans les affaires publiques est souhaitable car il remet en cause et modifie les préférences sous-jacentes ».

Du point de vue des pouvoirs publics, l'administration en ligne pose des problèmes en matière d'accès et d'intégration, de sécurité de l'information, de protection des données personnelles et de ressources financières, alors que les difficultés rencontrées par les citoyens proviennent du sentiment qu'ils auront du mal à trouver l'information dont ils ont besoin en temps utile et de manière efficace. Dans les pays à faible niveau de connectivité à l'internet, la population continue à donner la préférence au contact humain dans ses relations avec l'administration.

**Profil de l'état de maturité de l'administration en ligne des Etats membres de l'ONU.** Dans le monde entier, les pouvoirs publics ont réalisé ces 10 à 15 dernières années des progrès rapides pour incorporer les TIC à l'administration en ligne. En 2001, le Rapport de l'ONU sur l'administration en ligne recensait 143 Etats membres qui utilisaient des services internet; en 2004, 93 pour cent ou 178 sur 191 Etats membres avaient une présence internet.

Les grandes tendances du développement de l'administration en ligne en 2004 réaffirment que l'idéologie politique, les systèmes économiques et sociaux ; le niveau de développement; les ressources disponibles, l'infrastructure humaine et technologique; le cadre institutionnel et les attitudes culturelles ont une incidence sur la manière dont un service en ligne est utilisé et sur la fréquence de son utilisation.

Environ 85 à 92 pour cent de tous les pays en ligne mettent à disposition de la société civile leurs bases de données et/ou leurs lois, leurs politiques et d'autres documents. Toutefois, environ un tiers de tous les pays fournissent des services publics en ligne. Malgré l'amélioration enregistrée depuis 2001, une gamme plus complète de services transactionnels en ligne reste rare et généralement limitée aux pays développés. Alors que trois quarts des pays ( 170 pays ) offrent la possibilité d'un téléchargement de formulaires pour le permis de conduire, seuls 18 pour cent ( 32 pays ) prévoient la possibilité d'un paiement par carte de crédit.

**Inégalité d'accès aux TIC : Vers un meilleur accès aux possibilités.** Analysant la « fracture numérique », le Rapport 2004 indique que la majorité de la population des pays en développement représentant 5 milliards d'habitants sera confrontée à de graves difficultés dans le cadre de la révolution technologique. Alors que certains pays en développement qui ont mis en place la bonne combinaison de réformes, d'institutions et de programmes profiteront sans aucun doute des TIC, la plupart d'entre eux s'enliseront dans un cycle caractérisé par de faibles revenus, la pauvreté et l'inégalité croissante face à l'accès à la technologie moderne.

L'autonomisation économique et sociale se fonde de nos jours sur l'aptitude à accéder à, recueillir, analyser et utiliser l'information et le savoir pour élargir la gamme des choix individuels et des décisions sur le plan politique, économique, social, culturel et du comportement. Les TIC sont une filière de transmission de l'information et du savoir. L'intégration de la technologie dans la planification du développement permet de trouver rapidement davantage de solutions efficaces afin de promouvoir la croissance économique et le développement humain durable.

**L'indice de maturité.** Le Rapport mondial 2004 présente un classement comparatif des pays du monde en fonction de deux indicateurs essentiels : i ) l'état de maturité en ce qui concerne l'administration en ligne; et ii ) la portée de la participation interactive. A l'aide d'un modèle de quantification des services numérisés, le Rapport présente les 191 Etats membres de l'ONU conformément à un indice quantitatif composite se fondant sur l'évaluation des sites web, leur infrastructure en matière de télécommunications et leur dotation en ressources humaines.

Selon ce classement, les Etats-Unis arrivent en tête ( 0.913 ), suivi par le Danemark ( 0.904 ), le Royaume-Uni ( 0.885 ) et la Suède ( 0.874 ). Les Etats-Unis, tout comme

l'Amérique du nord, se placent en première position pour la prestation d'informations et de services par internet en combinaison avec l'infrastructure nécessaire à leur fourniture. Ils sont suivis par le Danemark, le Royaume-Uni, la Suède et la République de Corée. L'Estonie, Malte et le Chili figurent aussi parmi les 25 premiers pays au palmarès de l'indice de maturité. En tant que région, l'Europe vient après l'Amérique du nord, alors que l'Asie centrale et méridionale ainsi que l'Afrique arrivent en dernière position.

Malgré les grands progrès enregistrés au cours de l'année écoulée, de grandes inégalités subsistent entre les régions et les pays ainsi qu'à l'intérieur des régions et des pays sur le plan des services en ligne proposés. Les pays à revenu élevé sont beaucoup plus avancés dans la mise à disposition d'informations, dans la mise en ligne de services, dans la communication avec la société civile et l'accès électronique aux services de l'administration publique. Les 40 pays en fin de classement présentent relativement peu de progrès en la matière.

**L'indice de participation interactive.** Cet indice évalue la qualité, la pertinence, l'utilité des sites web de l'administration publique ainsi que leur propension à fournir à la société civile des informations en ligne et des outils et services interactifs.

Même si de nombreux pays sont favorables à la prise de décision participative, très peu d'entre eux fournissent des outils pertinents et qualitatifs pour obtenir un retour d'information de la part des utilisateurs. Quarante-trois Etats membres des 178 qui possèdent un site web officiel avaient clairement et publiquement pris position en faveur d'une participation de la société civile au processus décisionnel; toutefois, seuls 20 d'entre eux – soit 11 pour cent – avaient mis en place un mécanisme permettant le retour d'information et, par conséquent, la participation de la société civile. Dans le classement relatif à la participation interactive, le Royaume-Uni arrive en première position, suivi par les Etats-Unis, le Canada, Singapour et les Pays-Bas.

- Pour plus de détails sur les services en ligne, prière de consulter les rapports mondiaux de l'ONU sur l'administration en ligne sur <http://www.unpan.org/egovernment4.asp>
- <http://www.unpan.org/egovernment3.asp>

## 6. Conclusion

Il va sans dire que la participation, l'égalité d'accès et la transparence sont les pierres angulaires d'une stratégie de services en ligne efficace. Les TIC sont susceptibles de transformer la participation et la démocratie interactives en une réalité. Le Rapport 2003 portant sur 191 Etats membres et le Rapport de suivi 2004 font ressortir la

résistance des Etats à faire participer la société civile à un débat et à une prise de décision politiques en ligne. Cependant, au vu d'une technologie toujours plus efficace et accessible, les pouvoirs publics seront vraisemblablement contraints d'intégrer la société civile à tous les aspects de la gouvernance, y compris le contrôle des finances publiques dans la mesure où elles concernent le développement socio-économique et humain.

Le DAES de l'ONU propose à l'INTOSAI de se concentrer sur l'audit TIC des services en ligne, non seulement pour améliorer l'efficacité de la gestion des affaires publiques mais aussi en tant qu'outil destiné à accroître la transparence, la participation et l'obligation redditionnelle sur le plan du développement socio-économique et des dépenses y relatives, qui font partie intégrante des objectifs fondamentaux de l'ONU.

Le DAES propose à l'INTOSAI de se concentrer non seulement sur les questions techniques et particulièrement complexes de l'audit TIC des services en ligne mais aussi sur les avantages présentés par l'administration en ligne pour « l'intérêt général » et pour la promotion du développement humain et d'autres objectifs socio-économiques résumés dans les objectifs du Millénaire pour le développement des Nations unies.

Dans le contexte de l'audit de l'administration en ligne en tant qu'outil d'autonomisation des citoyens et de promotion du développement socio-économique et humain, il convient de citer les domaines suivants dans lesquels un audit pourrait être effectué :

- L'audit des approches et techniques actuelles faisant intervenir les TIC dans différents processus de l'Etat, en tant qu'outil chargé d'améliorer la participation, la transparence et l'autonomisation des citoyens ( participation en ligne ) ;
- L'audit des approches et techniques actuelles faisant intervenir les TIC dans différents processus de l'Etat en tant qu'outil chargé d'améliorer la rentabilité, la qualité, l'intégrité, la fiabilité et la ponctualité de la prestation de services et de marchandises, ainsi que la mise en valeur du capital humain ;
- L'audit de la gestion en ligne de programmes socio-économiques et d'aide au développement ;
- L'audit de l'administration en ligne se rapportant aux affaires humanitaires, par ex. aux secours internationaux dans le cadre du Tsunami ;

- L'audit de l'administration en ligne en tant qu'outil favorisant une plus grande efficacité dans les dépenses publiques, ainsi qu'une meilleure communication d'informations et une plus grande diffusion des résultats ;
- L'audit de la stratégie nationale en matière d'administration en ligne ;
- L'audit de l'état de maturité des pouvoirs publics face à l'introduction des services en ligne ;
- L'audit de la faisabilité, de la rentabilité et de la viabilité des initiatives en matière de services en ligne dans les pays en développement ;
- L'audit du système d'administration en ligne en tant qu'outil permettant aux vérificateurs et à la société civile de vérifier si les fonds affectés à un objectif précis ont été utilisés conformément au but assigné ;
- L'audit du système d'administration en ligne en tant qu'outil permettant de réduire les risques de corruption ; et
- L'audit de l'usage irrégulier ou abusif des services publics en ligne, afin de mettre le doigt sur des résultats financiers et opérationnels erronés ou excessifs, ou de leur utilisation en tant qu'outil de propagande.

Par l'audit des services en ligne, les ISC pourraient jouer un rôle décisif dans la transition de la communauté internationale vers une société du savoir susceptible d'optimiser la prestation de services, d'augmenter la participation du public, de renforcer la gouvernance axée sur les besoins de la société civile et de transformer les institutions de développement socio-économique et humain.

---

## 2. Banque mondiale

### Administration publique en ligne : Possibilités offertes et difficultés rencontrées

---

#### Introduction

M. Carlos Alberto Primo Braga, actuellement Conseiller principal du Département du Commerce International de la Banque mondiale alors qu'il avait auparavant ( jusqu'en septembre 2003 ) occupé les fonctions de Directeur principal du Programme informatique mis en place pour assister différentes initiatives d'administration publique en ligne gérées par le groupe Solutions d'information de la Banque mondiale, rappelle d'abord que la Banque mondiale est un institution dont les activités sont ciblées sur la lutte contre la pauvreté.

Au cours des années, l'expérience nous a appris que les programmes ayant pour objectif de réduire la pauvreté ne pouvaient avoir de succès que s'ils étaient mis en œuvre sur la base de modalités de gouvernance appropriées. Un des meilleurs investissements que puisse faire une société en vue du développement à long terme est d'investir dans des institutions d'administration efficaces et des processus de gouvernance transparents. L'administration publique en ligne peut jouer un rôle important dans ce contexte.

#### Les TIC et le développement

Il est largement admis que l'économie mondiale incorpore une somme de connaissances de plus en plus importante. Néanmoins, la thèse selon laquelle la connaissance serait au cœur même de la « nouvelle économie globale » ne nous est pas d'un grand secours pour comprendre ce phénomène. Au demeurant, la connaissance a été tout au long de l'histoire une grandeur variable critique au regard de la structure de la puissance des nations et un facteur déterminant du succès économique d'une importance majeure.

Ce qu'il y a de nouveau, c'est l'influence croissante des TIC sur tous les aspects de la vie économique et sociale. Ce nouveau paradigme technologique concerne notre capacité de créer et diffuser l'information et – plus précisément – de favoriser la transformation de l'information en connaissance. Il influence également les structures



sociales à travers le monde – l'économie étant de plus en plus orientée sur les services, on voit les structures hiérarchiques des entreprises s'estomper peu à peu devant les modes de production en réseau et le « travailleur de la connaissance » apparaît comme un acteur critique dans l'économie de nombreux pays.

Ceci dit, cette évolution peut engendrer des frictions économiques et sociales, ainsi que le montrent les cycles de génération et de destruction de fortune sur les marchés financiers, le phénomène du « point com », l'impact de nouveaux venus dans le secteur des médias et l'apparition de réseaux anti-mondialisation. Elle peut également se révéler comme un facteur d'exclusion, du fait que ceux qui ne sont pas dûment équipés pour participer à ces transformations restent à la traîne. C'est là un aspect fréquemment relevé en tant que problème de la « fracture numérique ».

Des points de vue diamétralement opposés dominent le débat concernant les implications de la révolution de l'information pour le bien-être des populations vivant dans les pays en développement. D'aucuns considèrent les TIC comme des mécanismes permettant aux pays en développement de brûler les étapes du développement tandis que d'autres estiment que l'infrastructure d'information globale qui se met en place contribue à creuser encore le fossé économique.

Il est généralement admis que les pays les mieux placés pour prospérer au sein de la nouvelle économie sont ceux qui peuvent compter sur ( i ) un large accès aux réseaux de communication pour les entreprises aussi bien que pour les citoyens ; ( ii ) des forces de travail et des consommateurs ayant un niveau d'instruction suffisant ; et ( iii ) des institutions aptes à promouvoir la création et la diffusion de la connaissance.

En développant une infrastructure d'information moderne, un pays peut réduire l'isolement et l'exclusion, améliorer la veille environnementale et accroître la transparence dans le secteur public. En revanche, il faut bien savoir que les TIC ne constituent pas une panacée pour les problèmes de développement.

Les développements technologiques font rapidement tomber les barrières économiques et techniques pour qui veut accéder aux réseaux de communication. Ainsi, les pays en développement peuvent sauter un certain nombre d'étapes de développement en investissant dans des réseaux entièrement numériques plutôt que de continuer à développer leur infrastructure à base analogique désuète. La technologie sans fil peut également permettre à des régions rurales de réaliser leur connexion en une fraction du temps qui aurait été nécessaire auparavant pour développer leurs réseaux de téléphonie conventionnelle. La révolution du sans fil comble rapidement le fossé existant entre pays développés et pays en développement en ce qui concerne l'accès au téléphone. Alors que, en 1980, le nombre de téléphones existant dans les pays en développement ne représentait que de 17 % du chiffre mondial, leur part est

actuellement de 56 % ( estimations ITU 2005 ). Inutile de dire, toutefois, que le déficit concernant l'accès aux réseaux modernes ( p.ex. à l'Internet ) reste significatif, quoique des pays comme la Chine, l'Inde et la Russie se rangent déjà au nombre des 10 premiers pays en termes de nombre d'utilisateurs de l'Internet.

### Les TIC et la bonne gouvernance

Une infrastructure d'information moderne offre de nouvelles chances de meilleure gouvernance via les activités d'administration publique en ligne. On fera néanmoins remarquer que ces dernières dépassent souvent les objectifs d'une plus grande efficacité et de la réduction des coûts des services fournis. Les projets d'administration publique en ligne peuvent jouer un rôle éminent dans les programmes de modernisation du secteur public.

Voici quelques exemples montrant comment les TIC peuvent contribuer à une meilleure qualité des services fournis par l'Administration et à une meilleure gouvernance :

- Premièrement, les TIC peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de l'administration publique grâce à l'automatisation/numérisation des fonctions administratives. Ceci permet aux administrations de fournir directement la plupart des produits et services et en même temps d'accélérer et de simplifier les procédures administratives. Prenons l'exemple des Centres des services d'assistance aux citoyens ( SAC ) de l'Etat de Bahia, Brésil :
  - Par le passé, l'administration publique de Bahia se répartissait entre des bureaux divers, disséminés en différents lieux et dont le niveau des services offerts variait largement de l'un à l'autre. Et il arrivait que, pour obtenir un service donné, une personne doive passer par un certain nombre de ces bureaux. Le gouvernement de l'Etat de Bahia a créé le SAC qui regroupe ces bureaux, à l'échelon fédéral, de l'Etat et municipal, en un seul lieu où sont offerts les services dont les citoyens ont le plus communément besoin. Ces centres ont été installés dans des lieux facilement accessibles au public, tels que centres commerciaux et importantes plaques tournantes de transports publics, et bénéficient de l'accès en ligne aux bases de données informatisées. En même temps qu'elle permet aux citoyens de gagner pas mal de temps lorsqu'ils ont besoin d'un renseignement ou d'effectuer une opération, cette initiative permet à l'Administration de faire des économies considérables.

- Dans le même ordre d'idées, voyez les innovations mises en place par le Gouvernement d'Andhra Pradesh en Inde. Les services du cadastre de l'ensemble de l'Etat d'Andhra Pradesh ont désormais des guichets informatisés où les citoyens peuvent effectuer toutes les formalités d'inscription en l'espace d'une heure alors qu'avec l'ancien système il leur fallait plusieurs jours. Le manque de transparence de l'ancien système en ce qui concerne l'évaluation des propriétés permettait aux courtiers et intermédiaires de faire d'excellentes affaires et favorisait la corruption. Sur un autre plan, les centres d'information urbains permettent aux habitants de Hyderabad, la capitale de l'Etat, d'accéder à des services informatisés dits à « guichet unique » où ils peuvent entre autres effectuer le paiement des factures des services publics de distribution urbaine ou encore obtenir des certificats, permis et autorisations, ou effectuer des formalités courantes telles que pour un changement d'adresse ou le transfert de propriété d'un véhicule.
- Deuxièmement, les TIC peuvent apporter une plus grande transparence et améliorer la responsabilité rédditionnelle dans le fonctionnement des organisations publiques, en même temps qu'elles permettent au secteur public d'amplifier son rôle de prestataire de services orientés sur le client. Nous sommes là au cœur-même des possibilités de développement associées aux activités d'administration publique en ligne.
  - En 1995, l'Administration des douanes des Philippines décida de mettre en place un nouveau système d'acquittement des droits, d'accomplissement des formalités en douane et de délivrance de bons à enlever, basé sur les TIC. Le Bureau des douanes des Philippines a élaboré un système en ligne pour les procédures de dédouanement des importations, le paiement des droits et la remise d'autorisations d'enlèvement des marchandises dans les docks. Ce nouveau système en ligne a réduit le coût du commerce pour les entreprises, limité les possibilités de fraude et permis au Bureau d'augmenter le montant des droits perçus. Les Philippines ont adopté un progiciel standard - Automated Systems for Customs Data ( Asycuda ) - élaboré par la CNUCED, utilisé actuellement par plus de 70 pays en développement pour gérer la perception des droits et réduire la corruption aux frontières. Aujourd'hui, aucun fonctionnaire des douanes n'a à encaisser d'argent liquide et le système lui-même fonctionne pratiquement sans papier. Un fichier chiffré vérifiant le versement reçu par la banque est envoyé aux douanes par un système de communication inter-réseau. Les ordinateurs des douanes comparent cette information au montant des droits et taxes à payer. On n'a désormais plus besoin d'ordre de paiement ou de factures douanières sur papier.

- Troisièmement, l'administration en ligne peut aussi faciliter l'association des citoyens aux processus et prises de décision gouvernementaux en améliorant les possibilités d'accès et la participation à des secteurs tels que les soins de santé, l'éducation et la formation.
  - En 2000-2001, le gouvernement de Colombie s'est engagé sérieusement en faveur de l'administration publique en ligne, en invitant tous les services gouvernementaux fédéraux à développer leur présence sur Internet et en créant une cellule au sein des services du Président pour les aider et surveiller les progrès accomplis. Grâce à cette initiative, les citoyens de Colombie ont désormais accès à un important volume d'information publique concernant les budgets, les projets gouvernementaux, les achats, etc. Toutes les dispositions réglementaires du gouvernement depuis 1900 sont disponibles en ligne. Par ailleurs, les entreprises ( et les citoyens ) ont accès aux informations en ligne concernant l'adjudication de marchés publics.

L'administration publique en ligne fournit par ailleurs aux économies émergentes la possibilité de créer un environnement attrayant pour les investissements étrangers en facilitant l'accès des marchés internationaux aux entreprises nationales et vice versa. L'adjudication en ligne de marchés publics est une autre tendance importante observée dans le monde entier ; elle peut devenir un moteur stratégique de l'ordre public et jouer un rôle éminent dans les campagnes anti-corruption. Utilisée pour la soumission d'offres, la gestion électronique des documents ainsi que l'authentification électronique et l'enregistrement de toutes les transactions, l'adjudication de marchés en ligne peut réduire sensiblement les cas de corruption et rend plus probable leur détection et leur poursuite. Du Chili jusqu'en Chine, les gouvernements font de plus en plus appel aux services en ligne pour les transactions à tous les niveaux administratifs.

#### Stades d'administration publique en ligne

La mise en œuvre d'améliorations, de quelque nature qu'elles soient, dans les systèmes de gouvernement requiert une impulsion vigoureuse et de la détermination à l'échelon supérieur. Certains pays opteront pour une stratégie nationale centralisée bien définie, d'autres préféreront une approche partant de la base. Chacune de ces méthodes a ses avantages et ses inconvénients ; mais dans tous les cas, une autorité ferme et orientée vers l'avenir est d'une importance décisive pour le succès.

Par ailleurs, étant donné que différents services sont proposés, il importe d'adopter d'emblée une stratégie d'intégration indépendante de la structure organisationnelle.

Certains pays satisfont à cette condition en créant un « guichet unique » ou un portail intégré. Cette approche permet aux citoyens d'accéder aux prestations sans avoir à se poser la question du service auquel il faudrait s'adresser.

- Le gouvernement canadien ( [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca) ) donne un bon exemple d'intégration du point de vue de l'utilisateur. L'information et les services sont fournis, non pas à partir des structures administrative, mais en fonction de la demande des usagers. Certains services importants, p.ex. la présentation électronique des déclarations d'impôts, sont déjà offerts sous une forme basée sur la transaction. Ce projet de « guichet unique » a pu être réalisé en créant une infrastructure comprenant des éléments partagés au niveau des services et des éléments s'étendant à l'ensemble du gouvernement.
- En revanche, dans le cas de l'Argentine, le gouvernement a adopté une approche par la base afin de pouvoir exploiter différentes solutions. Plusieurs projets d'administration publique en ligne indépendants ont été lancés au niveau de l'administration centrale, mais aussi au niveau des ministères, des provinces et des municipalités. Si elle a été favorable à l'esprit d'entreprise, cette approche présente aussi l'inconvénient d'un système fragmenté, de services qui empiètent les uns sur les autres et d'un manque de clarté du point de vue des usagers.

En bref, même si une approche par le bas peut être utile pour conférer une meilleure visibilité aux méthodes innovantes d'utilisation de la Toile dans la fourniture de services et pour apporter l'appui voulu à l'administration publique en ligne, on ne saurait perdre de vue l'importance de l'intégration si l'on veut développer une stratégie d'administration publique efficace inspirée par l'utilisateur.

En outre, une stratégie d'administration publique en ligne intégrée est beaucoup plus complexe que le simple fait de mettre de plus en plus de services en ligne. Dans la mesure où le gouvernement passe d'une simple présence sur la Toile ( publication d'informations utiles sur la Toile ) à des plates-formes de gestion du savoir plus sophistiquées pour la fourniture de services ( intégrant des bases de données financières et gestionnelles distinctes ), à une présence interactive ( permettant la communication bi-directionnelle entre les citoyens, les sociétés et différents niveaux du gouvernement ) et enfin à la possibilité de transactions en ligne ( permettant le paiement en ligne, le recouvrement des impôts, etc. ), les enjeux se situent bien au-delà de la simple existence d'une architecture TIC appropriée pour l'administration publique en ligne. Parmi les autres conditions essentielles pour le succès on citera : le fait que les initiatives viennent d'en haut, le soutien apporté à la gestion des changements, la disponibilité de compétences TIC dans le secteur privé, l'existence de solutions de connectivité efficaces et abordables ainsi qu'un ensemble de

réglementations appropriées ( concernant la sécurité, la protection de la vie privée, la propriété intellectuelle, etc. ).

Inutile de dire qu'un niveau éducationnel et culturel insuffisant de même que le manque d'intérêt pour la technologie constituent des obstacles supplémentaires à l'utilisation des TIC même lorsqu'on dispose de l'infrastructure physique et institutionnelle nécessaire. On devra donc attacher de plus en plus d'importance à l'éducation des forces de travail pour les préparer à travailler dans un environnement en réseau afin qu'il puisse être fait un usage effectif de la connaissance dans tous les secteurs de l'économie et de la société.

Au-delà de la fourniture de services et de la diffusion de l'information en ligne, les gouvernements peuvent intensifier l'utilisation de l'Internet pour nouer le dialogue avec la société civile d'une manière qui contribue à poursuivre la démocratisation du processus politique. De nombreux gouvernements s'intéressent actuellement à différentes formules telles que le vote en ligne, les sondages d'opinion en ligne et les plates-formes de communication interactive avec les élus. Aussi les programmes d'administration publique en ligne, ont-ils de plus en plus tendance à dépasser les objectifs de l'administration proprement dite pour viser des objectifs de démocratie en ligne.

#### Le rôle de la Banque mondiale

Constatant que les initiatives d'administration publique en ligne ont fait apparaître de nouvelles possibilités d'améliorer la gouvernance, ces dernières années la Banque mondiale a considérablement renforcé ses activités de soutien à l'amélioration de la gouvernance grâce aux TIC.

Les projets d'administration du secteur public représentent l'élément le plus important du portefeuille d'activités de la Banque en rapport avec les TIC. La plupart de ces projets visent à augmenter l'efficacité du fonctionnement interne des gouvernements. Mais nous avons en même temps de la part de nos clients une demande accrue de soutien pour des activités d'administration en ligne plus étendues. Nous donnons ci-dessous quelques exemples de réponses à ces demandes :

- Nous avons établi une documentation sur les réalisations d'administration publique en ligne de différents pays, y compris plusieurs des exemples mentionnés ci-dessus. Le site de l'administration publique en ligne de la Banque mondiale ( [www.worldbank.org/publicsector/egov](http://www.worldbank.org/publicsector/egov) ) présente ces études de cas sous un format structuré pour donner un aperçu des objectifs et de la mise en œuvre des réalisations d'administration publique en ligne – améliorer la

transparence, réduire la corruption, favoriser la participation des citoyens, améliorer l'accès aux services de l'Administration, ou alléger les structures administratives.

- Nous travaillons en étroite collaboration avec plusieurs gouvernements – notamment ceux de l'Inde, de la Mongolie et de l'Ethiopie – pour améliorer la gestion des dépenses publiques et mettre en place des stratégies d'adjudication de marchés publics en ligne. Dans de nombreux pays, nos efforts portent également sur l'introduction de systèmes de documentation électronique en ligne, la mise en place de portails pour les appels d'offre et les contrats, et le soutien à l'élaboration d'une réglementation de l'adjudication de marchés publics en ligne. Dans le cas du Sri Lanka, nous avons élaboré un projet de soutien à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de TIC, y compris en vue de la promotion de l'administration publique en ligne.
- Par le biais d'infoDev – une possibilité de prêts multi-donneurs gérée par la Banque mondiale – nous avons mis en place plusieurs projets pilotes d'administration publique en ligne destinés à promouvoir la bonne gouvernance et la transparence. Nous avons soutenu des projets de ce type en Afrique subsaharienne et dans l'Est européen, projets destinés à faciliter l'accès des citoyens aux informations essentielles et à améliorer les services locaux.
- Sous la direction de l'Institut de la banque mondiale, plus de 70 centres GDLN ( Global Development Learning Network/Réseau mondial de formation pour le développement ) sont actuellement opérationnels à travers le monde entier. Ces centres offrent aux personnes travaillant dans le développement des possibilités de conférence vidéo interactive en direct et d'apprentissage en ligne. Un nouveau centre établi à Rome, avec l'aide du gouvernement italien, centrera ses activités sur la fourniture de programmes d'apprentissage concernant la gouvernance, la réforme judiciaire et l'administration en ligne.
- Le portail Development Gateway ( [www.developmentgateway.org](http://www.developmentgateway.org) ), un portail interactif facilitant l'accès à l'information et à la connaissance sur le développement durable, représente une activité importante de la Development Gateway Foundation bénéficiant du soutien de la Banque mondiale. Ce portail inclut un marché global en ligne fournissant des informations sur les activités de développement financées par des donateurs et des services gouvernementaux de même que des opportunités d'approvisionnement, l'enjeu étant de favoriser les perspectives commerciales et de promouvoir la transparence.

## Conclusion

En résumé, la Banque mondiale travaille avec une énergie accrue dans deux domaines liés entre eux – apporter son soutien aux efforts entrepris par les pays qui sont ses clients pour améliorer leur gouvernance et développer en largeur et en profondeur l'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le secteur public.

La logique de l'économie en réseau peut – et devrait – être une logique d'inclusion plutôt qu'une logique d'exclusion. Au fur et à mesure que le progrès technique continuera à faire baisser le coût des TIC, les chances d'applications orientées sur le développement vont se multiplier. L'administration publique en ligne peut jouer un rôle important pour épauler la modernisation du secteur public de même que pour promouvoir une plus grande transparence et une meilleure gouvernance.



---

### 3. Autriche

Nous vivons et travaillons dans une société de l'information –  
eAustria parmi les premiers en eEurope

---

En mars 2000, à l'occasion de la réunion du Conseil européen à Lisbonne, les chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union européenne ont adopté une nouvelle stratégie, connue sous le nom de « Stratégie de Lisbonne », qui devait permettre à l'UE de relever le défi du 21ème siècle. Les objectifs fixés à Lisbonne - une croissance plus forte, des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et une meilleure cohérence sociale - étaient et sont toujours ambitieux. Dans la poursuite de ces objectifs, les technologies de l'information et de la communication ( TIC ) jouent un rôle important.<sup>1</sup> Le rôle clé des TIC est réaffirmé dans le rapport Kok.<sup>2</sup>

Premièrement, le secteur des infrastructures et services TIC constitue l'un des secteurs les plus importants de l'économie ( 8% du PIB dans l'UE ), deuxièmement, les TIC dynamisent sensiblement la productivité et la compétitivité ( 40% des augmentations de productivité dans l'UE leur sont imputables ), et troisièmement, les TIC donnent des impulsions importantes en ce qui concerne la conservation et la promotion de la diversité culturelle européenne et de notre patrimoine culturel commun.<sup>3</sup>

En l'espace de quelques années seulement, la banalisation des TIC a déclenché une transformation qui dépasse largement le progrès technique en tant que tel. L'utilisation des ordinateurs et de l'Internet a fait émerger de nouveaux types de communications et de relations entre les citoyens, les entreprises et les autorités publiques, en faisant naître en même temps des structures économiques et sociales nouvelles et de nouvelles formes de gouvernance.

Actuellement, près de 60% de la population autrichienne et plus de 90% des entreprises autrichiennes utilisent l'Internet.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Rapport de la Commission pour la réunion de printemps 2004 du Conseil européen « Réalisons Lisbonne. Réformes pour une Union élargie » COM( 2004 ) 29.

<sup>2</sup> « Relever le défi, la stratégie de Lisbonne pour l'emploi et la croissance », rapport du groupe d'experts de haut niveau présidé par Wim Kok, novembre 2004.

<sup>3</sup> « Les défis de la société de l'information européenne après 2005 », Communication de la Commission européenne au Parlement européen, COM( 2004 ) 757

<sup>4</sup> [www.fessel-gfk.at](http://www.fessel-gfk.at)

## L'initiative eEurope

En vue de donner une impulsion politique au développement de la société de l'information, la Commission européenne a lancé son programme d'action eEurope. Les principaux axes du programme eEurope 2005 sont les suivants : la mise à disposition d'une administration électronique moderne, accessible en ligne ( e-Government ), la création d'un environnement dynamique pour les transactions commerciales électroniques ( e-Business ) et la garantie d'une infrastructure sûre à des prix compétitifs ( technologie à bande large ).<sup>1</sup>

Dans une économie nationale fonctionnant en réseau, nous devons œuvrer pour que l'ensemble de la population ait accès aux services TIC dans des conditions égales et à des coûts abordables. Du fait de leur complexité, les nouvelles technologies présentent le danger que certains groupes de la société ne sachent pas s'en servir. L'intégration de tous les citoyens dans cette société de l'information devrait être recherchée aussi bien sur le plan national que sur les plans régional et local. L'objectif est de mettre à la disposition des usagers une technologie conviviale et une offre appropriée en termes de contenus et de services.

Grâce au grand potentiel de créativité dont l'Autriche dispose, le pays est très bien placé pour utiliser de façon optimale les chances offertes par les nouvelles technologies.

## e-Government en eAustria

Dans son programme de 2003, le Gouvernement autrichien a lancé le plan d'action d'administration électronique e-Government. Exemplaire à l'échelle de l'UE, la coopération entre l'Etat central, les Länder, les communes, les villes et les milieux économiques a permis d'exploiter au maximum les ressources disponibles. Assisté des ministres, des gouverneurs des Länder, des présidents de la fédération des villes autrichiennes, de la fédération des communes autrichiennes, de la chambre de l'économie et des organismes gestionnaires de la sécurité sociale et du comité fédéral des professions libérales, le chancelier fédéral Wolfgang Schüssel est le président de la plate-forme e-Government. Cette plate-forme politique est appelée à déterminer les objectifs des activités du programme e-Government, à veiller à une bonne coordination entre tous les acteurs et à garantir le contrôle continu de l'avancement des travaux dans le cadre de la feuille de route e-Government. La réalisation concrète des projets est assurée par un organe appelé e-Cooperation board qui attribue les

---

<sup>1</sup> [www.europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/index_en.htm)

responsabilités pour l'élaboration de plans de mise en œuvre dans les différents domaines de l'e-Government.<sup>1</sup>

Le centrage sur les clients, l'efficacité, la rapidité et la transparence comptent parmi les nouvelles caractéristiques d'une administration virtuelle.

Les solutions porteuses d'avenir de type e-Government offrent aux citoyens et aux entreprises les avantages suivants :

- renseignements rapides et complets sur toutes les questions administratives,
- communication interactive et transactions sécurisées,
- services en ligne indépendants du lieu et de l'heure et
- possibilité d'une participation active.

L'offensive e-Government se propose d'atteindre trois groupes cibles :

- les citoyens ( G2C ),
- les chefs d'entreprises ( G2B ) et
- l'administration ( G2G ).

### **Les démarches administratives entièrement dématérialisées – du dépôt de la demande jusqu'à la notification – l'Autriche parmi les premiers en Europe**

C'est la cinquième fois déjà que la Commission européenne a chargé Capgemini de procéder à une évaluation comparative ( benchmarking ) des services de base dans le cadre de l'administration électronique ( e-Government ). En 2004, l'étude a été réalisée pour la première fois dans 28 Etats européens. Les résultats publiés en 2005 prouvent que l'initiative e-Government de l'Autriche place ce pays parmi les premiers en Europe.

Dans ce ranking annuel de l'UE, vingt services de base ( douze services destinés aux citoyens et huit services destinés aux entreprises ) sont comparés au niveau de leurs étapes de transaction respectives dans 28 Etats ( 25 Etats membres plus l'Islande, la Norvège et la Suisse ). Les quatre étapes d'une transaction vont de la simple information sur le web jusqu'au formulaire électronique, en passant par la possibilité d'imprimer les formulaires à domicile. La quatrième étape de transaction est l'exécution électronique interactive complète de l'opération.

Dans l'Europe élargie, 65% des services de l'administration publique sont disponibles en ligne et 40% peuvent être exécutés complètement sous forme électronique. En

---

<sup>1</sup> [www.bundeskanzleramt.at](http://www.bundeskanzleramt.at)

moyenne, 53% des services de l'administration publique dans les dix nouveaux Etats membres sont déjà offerts en ligne. L'Estonie s'est tout de suite classée parmi les dix premiers.

Les pays qu'on trouve à la pointe de ce développement sont la Suède ( plus de 80 % des services sont proposés en ligne ) et l'Autriche, suivis de l'Angleterre, de l'Irlande et de la Finlande. Pour ce qui est des services entièrement dématérialisés, la Suède et l'Autriche sont les seuls pays à avoir franchi le cap des 70 %.

Le mérite de ce résultat revient à tous les acteurs associés à l'initiative e-Government en Autriche. La clé du succès autrichien est la coopération entre l'Etat fédéral, les Länder, les villes, les communes et les entreprises pour la mise en œuvre du programme e-Government. Lancée début 2003 par le Gouvernement fédéral, cette initiative a permis de mener à bien près de 100 projets. A commencer par le dépôt de demandes sous forme électronique à l'aide de la « carte du citoyen » et les paiements électroniques ainsi que le traitement des dossiers sous forme électronique, jusqu'à la notification électronique. L'excellent score de l'Autriche dans le ranking de l'UE n'est cependant qu'un premier pas, aussi important soit-il. En effet, l'administration électronique doit être mise à la disposition de toutes les citoyennes et de tous les citoyens ainsi que de toutes les entreprises dans toutes les communes sur l'ensemble du territoire national.

A l'heure actuelle, de très nombreuses informations sont déjà disponibles sur le web. Le guide électronique du citoyen [www.help.gv.at](http://www.help.gv.at) s'est vu décerner par la Commission européenne le eEurope Award 2003 accordé au meilleur portail d'information. Couvrant environ 200 situations dans lesquelles un individu peut se trouver dans la vie, on y trouve plus de 1 000 formulaires électroniques. En janvier 2005, le site [help.gv.at](http://help.gv.at) a compté pour la première fois plus de 300 000 visiteurs et plus de 10 millions de consultations. Progressivement, l'administration publique offre toutes les démarches ( transactions ) en ligne, du dépôt de la demande jusqu'à l'accomplissement de l'acte administratif. A l'avenir, il ne sera plus nécessaire de télécharger les formulaires, ils pourront être directement remplis à l'écran, signés électro-niquement et acheminés.

Les actes administratifs, décisions et autres documents ne devront plus être délivrés par la poste. Dans la mesure où cela est souhaité, la notification pourra se faire sous forme électronique ( [www.zustellung.gv.at](http://www.zustellung.gv.at) ). Grâce à la signature officielle dont elle est revêtue, une décision administrative électronique a autant de poids qu'un document sur papier. Dans l'administration publique, la transparence est une qualité qui devient de plus en plus importante. A l'avenir, les nouvelles procédures électroniques comporteront la possibilité de s'informer sur l'état d'avancement du dossier. Les citoyens/citoyennes dont une procédure est en cours auprès d'une autorité

administrative pourront à tout moment se renseigner en ligne pour savoir où en est leur affaire. Une comparaison à l'échelle internationale montre que la loi autrichienne sur l'administration électronique ( « E-GovG » ), entrée en vigueur le 1er mars 2004, est vraiment unique dans son genre. Cette loi représente la base juridique pour les transactions électroniques avec les autorités publiques.

Cependant, pour que les demandes puissent être traitées sous forme électronique, il est indispensable d'assurer un environnement sécurisé. Dans le cadre des démarches traditionnelles, les clients de l'administration doivent fournir la preuve de leur identité en présentant leur carte d'identité, et souvent on leur demande de signer de leur propre main. Dans le cadre des procédures administratives en ligne, la fonction « carte du citoyen » sert à identifier et à authentifier les personnes ; elle permet de signer les demandes en ligne et de retirer les décisions administratives sous forme électronique. Analogue à la carte d'identité, la fonction « carte du citoyen » est comparable à une « pièce d'identité électronique ». Le concept de la carte du citoyen a permis de définir les exigences indispensables à un accomplissement sécurisé des procédures administratives en ligne.

Grâce à la coopération avec le secteur bancaire ( Europay ), près de 7 millions de cartes bancaires seront dotées de la fonction « carte du citoyen » ( *www.maestro.at/signatur* ) d'ici la fin de l'année 2006. La fonction « carte du citoyen » sera également disponible sur la carte santé ( eCard ), les cartes d'étudiants et d'écoliers, les cartes de collaborateurs, de membres et de service. La fonction « carte du citoyen » peut même être intégrée dans un téléphone portable. La coopération avec les entreprises assure l'accès gratuit à l'Internet pour les transactions administratives électroniques ( nom du domaine .gv.at ) par env. 400 hotspots ( WLAN ) et plus de 1 500 téléphones publics multimédias dans toute l'Autriche.

Tout comme les démarches administratives traditionnelles, les téléprocédures peuvent occasionner des coûts. Pour que le paiement puisse se faire tout de suite confortablement sous forme électronique, un standard de paiement ( EPS E-Payment Standard ) a été mis au point en collaboration avec la Société d'études qui se consacre à la coopération dans le domaine des opérations de paiement ( STUZZA ). Ce standard permet d'intégrer les opérations de paiement dans les procédures en ligne et dans le système e-Government. Le paiement peut être effectué par une opération bancaire en ligne, ou bien à l'aide d'une carte de crédit ( p.ex. pour un extrait du casier judiciaire ) ou d'un téléphone portable ( p.ex. pour une attestation domiciliaire ).

Dans le domaine de l'électronique, l'Autriche est un pays pionnier, et son système d'administration en ligne est devenu un article de succès à l'exportation.

Depuis le début des années quatre-vingt, l'administration judiciaire autrichienne s'est établie comme l'un des leaders mondiaux dans le secteur de l'administration électronique en commençant par dématérialiser le livre foncier, les procédures de mise en demeure et le registre du commerce et des sociétés ( « Firmen-buch » ). L'informatisation des procédures judiciaires a permis de dématérialiser pratiquement tous les types de procédures judiciaires, ce qui assure un déroulement rapide et simple des procédures auprès des tribunaux. Le commerce juridique électronique ( « elektronischer Rechtsverkehr - ERV » ) a été introduit en 1990, et les règles de procédure prévoient qu'il peut servir de moyen de communication avec les parties au même titre que le support papier. Cette réforme a permis de réaliser des économies d'environ 2,5 millions d'euros par an pour les seuls frais de port. La base de consultation des communications officielles contient les noms des entreprises défailtantes, les avis officiels de mise en vente aux enchères publiques de biens meubles et immeubles, les avis de recherche de propriétaires dans les procédures pénales ainsi que les publications d'informations relevant du RCS. La liste des experts judiciaires et des interprètes près les tribunaux peut également être consultée en ligne ( [www.bmj.gv.at](http://www.bmj.gv.at) ).

Le processus législatif ( « eRecht » ) auquel participent conjointement les ministères et le Parlement est entièrement dématérialisé depuis 2004. Le système d'information juridique ( « Rechtsinformationssystem - RIS » ) de la République d'Autriche que la Chancellerie autrichienne met à la disposition des citoyens sur Internet depuis 1997 permet d'effectuer des recherches dans les textes législatifs de l'Etat fédéral et des Länder, dans les journaux officiels de l'Etat et des Länder, dans les textes législatifs des communes et dans la jurisprudence ( [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at) ). En 2005, cette coopération a obtenu le Prix de la gestion administrative attribué par la Chambre de l'économie autrichienne ; ce système assure au Parlement des économies annuelles de 1,2 million d'euros en frais de papier, d'impression et de reproduction.

Depuis 1998 déjà, les représentants professionnels des parties en cause, tels que les experts fiscaux, notaires et avocats utilisent le système FINANZOnline pour l'accès informatisé aux données relatives à leurs clients. En 2003 ce service a été ouvert à tous les citoyens et chefs d'entreprises. La palette des services va du calcul électronique de l'assiette de l'impôt des salariés ou des allocations familiales jusqu'à celui des impôts sur le revenu, sur la valeur ajoutée et sur les sociétés, en passant par les impôts municipaux ( [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) ). Jusqu'à présent, plus de 7,2 millions de déclarations et de demandes ont été transmises en ligne. Les dossiers fiscaux ou les comptes fiscaux sont consultés environ 150 000 fois par semaine.

Un projet unique en Europe est celui du dossier électronique ( « elektronischer Akt - ELAK » ) introduit à la fin de l'année 2004 sur l'ensemble du territoire autrichien ainsi que celui du basculement du système de facturation et de gestion du personnel sur le

logiciel standard SAP R/3. Le déploiement du dossier électronique ELAK ( la minute n'étant plus le document sur papier mais le fichier électronique ) mobilise des potentiels très importants en ce qui concerne les économies de matériel - papier, transport et stockage - ainsi que les économies de temps pour la recherche, le transport et le classement.

Commandité par le Gouvernement fédéral, l'Office national des marchés publics a achevé en 2004 le projet du traitement électronique intégral des appels d'offres, conformément à la loi autrichienne sur l'attribution des marchés publics ( eTendering ). En collaboration avec la plate-forme d'attribution de marchés publics déjà existante « *auftrag.at* » et « *lieferanzeiger.at* » - une société filiale du journal officiel « *Wiener Zeitung* » - l'Office national des marchés publics SARL ( « *Bundesbeschaffungs-GmbH* » ) a mis au point une solution conforme à la réglementation en vigueur et correspondant aux besoins de la pratique. Actuellement, cet applicatif peut être utilisé également par d'autres autorités qui lancent des appels d'offres, sous forme d'un modèle ASP ( fournisseur d'applications hébergées ). Du point de vue technique, la solution retenue est conviviale, conforme à la réglementation, sécurisée et retraçable, et elle fait appel à la signature numérique. De la commande électronique du projet jusqu'à l'adjudication effective d'un marché dans le cadre de la procédure d'attribution dématérialisée, toutes les transactions peuvent être effectuées en ligne à l'interface entre l'entité adjudicatrice et le soumissionnaire.

Dans le secteur de l'éducation, le manuel scolaire en ligne « *Schulbuch Online* » ou « *Austrian School Net* » sont des exemples réussis d'administration électronique en Europe ( *www.bildung.at* ). L'interconnexion en ligne des librairies et des bibliothèques a pour objet de pouvoir présenter tous les catalogues de bibliothèques et de créer un effet de synergie par la mise à disposition des données des bibliothèques à l'ensemble des citoyens. S'agissant des cartes de service pour étudiants, on utilise déjà des cartes en plastique pourvues d'une puce ( signature numérique ), p.ex. pour déposer des demandes de bourses

Dans le cadre du projet MEDUSA - modernisation du traitement électronique des données et des systèmes TIC - toutes les représentations à l'étranger du Ministère autrichien des Affaires étrangères ont été équipées dans les délais prévus, ce qui les place dans le peloton de tête en Europe. Afin de permettre aux Autrichiens résidant à l'étranger d'exercer leurs droits démocratiques dans les meilleures conditions, on a créé et testé l'environnement requis pour voter en ligne ( « *E-Voting* » ) ( *www.bmaa.gv.at* ).

L'utilisation des applications de l'administration électronique e-Government gagne en ampleur en Autriche. Si c'étaient 35% de tous les usagers d'Internet qui ont profité des informations disponibles sur les sites web des autorités publiques en 2003, ce

pourcentage est passé à plus de 51% au début de l'année 2004, d'après les sondages de l'institut Fessel GfK. 44% des personnes utilisent déjà les formulaires électroniques et 32% ont effectué leurs démarches administratives entièrement sous forme électronique. Au début de l'année 2004, les trois quarts des entreprises autrichiennes se sont servi de téléprocédures, et une entreprise sur cinq a parcouru l'ensemble de la procédure administrative sous forme électronique.

La plupart des contacts des citoyens et des chefs d'entreprises avec l'administration ont lieu au niveau des communes ou des circonscriptions administratives, ce qui devrait inciter au premier chef ces services administratifs à participer activement au développement de l'administration électronique. De nombreux projets de type e-Government sont déjà réalisés avec un grand succès dans les villes et les communes. La palette des services offerts va de la gestion électronique des recours administratifs (mairie de Vienne) jusqu'à la possibilité pour les citoyens de participer activement et en ligne à la gestion de la ville (mairie de Graz), en passant par le dépôt électronique de demandes et le suivi de l'état d'avancement du dossier (mairie de Salzbourg). Un grand nombre de procédures simples (p.ex. l'enregistrement de chiens, la commande de poubelles) et quelques procédures relativement complexes (p.ex. la déclaration d'une activité professionnelle, l'attestation domiciliaire) ont déjà été dématérialisées. Certaines communes et villes innovantes comme Kremsmünster ou Steyr utilisent déjà plus de 100 formulaires électroniques. Progressivement, le dossier électronique ELAK est également implémenté dans les communes.

E-Government s'adresse à toutes les citoyennes et citoyens, indépendamment de leur revenu ou de leur situation personnelle. Il importe donc de préserver les intérêts de ceux qui ne participent pas à l'administration électronique. La propagation de l'e-Government ne doit pas exclure les couches sociales faibles des services de l'Etat ni les limiter dans l'exercice de leurs droits. Il convient d'offrir les nouvelles opportunités à tous les groupes de la population. Dans le cadre des réalisations techniques, une attention particulière est accordée aux besoins spécifiques des personnes handicapées (initiative européenne pour l'accessibilité des sites web « WAI »).

Les défis du futur concernent l'interopérabilité, la reconnaissance transfrontière de la valeur juridique de documents revêtus d'une signature électronique ainsi que les changements d'organisation dans l'administration, notamment celles du type Change Management.



---

#### 4. Oman

Le cybergouvernement : Evaluation des risques

Alignement des exigences commerciales et des spécificités des technologies de l'information ( TI )

---

##### 1 Aperçu général

L'ISC d'Oman procède actuellement au contrôle de l'initiative lancée par le gouvernement du sultanat d'Oman pour introduire le cybergouvernement à Oman. Cette initiative est menée par un groupe d'étude des TI qui a présenté un plan détaillé relatif à cette introduction. Avant de décider de l'orientation, de l'ampleur et du calendrier des futurs contrôles dans ce domaine, l'ISC d'Oman a voulu procéder à un examen détaillé de ce plan et évaluer les risques qu'il comporte.

La présente analyse porte sur « l'évaluation des risques » et rend compte des conclusions de l'ISC d'Oman en ce qui concerne l'évaluation des risques liés à l'initiative en faveur du cybergouvernement, sur lesquels les contrôles doivent être particulièrement vigilants.

##### 1.1 Mandat

Ces dix dernières années, le cybergouvernement est apparu comme une panacée au regard d'une administration pléthorique, inefficace et coûteuse. Oman ne fait pas exception à cette tendance croissante à reconnaître les mérites du cybergouvernement et à vouloir l'adopter. Toutefois, ces mérites ont été exagérés sur la foi de témoignages isolés qui n'ont pas encore été étayés par des contrôles ou des évaluations systématiques.

L'ISC d'Oman a donc prévu d'effectuer une analyse systématique des avantages du cybergouvernement pour déterminer si l'intérêt énorme qu'il suscite et les investissements considérables réalisés dans ce domaine sont justifiés. Dans le cadre de cette analyse, il a été procédé à une évaluation du risque que comporte le processus de cybergouvernement pour élaborer des plans de contrôle détaillés ainsi qu'une hypothèse préliminaire de contrôle.

Le décalage entre les exigences commerciales et les spécificités des TI, mis en évidence par les évaluations préliminaires, est apparu comme l'une des principales menaces

pour le succès de la planification et de la mise en œuvre du cybergouvernement. La présente analyse constitue la première phase de l'évaluation du cybergouvernement par l'ISC d'Oman. Elle examine tout d'abord les questions stratégiques et politiques et passe ensuite à l'évaluation du risque.<sup>1</sup>

## 2 Introduction

Le modèle de cybergouvernement englobe essentiellement les éléments suivants :

- Le cybergouvernement, c'est à dire la prestation de services gouvernementaux en ligne ( essentiellement par l'Internet ), lesquels sont offerts non seulement aux citoyens et aux résidents mais à tous les usagers de l'administration ;
- Le cadre de réglementation de la cybergouvernance, c'est-à-dire les règles et réglementations visant à garantir l'offre en ligne de services gouvernementaux, dans des conditions d'efficacité et de sécurité ; et
- La société numérique connectée, pouvant accéder facilement et à un coût raisonnable aux systèmes de prestation en ligne des services gouvernementaux.

L'interaction entre ces trois éléments est dynamique et constante. Comme tous les autres pays, Oman vise à instaurer à terme une société numérique de plus en plus connectée à l'Internet introduisant le cybergouvernement et le cybercommerce dans un cadre de réglementation prédéterminé.

## 3 Modalités de mise en œuvre du cybergouvernement et de la société numérique

On confond souvent le cybergouvernement avec l'informatisation ou la mise en ligne des services administratifs. Celle-ci n'est en réalité qu'un aspect d'une stratégie intégrée visant l'introduction du cybergouvernement.

---

<sup>1</sup> Etant donné que le mandat de l'ISC ne prévoit pas la publication de ses conclusions, nous ne pouvons ici entrer dans les détails. Nous nous concentrons donc plus sur la méthode et la stratégie employées pour le contrôle que sur les détails des différentes conclusions.

### 3.1 Aspects stratégiques

Dans un pays du tiers monde, l'introduction du cybergouvernement et en définitive de la société numérique nécessiterait des changements stratégiques profonds que l'on peut résumer ainsi :

<b>Vision</b>	Avoir une vision de l'appareil gouvernemental dans son ensemble.
<b>Cybergouvernement - Modèle de prestation des services</b>	Etudier un modèle de prestation en ligne des services gouvernementaux sans tenir compte des cloisonnements traditionnels entre les administrations.
<b>Cadre de la cybergouvernance</b>	Concevoir un cadre de réglementation de la cybergouvernance ( législation, dispositions réglementaires, normes et infrastructure électronique ) sur lequel s'appuiera la prestation en ligne des services gouvernementaux.
<b>Initiatives socio- économiques</b>	Prendre des initiatives socio-économiques pour permettre un accès universel aux services en ligne à un coût raisonnable.
<b>Structure organique</b>	Mettre en place un cadre organique étendu à l'ensemble des services administratifs pour planifier, mettre en œuvre et gérer le cybergouvernement.

### 3.2 Aspects opérationnels

Pour mettre en œuvre la stratégie, il convient de tenir compte des aspects opérationnels suivants :

<b>Plans détaillés</b>	Ces stratégies doivent se traduire en résultats clairement mesurables, faisant intervenir des applications et une infrastructure fondées sur l'analyse détaillée des exigences commerciales, la transformation des méthodes commerciales et l'analyse du coût-bénéfice.
<b>Questions liées à la conception de l'organisation</b>	Du point de vue de l'organisation, des décisions doivent être prises en ce qui concerne l'attribution des responsabilités, le niveau de centralisation et d'intégration ainsi que l'interface entre les systèmes des différentes administrations. Le principe des communautés d'intérêt permet cette intégration et facilite l'accès aux services gouvernementaux par un guichet unique.

<b>Mise en œuvre, gestion et coordination</b>	Les plans ci-dessus concernant les applications et l'infrastructure doivent être effectivement suivis et gérés, en coordination entre tous les services administratifs. Des décisions importantes doivent être prises, par exemple en ce qui concerne la centralisation des achats, l'octroi des licences pour les logiciels, l'externalisation et la maintenance.
---	--

#### 4 L'objectif d'Oman

Le gouvernement d'Oman s'emploie à mettre en place une société numérique ainsi que des services gouvernementaux en ligne. Il considère le passage à cette société numérique comme un aspect important du développement socio-économique du pays. Pour atteindre cet objectif, il a pris plusieurs initiatives, dont la création d'une commission ministérielle des TI, appuyée par un groupe de travail de haut niveau auquel participent les dirigeants des différentes administrations publiques.

Le gouvernement d'Oman a chargé une société internationale réputée de consultants en technologie de l'information de développer une stratégie de cybergouvernement puis une stratégie de mise en place d'une société numérique. Dans le cadre de cette analyse, une enquête détaillée a été menée pour déterminer le degré d'adhésion des entités gouvernementales à ce changement.

##### 4.1 Systèmes informatiques préexistants

Le gouvernement d'Oman dispose d'un système informatique centralisé pour les opérations comptables ainsi que pour des fonctions aussi élémentaires que le paiement des traitements et salaires des fonctionnaires. Ce système est appuyé par une infrastructure électronique puissante et un réseau de lignes spécialisées reliant tous les services gouvernementaux. Tous les décaissements et encaissements sont traités au niveau central et la gestion des traitements et salaires de tous les fonctionnaires est centralisée.

Cette application est une survivance de l'application utilisée depuis vingt ans sur les systèmes IBM qui sont gérés par la base de données DB/2. Le traitement des transactions ne pose pas de problème, mais la fonction de gestion intégrée laisse à désirer. Certes, les différentes administrations publiques utilisent d'autres systèmes informatiques, mais ils ne sont généralement pas exportables en dehors de ces organisations.

D'autres aspects importants sont à noter :

- Les différentes administrations publiques disposant d'une importante infrastructure informatique, il n'y a pas d'obstacle aux initiatives en faveur du cybergouvernement.
- Les administrations publiques ont informatisé presque toutes leurs fonctions administratives ainsi que, dans la plupart des cas, leur activité principale et fonctions annexes.
- Presque tous les services administratifs sont présents sur le Web et fournissent des renseignements plus ou moins complets.
- Des services d'interrogation sur le Web installés sur certains systèmes importants sont accessibles au public.
- Dans certains cas, par exemple la facturation de l'eau et de l'électricité, l'agent commercial ( tierce partie ) est relié aux banques commerciales et les factures sont réglées par l'Internet.

Etant donné qu'il n'existe pas de loi sur les TI, des documents sur papier sont nécessaires pour valider et autoriser la mise en ligne de services gouvernementaux.

#### 4.2 Plan de cybergouvernance

Le plan stratégique de cybergouvernance a été arrêté fin 2002 et comprend les éléments suivants :

- Degré d'adhésion à la société numérique
- Architecture du cybergouvernement
- Infrastructure des technologies de l'information
- Applications et communautés d'intérêt
- Télécommunications, connexion réseau et paiement électronique
- Applications à résultat rapide
- Budgétisation
- Structures de mise en œuvre
- Sécurité, infrastructure concernant la clé publique, audits et planification de la continuité des activités ( BCP: business continuity planning )
- Législation applicable au cybergouvernement
- Education et développement

## 5 Evaluation du risque par l'ISC

L'évaluation de la cybergouvernance à Oman a commencé par une analyse stratégique et l'examen de l'état de la mise en œuvre de cette stratégie. Sur la base de cette analyse, l'ISC a répertorié les éléments suivants, qui risquent d'entraver la mise en œuvre du cybergouvernement :

<b>Manque de clarté dans la vision</b>	<p>La partie commerciale de l'étude stratégique est plus axée sur la théorie et la méthodologie que sur le recensement des problèmes spécifiques à Oman. A notre avis, il aurait fallu commencer par analyser les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les services ou catégories de services importants que le gouvernement fournit actuellement ou prévoit de fournir</li><li>• Le mode et les processus de prestation actuels de certains services clés</li><li>• Un modèle économique pour justifier la prestation de ces services par le moyen des TI</li><li>• Une stratégie d'analyse de tous les services dans l'optique de la transformation des processus organisationnels avant l'introduction des TI, associée à l'analyse effective de certains services clés</li><li>• Une stratégie de migration pour les services fournis au moyen des TI</li></ul>
<b>Absence de modèle de communautés d'intérêt spécifique à Oman</b>	<p>L'analyse s'est focalisée sur l'argumentation économique en faveur des communautés d'intérêt, plutôt que sur l'élaboration d'un modèle spécifique à Oman. Elle présente aussi un cadre de classification des communautés d'intérêt ainsi qu'une liste succincte de ces communautés. Rien n'est dit des avantages que représenterait, pour les communautés d'intérêt en question, la suppression du cloisonnement entre les administrations. Aucune analyse n'est faite des systèmes existants à l'intérieur de ces cloisons ni du plan de migration de ces systèmes et données vers les applications intégrées fondées sur les communautés d'intérêt.</p>
<b>L'aspect économique est passé sous silence</b>	<p>Les processus organisationnels et l'importance de la transformation nécessaire des processus organisationnels n'ont pas été bien analysés. Toutes ces analyses sont axées sur les aspects techniques de l'informatisation et laissent complètement de côté les aspects économiques.</p>

<b>Pas d'analyse du coût-bénéfice</b>	Certes, l'introduction du cybergouvernement aurait des avantages directs et indirects pour les différentes administrations publiques et pour le pays tout entier. Toutefois, comme pour tout projet de développement, il convient de quantifier ou d'estimer les avantages indirects. Pour cela, on peut aussi se baser sur les communautés d'intérêt. Or, pour défendre l'intérêt économique du cybergouvernement, l'analyse stratégique s'est appuyée sur un témoignage isolé de l'Irlande ainsi que sur des études de cas effectuées aux USA. S'il apparaît d'emblée que le cybergouvernement peut faciliter le développement économique, une étude d'impact économique s'impose avant d'investir les moyens humains et financiers nécessaires à la mise en œuvre d'un tel projet et à la détermination des priorités et du moment opportun pour les communautés d'intérêt.
<b>Pas d'approche intégrée</b>	Malgré une stratégie centralisée, le groupe d'étude sur le cybergouvernement n'a pas réussi à imposer une approche intégrée pendant longtemps. Il ne disposait pas des moyens nécessaires pour imposer ses décisions aux différentes administrations. Lorsqu'on le lui a demandé, les administrations avaient déjà pris les devants et il a dû s'adapter.

## 6 Autres mesures

L'analyse de la stratégie mise en œuvre par le gouvernement d'Oman pour adopter le cybergouvernement a mis au jour plusieurs facteurs de risque liés au décalage entre les exigences commerciales et les spécificités des TI. En outre, elle nous a permis d'identifier les entités / thèmes à soumettre à un contrôle détaillé.

Dans la deuxième phase de notre analyse nous contrôlerons certaines des applications des TI qui relèvent du cadre du cybergouvernement. Pour effectuer ces contrôles, l'ISC d'Oman a mis sur pied une équipe stratégique de contrôle dotée des compétences voulues.

Cette équipe prévoit d'effectuer au deuxième semestre de 2005 des contrôles portant sur les domaines clés à haut risque évoqués plus haut. Des plans détaillés seront établis par l'équipe de contrôle stratégique sur la base des risques, entités ou thèmes relevés au cours de la première phase.

---

5. Canada

La vérification du gouvernement électronique : Gouvernement en direct

---

Introduction

Nous avons préparé un sommaire de la vérification des questions liées au gouvernement électronique au Canada afin de faire profiter d'autres Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) de notre expérience de la vérification des services en direct.

Dans le présent document, nous faisons un survol de l'initiative Gouvernement en direct (GED), nous discutons de notre expérience récente de la vérification du GED ainsi que des concepts et des méthodes que nous avons conçus pour cette vérification, nous décrivons certaines pratiques exemplaires et leçons tirées dont pourraient tirer parti les ISC qui prévoient faire des vérifications semblables, nous présentons nos constatations et les mesures prises par le gouvernement du Canada en réponse à nos recommandations et, enfin, nous exposons les secteurs potentiels que nous jugeons importants pour la vérification des services en direct.

La stratégie de vérification des services gouvernementaux en direct n'est pas la même que celle d'un projet de TI d'envergure. Les aspects techniques de la prestation des services en direct sont souvent plus faciles à aborder ; c'est pourquoi il importe que les ISC ne considèrent pas un tel projet comme étant surtout axé sur la technologie. Il est nécessaire que l'équipe de vérification possède des connaissances en TI, mais ses vérificateurs doivent évaluer la transformation des services en direct du gouvernement comme un nouveau mode de prestation des services qui s'ajoute aux modes de prestation traditionnels, c'est-à-dire par courrier, téléphone et en personne.

Nous croyons que cette discussion est très opportune. Au Canada, l'initiative GED est désignée comme un projet d'envergure auquel on a consacré des sommes importantes. Le présent document se veut le point de départ d'une discussion intéressante et instructive à l'occasion du XVIIIe Séminaire ONU/INTOSAI sur les meilleurs moyens d'améliorer la prestation des services électroniques du gouvernement aux citoyens et aux entreprises.



## 1 1. Ce que le GED représente au Canada

### 1.1 Aperçu

Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement du Canada affirmait ce qui suit : « D'ici 2004<sup>1</sup>, nous voulons être connus dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent. » Le gouvernement croyait que cette vision, bien qu'ambitieuse, était réalisable.

L'objectif global de l'initiative du GED consiste à accroître la disponibilité des services en direct du gouvernement fédéral. Nous avons adopté à cet égard une approche à la fois « pangouvernementale » et axée sur le citoyen/client. Concrètement, cela signifie que nous augmentons la satisfaction des citoyens/clients en concevant des services qui répondent à leurs besoins plutôt qu'à ceux des organismes gouvernementaux, tout en améliorant l'efficacité de la prestation de services. Du point de vue du gouvernement, l'objectif global de l'initiative GED est la transformation des services – la modification en profondeur du mode de fonctionnement du gouvernement et l'offre de meilleurs services aux Canadiens. La pièce 1 montre la répartition du nombre de transactions par des particuliers selon le mode d'accès.<sup>2</sup>

Le gouvernement du Canada a recensé dans 30 ministères et organismes quelque 130 services d'information et services transactionnels clés offerts aux Canadiens, aux entreprises et aux citoyens d'autres pays ou à d'autres administrations. Ils étaient répartis en 63 (48 p. 100) services d'information et 67 (52 p. 100) services transactionnels. On s'attend à ce que les services soient très interactifs en 2005. La pièce ci-dessous indique le nombre de services, par modèle de services, et l'évaluation des capacités en direct tant pour les services d'information que pour les services transactionnels.

Le niveau de maturité des services gouvernementaux en direct varie selon le service et le type de transaction. Le niveau de maturité du modèle de services d'information varie également ; il peut s'agir d'une simple présence sur le Web ou encore d'acquérir de l'information à de multiples niveaux, parmi lesquels les clients peuvent choisir le niveau approprié à leurs besoins. Le modèle de services transactionnels varie aussi,

---

<sup>1</sup> La date de 2004 a été changée pour 2005 après le 11 septembre 2001 afin de réévaluer l'incidence des projets sur la sécurité nationale.

<sup>2</sup> Le mode d'accès de la transaction téléphone-agent désigne un appel téléphonique reçu ou traité par un agent du gouvernement alors que téléphone RVI désigne un appel traité par un système de réponse vocale interactive (utilisation du dispositif à clavier et choix d'une option).

allant d'une simple présence sur le Web à la capacité de traitement en temps réel des transactions avec confirmations immédiates. Les Services du GED sont offerts à divers niveaux de fonctionnalité, et le gouvernement se propose de rehausser ces niveaux d'ici la fin de 2005.

## 1.2 Le Canada se compare favorablement à d'autres pays sur la scène internationale

Ces dernières années, des organismes des secteurs public et privé ont publié, à l'échelle internationale, un certain nombre d'études sur les progrès accomplis par plusieurs pays dans la prestation de services par Internet et leur capacité à soutenir l'implantation en direct.

Ainsi, une étude publiée en mai 2004 par une entreprise du secteur privé classait le Canada au premier rang pour une quatrième année consécutive, devant Singapour et les États-Unis. Dans une autre étude menée par un organisme international en novembre 2004, le Canada était au septième rang, derrière Singapour et les États-Unis.

Classement du Canada selon deux importantes études internationales

Pays	Rang	
	Accenture ( 1 )	Nations Unies ( 2 )
Canada	1	7
Singapour	2	8
États-Unis	2	1
Australie	4	6
Danemark	4	2
Finlande	4	9
Suède	4	4
France	8	24
Pays-Bas	9	11
Royaume-Uni	9	3

( 1 ) Source : Accenture, The Government Executive Series - 2004 Report, eGovernment Leadership : High Performance, Maximum Value, Country Reports

( 2 ) Source : Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, Division de l'administration publique et de la gestion du développement, UN Global E-government Readiness Report 2004 : Towards Access for Opportunity

Au cours de la vérification, nous étions conscients de la réputation enviable de l'initiative GED du Canada dans le monde. Nous nous inquiétions au sujet de la

possibilité que des commentaires négatifs de la vérificatrice générale du Canada puissent ternir cette réputation.

## 2 Le comment et le pourquoi de la délimitation de l'étendue de la vérification du GED

Dans une vérification de gestion, comme il existe de multiples secteurs de vérification possibles, l'équipe de vérification doit se concentrer sur les secteurs vérifiables, qui sont importants pour l'entité vérifiée, ( pour le Parlement et pour les contribuables canadiens ). Des méthodes de vérification bien conçues sont essentielles pour obtenir un bon produit de vérification.

Le processus de vérification du BVG comprend l'établissement des priorités, l'élaboration de plans stratégiques et à long terme, la présentation de propositions de chapitre, l'affectation rationnelle des ressources et l'évaluation, s'il en est, de la valeur prévue de la vérification. Pour la sélection des vérifications, les directeurs de la vérification se fondent sur leurs connaissances initiales du domaine pour déterminer d'une manière raisonnable si la vérification peut être effectuée en conformité avec les politiques de la vérification de gestion.

Au cours des phases de planification et d'examen de la vérification de gestion d'un cybergouvernement, il faut répondre à certaines questions cruciales et les régler. Par exemple, au cours de la phase de planification, on doit se demander si le secteur de vérification est prévu dans notre mandat et s'il est vérifiable et, au cours de la phase d'examen, si les éléments probants sont suffisants et appropriés et si les questions sont importantes et abordées adéquatement.

Nous avons commencé par nous familiariser avec l'initiative GED du gouvernement du Canada et des projets semblables d'autres administrations. Voici la démarche que nous avons adoptée initialement :

- Examen d'articles de journaux ;
- Consultation de sites Internet du gouvernement du Canada ;
- Examen de rapports de tiers portant sur l'initiative canadienne GED, notamment des rapports des Nations Unies et d'Accenture, et prise de notes sur l'étendue et les conclusions ;
- Examen de rapports de vérification connexes produits par d'autres pays, comme le Royaume-Uni ( National Audit Office ), la Nouvelle-Galles du Sud, l'Australie

et les États-Unis ( General Accounting Office ), afin d'en déterminer l'étendue et d'analyser les conclusions ;

- Entrevues de nature générale avec des hauts fonctionnaires de l'organisme central ou du ministère. Voici quelques exemples de questions posées :
  - Organisme central : Quels sont vos objectifs globaux ? Comment savez-vous que l'initiative donnera les résultats escomptés? Quels sont les principaux risques et comment sont-ils pris en compte ?
  - Ministère : Quel soutien obtenez-vous de l'organisme central? En quoi vos objectifs correspondent-ils aux objectifs globaux ? Quels sont les principaux risques pour le ministère et comment sont-ils pris en compte ?
- Demande d'accès autorisé ( consultation seule ) à des bases de données électroniques d'accès restreint pouvant comprendre de l'information de nature délicate sur GED, par exemple, l'état d'avancement de projets de mise en direct ; des leçons tirées ; des organigrammes ; des comptes rendus de réunions clés de comité de direction ou de groupe de travail.

L'évaluation du rendement du cybergouvernement doit être envisagée avec prudence. L'équipe a discuté des sujets suivants : Est-il nécessaire de faire une analyse comparative avec l'initiative canadienne? Dans l'affirmative, que devrions-nous comparer? Les secteurs horizontaux? Les projets individuels? Étant donné l'état d'avancement du Canada par rapport à celui d'autres pays, nous avons abandonné cette idée. Cependant, nous avons mené des entrevues au bureau de vérification et dans des ministères au Royaume-Uni parce que leurs échéances étaient similaires aux nôtres et que le bureau de contrôle national venait d'exécuter trois vérifications dans ce secteur. Nous voulions comprendre les risques opérationnels et les risques de vérification, la façon dont ils étaient traités et quelles étaient les leçons tirées.

Comme nos ressources étaient limitées ( six vérificateurs à temps plein et un petit budget de sous-traitance ), il nous fallait concentrer nos efforts sur les secteurs potentiels, ou les secteurs susceptibles d'avoir le plus d'importance pour le Parlement et les contribuables canadiens.

### 3 Secteurs potentiels et observations

Dans cette section, nous décrivons les secteurs potentiels que nous avons retenus pour notre vérification du GED. Dans la section suivante, nous décrivons d'autres secteurs potentiels que nous n'avons pas jugé importants au moment de notre vérification.

### 3.1 Planification stratégique

Ce secteur est considéré comme un secteur abstrait et c'est pourquoi les vérificateurs doivent s'assurer que les objectifs et les critères sont vérifiables. Par conséquent, nous avons restreint notre objectif de vérification et établi qu'il consisterait à déterminer si les plans et les stratégies du gouvernement étaient conçus de manière à atteindre les objectifs de GED pour 2005. Le gouvernement avait une vision bien nette : « donner aux Canadiens un accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur ( Canadiens ) conviennent ». Il a par la suite établi que la transformation complète de la prestation des services était son objectif global. Nous nous attendions donc à ce que des résultats attendus précis soient définis en fonction de cette vision et de cet objectif global. Au cours de nos entrevues préliminaires avec les représentants de l'organisme central, nous avons appris que cela n'avait pas été fait surtout en raison de la nature évolutive de l'initiative. Les résultats énoncés étaient donc vagues et difficiles à mesurer et le gouvernement pouvait ainsi déclarer victoire à la date d'échéance de l'initiative, en 2005. Pour vérifier si le raisonnement du gouvernement était conforme aux pratiques exemplaires, nous avons décidé de demander l'avis d'un expert en la matière. En même temps, le gouvernement avait aussi diffusé une méthode de communication des résultats stratégiques pour les initiatives horizontales, comme l'initiative Gouvernement en direct.

La crédibilité de cet expert, reconnue par l'entité vérifiée, était déterminante pour la validation de nos constatations et recommandations. Les conclusions de l'expert appuyaient nos constatations : insuffisance de résultats prévus détaillés permettant d'évaluer les progrès et le pro forma. Plus de deux ans après le démarrage de l'initiative, le gouvernement s'était donné comme objectif principal de mettre en direct les 130 services les plus utilisés et il avait conçu un modèle d'auto-évaluation pour que les ministères puissent prévoir les progrès accomplis à cet égard. Par contre, ce modèle n'incluait pas la présentation des progrès escomptés en regard de l'atteinte de l'objectif global de GED, soit la transformation complète de la prestation des services.

Le gouvernement a approuvé nos observations et a expliqué qu'au fil du temps, la nature unique de cette initiative l'avait nécessairement amené à mieux définir ces résultats – comme cela a d'ailleurs été le cas dans d'autres pays. Il a convenu que pour tout objectif portant sur une transformation encore plus grande des services, il devrait élaborer un plan stratégique complet, assorti d'un échéancier d'étapes pour la mise en oeuvre.

### 3.2 Financement

Le Bureau estime que le financement du programme ou de l'initiative relève de la politique gouvernementale et qu'un examen du rendement dans ce secteur se limite à établir si le financement ( objectifs stratégiques du programme ) est accordé et si les objectifs de la politique sont atteints. Nos vérifications ne mettent pas en question le bien-fondé des programmes et des politiques du gouvernement. Il revient au Parlement d'examiner leur valeur et d'en débattre. Si les constatations de vérification sèment le doute quant à une politique ou une loi du gouvernement, le vérificateur doit faire preuve de prudence afin de n'être pas mêlé à une controverse politique.

Pour toutes ces raisons, nous n'avons pas inclus d'objectifs ou de critères de vérification liés au financement, sauf pour ce qui est de vérifier si des mécanismes redditionnels et d'établissement de rapports appropriés avaient été mis en place. Nous avons observé que le coût complet de l'initiative GED excédera de beaucoup les 710 millions de dollars américains alloués à l'organisme central, selon notre examen de l'estimation des coûts globaux. Nous avons constaté que ces fonds avaient été bien gérés, mais nous sommes préoccupés par le fait qu'on n'a pas affecté de nouveaux fonds depuis deux ans.

Le gouvernement a accepté de fournir une information plus complète au Parlement comme nous le lui avons recommandé. Les rapports ainsi présentés devront définir les objectifs, les résultats escomptés et les résultats atteints, ainsi que les coûts, traiter de l'amélioration du rendement et décrire les enjeux et les risques connexes.

### 3.3 Projets phares/pilotes

Nous nous sommes penchés sur neuf projets de GED afin de déterminer dans quelle mesure ils contribuaient à l'atteinte de l'objectif global du gouvernement au chapitre du GED. Nous avons plus particulièrement englobé dans notre étude un examen des plans stratégiques ministériels, des analyses de rentabilisation des projets et d'autres documents pertinents afin de mesurer les progrès accomplis au chapitre de l'atteinte de l'objectif global du GED, c'est-à-dire la transformation complète de la prestation des services. Nous avons également évalué les taux d'utilisation des nouveaux services en direct et les avantages que ceux-ci offrent sous l'angle de la réduction des coûts pour le gouvernement et de l'amélioration des services au public. Les projets du GED que nous avons examinés sont conformes à l'objectif global du gouvernement au chapitre du GED. Notre examen a toutefois montré que l'initiative GED fait face à des défis de taille, notamment assurer son financement, transformer les services et faire connaître les services offerts en direct pour amener le public à les utiliser.

### 3.4 Gouvernance

L'initiative du GED, en raison de sa nature horizontale, est un projet complexe. Un groupe conseil externe mis sur pied par le gouvernement a conclu, à l'automne 2001, que la structure de gouvernance en place ne permettrait pas d'atteindre les objectifs de l'initiative GED. Nous avons recommandé que le gouvernement renforce sa structure de gouvernance du GED afin de mieux encadrer tous les aspects de la transformation et de la prestation des services gouvernementaux, ainsi que l'établissement d'une structure commune de services permettant l'achèvement de la transformation complète des services. Le gouvernement a accepté cette recommandation. Il a répondu que si l'initiative GED se prolongeait après 2005, pour effectuer une transformation complète de la prestation des services gouvernementaux, il devrait étudier différentes façons de renforcer sa structure de gouvernance.

### 3.5 Infrastructure commune protégée

Le projet de la Voie de communication protégée est une initiative pluriministérielle dirigée par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Son but premier est de garantir aux citoyens et aux entreprises un accès économique, souple et hautement sécuritaire aux services gouvernementaux. Cette infrastructure protégée est la pierre angulaire de la prestation électronique de services par le gouvernement, et le gouvernement du Canada la juge être une composante clé du GED. En fait, le gouvernement estime que les Canadiens feront affaire avec lui seulement s'ils croient que leurs transactions seront protégées et qu'elles demeureront confidentielles.

On prévoit que la Voie de communication protégée coûtera environ 500 millions de dollars américains. Ce projet très complexe et très coûteux est l'un des premiers services du genre au monde destinés à une utilisation massive par les particuliers et intégrant le concept de « certificat de signature numérique ». Ce concept offre un moyen unique de valider l'identité de quiconque fait affaire avec un ministère ou un organisme fédéral. Du fait qu'au départ la Voie de communication protégée a été considérée comme un concept, la décision de l'instaurer n'a pas été fondée sur une analyse de rentabilisation approfondie. Le gouvernement travaille présentement à la mise au point d'une analyse de ce genre.

Nous avons conclu que le succès de la Voie de communication protégée est menacé par un certain nombre de facteurs, notamment les suivants : l'absence d'une analyse de rentabilisation approfondie présentant un objectif, une analyse des options, une description des coûts, des avantages et des risques, ainsi qu'un plan de mise en oeuvre ; des questions d'ordre juridique et des questions touchant la protection des renseignements personnels qu'il faut régler, par exemple l'incapacité à partager des

renseignements personnels, qui pourraient rendre les transactions en direct moins attirantes ; l'absence d'un plan complet permettant de tenir compte des risques et des coûts associés au passage de chacune des applications pertinentes à la Voie de communication protégée ; l'absence de mise à l'essai de la technologie proposée dans des conditions réelles et délicates de fort achalandage.

Pour trouver solution aux principaux risques et problèmes auxquels il fait face, nous avons recommandé au gouvernement d'effectuer une analyse de rentabilisation approfondie pour le projet de la Voie de communication protégée, de voir à son financement à long terme, de mettre en place des mécanismes pour encourager les citoyens, les entreprises, les ministères et les organismes canadiens à utiliser la Voie de communication protégée et de voir comment s'y prendre pour s'accommoder du cadre juridique et stratégique actuel, entre autres, son incapacité à communiquer des renseignements personnels. Le gouvernement était généralement d'accord avec cette recommandation. Il a indiqué qu'une version définitive d'une analyse de rentabilisation serait préparée sous peu.

#### 4 Autres secteurs potentiels de vérification

Il existe d'autres secteurs, outre ceux que nous avons examinés au cours de notre vérification, qui sont typiques de la vérification des services en direct ou particuliers à celle-ci. Nous croyons qu'il est important d'apprécier les risques de vérification en rapport avec chacun de ces secteurs au cours de la phase de planification de la vérification. On trouvera ci-dessous une brève description des risques les plus importants.

##### 4.1 Fossé numérique

Le « fossé numérique » crée un risque de nouvelles formes d'exclusion sociale. Une société qui n'offre pas un accès égal à Internet à tous ses citoyens crée un « fossé numérique » entre ceux qui peuvent avoir accès aux services en direct et les utiliser, et ceux qui ne le peuvent pas. Bien des facteurs peuvent être à l'origine de cette situation, notamment la géographie, le revenu, la scolarité ou tout autre aspect qui pourrait avoir un effet sur l'égalité d'accès aux services en direct qui sont indispensables à une société branchée et soucieuse d'égalité.

Au Canada, le gouvernement a investi dans les projets d'infrastructure de télécommunications afin d'amenuiser le « fossé numérique » entre les régions urbaines et celles qui sont défavorisées sur le plan géographique ( collectivités rurales et du Nord ).



## 4.2 Utilisation

Un faible taux d'utilisation des services en direct par les citoyens et les entreprises représente un risque. L'objectif de l'initiative GED ne consiste pas seulement à accroître le nombre et la fonctionnalité des services fédéraux accessibles en direct, mais aussi à concevoir des services que les particuliers et les entreprises voudront utiliser et qui augmenteront la satisfaction à l'égard de la prestation des services fédéraux ( stimulant ).

La croissance du nombre d'internautes au Canada commence à ralentir. Selon un récent sondage de Statistique Canada, près de 62 p. 100 des ménages canadiens avaient au moins un internaute en 2002, ce qui représente une hausse substantielle par rapport à 42 p. 100 en 1999, mais une légère augmentation seulement par rapport à 60 p. 100 en 2001. Le niveau de scolarité et le revenu continuent d'influer sur l'utilisation de l'information et des services en direct. Fait intéressant, toutefois, la hausse du taux d'utilisation a été plus prononcée chez les 55-64 ans que dans tout autre groupe d'âge en 2002 ( Enquête sur l'utilisation d'Internet à la maison ).

Il est à remarquer cependant qu'une forte proportion de Canadiens affirment encore se rendre sur les sites Internet du gouvernement fédéral pour obtenir de l'information ( Panel de recherche sur le GED, 2004 ). Le défi continu qui se pose est de surmonter les obstacles à une utilisation accrue des services transactionnels, par exemple les craintes en matière de sécurité et de protection de la vie privée que suscitent les transactions en direct.

Les principaux objectifs de l'initiative GED en 2005 et au-delà consisteront à sensibiliser davantage les particuliers et les entreprises et à augmenter le nombre d'utilisateurs des services en direct.

## 4.3 Satisfaction des clients

Il y a aussi un risque de faible taux d'utilisation en raison de l'insatisfaction des clients. La facilité d'accès et la qualité de l'information sont deux éléments clés de la satisfaction à l'égard des services en direct. Presque tous les services mis au point par les ministères et les organismes dans le cadre de l'initiative GED mentionnent une « plus grande facilité d'accès » comme un des avantages escomptés pour les clients, tandis que tout près de la moitié indiquent « une information améliorée offrant de meilleures possibilités d'apprentissage ou de débouchés ». La rétroaction obtenue jusqu'ici a été constructive. Parmi les suggestions d'améliorations, notons que les clients aimeraient de l'aide supplémentaire pour filtrer le contenu présenté en direct,

d'autres formats en langage simple et de l'information sur un plus grand nombre de sujets.

En ce qui a trait à la crédibilité générale de la présence du gouvernement fédéral sur le Web, plus des trois quarts des internautes sont d'avis que l'information du gouvernement fédéral présentée sur Internet est à jour et beaucoup de gens aimeraient trouver de l'information plus étoffée.

#### 4.4 Dépenses d'investissement et coûts en ressources humaines

Le coût réel de la prestation d'un vaste éventail de services en direct, comme le prévoit la vision du GED, s'élèvera à beaucoup plus que le montant prévu puisque les ministères consacrent d'importantes sommes d'argent à leurs propres projets internes de mise en direct. Ceux qui, les premiers, ont adopté la Voie de communication protégée ont dû déployer des efforts imprévus pour faire en sorte que leurs applications s'adaptent correctement aux nouveaux dispositifs de sécurité complexes.

Les systèmes en place devront aussi être transformés afin d'offrir des services en direct pleinement automatisés aux particuliers et aux entreprises. Ces modifications finales pour assurer une intégration transparente sont très exigeantes.

#### 4.5 Coûts élevés de la prestation des services groupés par de multiples canaux

Si les gouvernements ne réussissent pas à persuader les citoyens et les entreprises d'adopter les services en direct, ils devront peut-être conserver les modes de prestation des services originaux en plus du nouveau mode offert sur Internet.

#### 4.6 Questions liées à la protection des renseignements personnels et à la sécurité

Les Canadiens appuient nettement la prestation d'un plus grand nombre de services en direct, mais ils s'interrogent aussi sur la manière dont les gouvernements vont assurer la sécurité et la protection des renseignements personnels. Ils savent très bien que les deux questions sont liées – cela ne peut se faire que si des mécanismes appropriés sont en place. Si Internet doit devenir la principale voie de communication entre les Canadiens et le gouvernement du Canada, il faut appliquer des normes de sécurité et de protection rigoureuses et instaurer des mécanismes solides pour protéger les réseaux gouvernementaux contre toute intrusion.

#### 4.7 Questions relatives à l'authentification/identification

L'identification des utilisateurs devient une question primordiale lorsque le gouvernement se voit de plus en plus appeler à offrir des services interactionnels, transactionnels et intégrés dans un monde virtuel où les services sont offerts à distance et sans interaction physique. Un dispositif d'identification sécurisé est essentiel pour s'assurer que l'utilisateur autorisé est admissible au service en direct. Les mesures prises doivent empêcher toute usurpation d'identité, sans toutefois porter atteinte au droit à la confidentialité. Il convient de noter que des dispositions législatives touchant la protection de la vie privée découragent actuellement la création de mécanismes permettant aux organismes gouvernementaux d'échanger entre eux des renseignements sur des particuliers à moins d'y être expressément autorisés par la loi.

#### 4.8 La législation n'évolue pas aussi rapidement que la technologie

Les lois et règlements en vigueur qui interdisent l'échange d'information entre les ministères, les organismes et les gouvernements peuvent effectivement nuire aux initiatives de transformation de la prestation des services.

---

6. Inde

Défis posés par l'audit des services en ligne

---

Le Groupe spécial institué par la Commission pour l'audit informatique de l'INTOSAI définit les services en ligne comme étant « l'échange en ligne d'informations administratives avec les citoyens, les entreprises et d'autres organismes publics, et la prestation de services en ligne destinés aux catégories précitées. » En d'autres termes, ceci englobe l'ensemble des relations s'établissant entre l'administration publique et les citoyens ( G2C ), l'administration publique et les entreprises ( G2B ) ainsi toutes les opérations s'effectuant entre les différentes instances de l'administration publique ( G2G ).

En Inde, au cours des années écoulées, des succès remarquables ont été enregistrés dans le domaine de l'administration en ligne. Dans ce contexte, il convient de mentionner le projet « eSeva » dans l'Andhra Pradesh, le projet « Bhoomi » à Karnataka, le portail de l'administration des droits de douane et des droits indirects, le projet « eCops » dans l'Andhra Pradesh, les centres de recouvrement des impôts à Gujrat, Gyandoot dans le Madhya Pradesh, le système d'information et de réservation en ligne pour les usagers des chemins de fer indiens, etc. A ce jour, le Département d'audit informatique de l'ISC de l'Inde a donné son aval aux rapports d'audit informatique portant sur 14 projets de téléservices dont les plus importants sont : eSEVA, eCOPS ( AP ), l'informatisation de l' administration des cadastres ( Maharashtra et Tamil Nadu ), l'informatisation des services municipaux ( Chennai ), l'informatisation des services de transport ( Delhi et Jharkhand ) et le service intégré de réservation de billets de car à Maharashtra. Le présent rapport se fonde sur l'expérience acquise lors de l'audit de ces initiatives. Il ne se limite pas à ce qui figure dans le rapport du Contrôleur et Auditeur Général mais couvre la totalité des difficultés et des problèmes rencontrés par les vérificateurs.

Les téléservices contribuent à renforcer la qualité des services publics destinés aux citoyens et aux entreprises grâce à la prestation de services d'information plus accessibles ( 24/24 h et 7/7 j ) et plus conviviaux. Grâce aux services en ligne, les organismes publics peuvent effectuer leurs transactions avec davantage de précision et à un moindre coût ; les administrations et les organisations non gouvernementales sont en mesure de communiquer entre elles et de se transmettre des informations. Etant donné que le contrôle des initiatives de téléservices représente un défi sur le plan technique et qu'il s'agit d'un domaine en plein essor, on peut affirmer que ce type d'audit peut contribuer à ce que les responsables considèrent l'administration en

ligne comme un vecteur de changement s'inscrivant dans un plus vaste contexte et ne se limitent pas à la superposer à des services existants et peut-être inefficients.

A première vue, un projet de services en ligne sous-entend l'élimination de toute interface humaine en faveur de moyens électroniques destinés à fournir des informations et à faciliter les transactions. Le recours à un système en ligne dans les relations avec le public est la méthode la plus généralisée, même s'il existe d'autres modèles de prestation de services. Toutefois, vu la faible implantation d'Internet en Inde, la plupart des projets de télé-services exigent l'utilisation massive de kiosques TI. La plupart des projets ont pour objectif de recourir intégralement à Internet dans les années à venir, une fois que le gros de la population disposera d'une connexion à Internet. Toutefois, tant que ceci ne sera pas une réalité, le public aura accès aux modes d'interaction traditionnels.

Cette évolution a donné naissance à un nouveau volet de l'audit informatique spécialisé dans les initiatives d'administration en ligne. La plupart de ces projets exigent des investissements considérables ainsi qu'une remise à plat des procédures administratives. Les questions de sécurité - confidentialité, intégrité et disponibilité - des données revêtent une importance cruciale. Le degré de réalisation de ces projets doit être évalué par un audit indépendant. Les services chargés de leur exécution font souvent appel à des spécialistes TI pour formuler des observations sur la sécurité technique et ses faiblesses ; il est également fait appel à des organismes de recherche et des instituts universitaires chargés d'effectuer des sondages afin d'évaluer le degré de satisfaction remporté par les services auprès du public. Le référentiel servant à l'évaluation des services en ligne se fonde sur la méthode retenue pour les sondages d'opinion et laisse toujours une certaine marge d'incertitude eu égard à la taille et à la sélection de l'échantillon, à la méthode sous-tendant le questionnaire et à la consignation des réponses. Toutefois, les sondages fournissent des indications importantes sur le degré de satisfaction des usagers, un paramètre de premier ordre dans l'évaluation d'une telle initiative. Toutefois, il s'agit d'efforts ponctuels et non pas d'une évaluation exhaustive de tous les paramètres ( aspects techniques, sûreté, coûts et performance ) nécessaires à l'obtention d'une vision d'ensemble et à la formulation d'améliorations concernant l'organisation. L'audit effectué par l'ISC contribue à combler ce vide ; en effet, il fournit au pouvoir exécutif une évaluation globale de ses activités et donne au pouvoir législatif toutes les assurances nécessaires quant à l'utilisation en bonne et due forme de l'argent des contribuables. L'évaluation menée à bien par l'ISC confère la crédibilité aux projets d'administration en ligne et affermit la confiance des citoyens dans leurs contacts avec l'administration publique par le biais de cette innovation.

L'audit des services en ligne ne se limite pas à un audit de la technologie utilisée. La portée de l'audit de ces services réalisé par les ISC est très vaste. En effet, il s'agit

également de contrôler la méthode de travail de l'administration. Ceci fait intervenir l'audit de la remise à plat des procédures administratives ainsi qu'un audit de rendement des investissements réalisés. L'audit portera prioritairement sur le dispositif de sécurité TI intégré au système. Compte tenu de ces différents aspects, le présent rapport se subdivise en six sections :

1. Stratégie économique sous-tendant l'introduction des services en ligne
2. Procédure d'acquisition
3. Questions de mise en œuvre, y compris la qualité des services
4. Sécurité TI
5. Analyse des données
6. Paramètres régissant l'établissement de rapports

## 1 Stratégie économique sous-tendant l'introduction des services en ligne

### 1.1 Conceptualisation du projet

Il convient tout d'abord de s'interroger sur l'opportunité de recourir aux Technologies de l'Information et de la Communication ( TIC ) pour résoudre les problèmes se posant dans l'administration publique. De par leur nature, les projets de téléservices sont gigantesques et complexes. Une telle décision doit être prise en se fondant sur une analyse rigoureuse des coûts et des avantages du projet. Dans la plupart des cas, la grosse difficulté rencontrée par les vérificateurs est l'absence de documents étayant le processus de prise de décision, tout comme la nécessité d'avoir à tirer des conclusions au vu des résultats concrets obtenus dans le contexte de la mise en œuvre du projet.

### 1.2 Etude de faisabilité

Le vérificateur se heurte à la question de savoir s'il doit insister sur une étude de faisabilité, sur un descriptif des besoins des utilisateurs et sur un descriptif des spécifications du système bien documentés. Etant donné que l'administration en ligne n'en est qu'à ses débuts, il est tout à fait probable que le vérificateur soit confronté à l'absence de ce type de documents. ( A la suite d'une question posée lors de l'audit du projet eSeva, les responsables de l'administration publique ont répondu que si l'étude de faisabilité avait été poursuivie de manière détaillée, le projet n'aurait jamais vu le jour ). Dans un tel cas de figure, il serait raisonnable de consulter les dossiers et d'autres documents afin d'élucider si la prise de décision a été mûrement réfléchie. Selon toute probabilité, la plupart des problèmes rencontrés dans le développement et la conception des projets sont la conséquence directe d'une étude de faisabilité

insuffisante, etc. et sont à l'origine d'observations portant sur la planification et l'évaluation insuffisantes.

### 1.3 Analyse coûts-avantages

Un autre problème consiste à évaluer dans quelle mesure les coûts justifient les avantages. Premièrement, la détermination des coûts pourrait être un problème dans une situation où le partenaire privé perçoit des droits sur les transactions de la part des services publics. Deuxièmement, il est très difficile de quantifier les avantages dont un grand nombre se traduisent par davantage de transparence, de commodité, etc. En exprimant une opinion sur les avantages, le vérificateur devrait se fonder sur le principe de l'adéquation. La validité d'un paramètre tel qu'une prestation de service plus rapide doit être vérifiée en comparant la durée moyenne de la prestation de service avant et après la mise en œuvre du projet. Au cas où l'administration publique aurait préparé une analyse coûts-avantages assortie du délai de récupération et du seuil de rentabilité, ceux-ci devraient être examinés compte tenu de leur adéquation. Des économies réalisées à la suite du redéploiement des effectifs excédentaires vers d'autres projets suite à l'introduction des téléservices doivent, elles aussi, être examinées. Dans la plupart des cas, on constatera que les effectifs restent inchangés, même après la mise en place d'une technologie et de systèmes nouveaux.

### 1.4 Externalisation

La tendance récente de l'administration publique tendant à confier les activités TI au secteur privé mérite toute l'attention du vérificateur. Il serait raisonnable de s'en remettre à l'appréciation de l'administration en ce qui concerne, le cas échéant, les raisons de l'externalisation et ses différentes variantes, que ce soit sous forme d'une externalisation du développement du logiciel, d'un projet BOOT/build, own, operate, transfer/construction, possession, exploitation, transfert/ ou d'un partenariat privé-public. Le vérificateur devrait s'assurer que la prise de décision est intervenue en toute connaissance de cause suite à une analyse détaillée des différentes options. En outre, il devrait s'assurer que des attributions souveraines ou des fonctions réglementaires de l'Etat ne sont pas externalisées.

### 1.5 Sélection des services en ligne

Le choix des services devrait tenir compte des desiderata du public. Le vérificateur pourra recommander l'inclusion de services supplémentaires s'il en a constaté le besoin au cours de sa mission d'audit. Ici, le vérificateur peut agir en qualité d'agent de changement et encourager le recours généralisé aux téléservices.

## 1.6 Remise à plat des procédures administratives

L'introduction de l'administration en ligne n'équivaut pas seulement à un changement de technologie mais exige également une remise à plat de l'ensemble de l'organisation ainsi qu'une nouvelle définition des rôles et des responsabilités des différentes parties prenantes. Le vérificateur devrait évaluer la pertinence des changements à l'aune de la simplification obtenue suite à l'introduction des téléservices.

## 2 Procédure d'acquisition

### 2.1 Etat de préparation des différents services et fonctionnaires

Il s'agit de la condition sine qua non de toute mise en œuvre d'un projet d'administration en ligne. Dans la plupart des projets, ni les fonctionnaires, ni les services ne sont prêts. Les bases de données ne sont pas compatibles, le matériel et le logiciel ne sont pas compatibles avec le matériel et le logiciel en place. Ceci entraîne des problèmes de mise en œuvre et finalement un accroissement des coûts et des retards.

### 2.2 Sélection du fournisseur du matériel/logiciel

La sélection du fournisseur doit donner lieu à un examen approfondi du potentiel de la société. Ceci est d'autant plus important si le fournisseur doit développer un logiciel sur mesure. Le vérificateur peut comparer la procédure d'acquisition à des référentiels mondialement acceptés.

### 2.3 Utilisation de modèles de référence dans le développement du logiciel et la mise en œuvre du projet

Le vérificateur est censé examiner dans quelle mesure la direction du projet a utilisé des modèles de référence consacrés tels que COBIT, CMM etc. Si tel est le cas, le vérificateur peut contrôler la conformité au modèle de référence. Même si la direction n'a pas adopté un modèle de référence spécifique, le vérificateur peut se fier aux bonnes pratiques établies par ces modèles. Dans ses missions, l'ISC de l'Inde s'en remet généralement aux directives de contrôle CoBIT pour formuler ses consignes internes ; celles-ci doivent être modifiées en fonction des objectifs fixés à l'audit dans une situation donnée. Lorsque nous avons diffusé la première version du questionnaire, les entités soumises à l'audit ne l'ont pas comprise et les réponses obtenues ne reflétaient pas les idées concrètes préconisées par la direction du projet. Dans un grand nombre de cas, les réponses étaient contradictoires. Par la suite, nous avons amendé le



questionnaire avec tout le soin voulu en nous inspirant des assurances que nous souhaitons obtenir par le biais du contrôle ; nous en avons expliqué les tenants et les aboutissants aux entités soumises à l'audit de manière à obtenir des réponses appropriées.

#### 2.4 Développement du logiciel

Celui-ci devrait faire intervenir une méthodologie ayant fait ses preuves telle que SDLC. L'acquéreur devrait avoir le droit de contrôler les activités réalisées par la société chargée du développement du logiciel. En l'absence d'une telle clause ou dans l'impossibilité de la mettre en oeuvre, le vérificateur devrait s'efforcer de trouver d'autres moyens pour obtenir les assurances voulues ; le cas échéant, le vérificateur émettra dans son rapport une réserve à ce sujet. Dans le cas du projet eSeva, l'ensemble du développement du logiciel a été confié à une société privée, sans aucune participation de l'administration publique, ce qui a entraîné des problèmes de logiciel qui auraient pu être évités.

#### 2.5 Contrat

Le contrat devrait être examiné d'un point de vue juridique de manière à dégager les responsabilités des parties et à prévoir l'inclusion d'une clause de confidentialité. Le contrat devrait stipuler les sanctions à l'encontre du fournisseur en cas de mauvaise qualité du programme, de dépassement des coûts et des délais, etc. Il a souvent été constaté que malgré la présence de sanctions dans le contrat, celles-ci sont rarement invoquées, ce qui se traduit pas un avantage involontaire en faveur de la société chargée du développement du logiciel.

#### 2.6 Contrat de maintenance

Il conviendrait d'examiner s'il existe des dispositions appropriées relatives à la maintenance du matériel et du logiciel une fois que le projet est mis en oeuvre. Au cas où la maintenance devait être assurée par un service interne ou par un autre fournisseur, la capacité de ces derniers devrait être examinée.

#### 2.7 Essai de réception

Le vérificateur devrait s'assurer que le projet (l'application) a été finalement réceptionné(e) après avoir subi des essais détaillés et graduels effectués par les différents groupes d'utilisateurs. Des essais de réception ne donnant pas satisfaction entraînent de nombreux problèmes à un stade ultérieur de l'exploitation du système.

## 2.8 Vérification matérielle

Le vérificateur chargé d'un audit TI sera souvent appelé à effectuer une vérification du matériel sur place. A cette fin, il lui faudra se rendre dans différents sites et mener à bien une vérification en présence de représentants de l'entité soumise à l'audit. Lors d'une vérification matérielle de ce genre, il a été constaté que, dans une large mesure, le partenaire privé n'avait pas respecté les dispositions contractuelles concernant le matériel et les installations dans les centres chargés de la prestation des services. La vérification matérielle peut également s'avérer nécessaire afin d'évaluer la pertinence des contrôles d'accès physiques et logiques. Souvent, un audit informatique débouche sur la constatation de circonstances prévalant à un moment donné et pour lesquelles tout justificatif fait défaut et pour lesquelles seule une vérification matérielle est possible. Dans un tel cas, le vérificateur devrait pouvoir invoquer le document contresigné sur place par les responsables de l'entité soumise à l'audit comme information probante admissible.

## 3 Questions de mise en œuvre, y compris la qualité des services

### 3.1 Services en ligne

Ils devraient encourager les citoyens à accéder aux services en ligne plutôt qu'à se rendre dans les locaux de l'administration. Etant entendu que les kiosques ne sont qu'une mesure provisoire, seuls des services en ligne permettront de faire de réelles économies sur le plan financier et sur celui de la commodité. Le site web devrait être conçu de manière à fournir à l'utilisateur toutes les informations relatives à l'accès aux services. Le site web devrait être convivial et donner un aperçu des différents éléments contribuant à la sécurisation du site, tels que certificat numérique, portail de paiement etc., afin d'accroître la confiance de l'utilisateur. En outre, le site devrait être régulièrement actualisé. Au début, l'accueil réservé aux services en ligne ne sera peut-être pas très encourageant à cause des préoccupations du public suscitées par les questions de sécurité. Toutefois, ceci ne devrait pas être une raison pour négliger l'exactitude et l'actualisation du site. La popularité des services en ligne augmente si les premiers visiteurs du site se voient offrir un service de qualité. Les services en ligne ne devraient pas être lancés sans la mise en place, dès le premier jour, de procédures appropriées ou de services de qualité. Dans bon nombre de cas, le site web et les services étaient en place dès le premier jour sans être pour autant actualisés ou conviviaux. Ceci a entraîné toute une série de procédures, y compris des interventions manuelles sous forme de lettres de relance, etc. Finalement, lorsque le système est devenu opérationnel, il a fallu du temps pour que les usagers consultent à nouveau le site web et en utilisent les services.

### 3.2 Qualité des services

Le vérificateur est tenu d'examiner la qualité des services fournis par l'administration en ligne. Ceci est l'aspect fondamental de tout audit de projet d'administration en ligne. Les paramètres sont nombreux et variés et incluent, entre autres, l'efficacité du projet et sa convivialité. L'efficacité peut être évaluée à partir de la vitesse, de la sécurité, de la supériorité du projet par rapport à des méthodes traditionnelles, etc. La convivialité fait intervenir la facilité d'accès aux services, le degré de regroupement de différents services en un seul emplacement, l'assistance technique et l'aptitude à résoudre les problèmes, l'interface adaptée à la langue locale, l'attitude accueillante et serviable des effectifs travaillant dans les kiosques, la baisse de la fréquence des visites auprès des services de l'administration publique, etc. L'évaluation de projets tels que celui de eSeva à l'aide de ces paramètres a été un défi de taille. Pour ce qui est du projet eSeva, nous avons fondé notre démarche sur une enquête réalisée par l'administration publique et faisant appel à divers organismes de recherche et instituts universitaires. Nous avons également utilisé un questionnaire pour recueillir des informations auprès des citoyens présents dans les centres de eSeva afin de compléter les travaux réalisés par les organismes et instituts désignés par l'administration publique. Dans un autre cas, le problème s'est avéré encore plus complexe à la suite de l'énorme résistance suscitée par le projet auprès des effectifs de l'entité soumise à l'audit qui ont dressé un portrait accablant des services afin de ternir l'image de marque du projet. Il s'agissait là d'un cas patent d'opposition au projet d'administration en ligne qui devait aboutir à davantage de transparence et contribuer à brider le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires.

## 4 Sécurité TI

### 4.1 Contrôles d'accès physiques et logiques appropriés

Ceux-ci doivent être examinés par rapport aux risques. Cet examen englobe toutes les vérifications de base relatives aux contrôles généraux et aux contrôles d'application (entrée, sortie et traitement). Au cours de notre mission, le plus gros du temps a été consacré à cette question puisque de nombreux contrôles faisaient défaut ou étaient insuffisants. Les données de ces projets pouvaient être amendées à tout moment et à partir de sources multiples.

### 4.2 Cryptage des données

Etant donné qu'une quantité considérable de données importantes circulent dans l'ensemble du réseau ou Internet, il convient d'examiner si les données ont fait l'objet

d'un cryptage en fonction de l'importance de l'information. Dans le cadre de l'audit d'une billetterie en ligne exploitée par des agents autorisés, on a constaté l'absence de tout système d'authentification à jeton permettant d'identifier les agents chargés de délivrer les billets, ce qui aurait pu servir de contrôle correctif. Avant d'exprimer une opinion, le vérificateur devrait tenir compte des risques et des contrôles correctifs mis en place.

#### 4.3 Utilisation de la PKI

L'infrastructure à clé publique (PKI) et la signature numérique sont légalement reconnues en vertu de la Loi sur la technologie de l'information promulguée en 2000 par le gouvernement de l'Inde. Le vérificateur devrait évaluer dans quelle mesure la PKI a été adoptée compte tenu de la nature du projet.

#### 4.4 Essai d'effraction informatique conforme à l'éthique

L'essai d'intrusion informatique est devenu l'une des pratiques généralisées de tout audit informatique. Au moment de prendre une décision à ce sujet, le vérificateur devrait tenir compte de ses propres compétences et se demander si de tels essais ont été effectués par la direction du projet. En tout cas, le vérificateur devrait recueillir l'aval de l'entité soumise à l'audit avant de réaliser de tels essais.

#### 4.5 Code source

Le vérificateur devrait contrôler si le progiciel utilise un logiciel libre et s'assurer que le code source du progiciel est porté à la connaissance du fonctionnaire responsable. Dans le cas du projet eSeva, il a été constaté que l'opérateur privé avait catégoriquement refusé de communiquer le code source aux services de l'administration publique concernés ; ce n'est que sur demande des vérificateurs qu'il leur a été transmis.

#### 4.6 Séparation des tâches

Voilà l'un des domaines essentiels où des lacunes seront vraisemblablement constatées. Le vérificateur ne devrait pas se limiter à contrôler le regroupement de fonctions incompatibles ( administrateur de la base de données et administrateur du système ) mais l'examiner par rapport à la mise en place de contrôles correctifs avant d'exprimer une opinion.

#### 4.7 Protection contre les virus, vers, etc.

Le vérificateur devrait examiner le projet en fonction de son efficacité à lutter contre tout cheval de Troie, virus, ver, etc. L'attaque par saturation d'un projet d'administration en ligne bien établi entraîne non seulement des désagréments mais contribue à détériorer la confiance du grand public face au projet.

#### 4.8 Plan de continuité de service et plan anti-sinistre

Ces deux plans devraient être examinés par le vérificateur dans le cadre de projets de services en ligne qui de par leur nature revêtent une importance fondamentale et des dimensions considérables. Le vérificateur devrait contrôler les mesures concernant le centre de secours immédiat et la salle blanche afin d'assurer la continuité de service. Dans le cadre d'un des projets de billetterie en ligne, la totalité des données générées au-delà d'une certaine date ont été perdues et n'ont pas pu être récupérées à cause de l'absence de tout système de sauvegarde.

#### 4.9 Recours à des experts externes

Etant donné que les ISC ne disposent pas toujours des compétences techniques nécessaires à la réalisation des essais relatifs au réseau, à l'intrusion informatique conforme à l'éthique, à la configuration des coupe-feu, etc., celles-ci font généralement appel à des experts externes. Toutefois, il convient d'être prudent et de s'assurer que le sous-traitant ne se livrera pas à un usage abusif des données et du système. A cette fin, une clause de confidentialité appropriée devrait être incorporée dans le contrat avec le sous-traitant. Dans ce contexte, les préoccupations de l'entité soumise à l'audit devraient également être prises en compte.

#### 4.10 Contrôles régissant les modifications de programme

Voilà un domaine qui intéresse tout vérificateur au premier chef, notamment dans le cadre d'un projet d'administration en ligne. Généralement, les modifications apportées au programme interviennent à la suite d'entretiens menés par les utilisateurs du programme avec les programmeurs sans qu'intervienne la moindre procédure d'approbation dûment documentée. Ceci peut entraîner le risque d'une modification de programme non autorisée.

#### 4.11 Sécurité des transactions monétaires

Dans les initiatives d'administration en ligne faisant intervenir des opérations relevant du commerce électronique, la sécurité prend un relief particulier. Le vérificateur devrait s'assurer de l'existence d'un dispositif approprié chargé de rendre compte de tous les montants perçus et de prévenir tout abus concernant les informations figurant sur une carte de crédit, etc.

### 5 Analyse des données

#### 5.1 Utilisation d'outils de vérification

Le vérificateur pourra utiliser des outils tels qu' IDEA, MS Excel, SQL, MS Access, etc. en vue de procéder à l'analyse des données. Lorsqu'un projet de services en ligne combine les données provenant de différents services, le transfert et l'intégrité des données revêtent une importance cruciale. Ces outils permettent de faire ressortir de graves disparités à l'intérieur de la base de données. Sur la base de l'analyse des données, le vérificateur pourra se faire une idée de la fiabilité de l'information générée par le projet d'administration en ligne. L'analyse des données permet au vérificateur de recenser les différents contrôles régissant l'application et plus particulièrement l'entrée, le traitement, la sortie, etc. Dans la plupart des missions d'audit portant sur un projet d'administration en ligne, bon nombre de nos résultats ont été corroborés par l'analyse de données faisant appel à IDEA et SQL.

#### 5.2 Utilisation d'un module de vérification intégré

Lorsque le vérificateur est associé au projet dès la phase de développement, il peut demander l'intégration d'un module d'audit qui copie des données exceptionnelles sur un fichier distinct en vue de leur vérification ultérieure. Lors de la phase de développement, il devrait également insister sur l'intégration de pistes de vérification.

### 6 Présentation des constatations de l'audit

#### 6.1 Présentation équilibrée

Le recours à l'administration en ligne accroît la transparence et contribue à promouvoir la démocratie participative. La plupart de ces projets sont en mesure de faire basculer les assises du pouvoir en faveur de la population et concourent à enrayer la corruption et l'abus de pouvoir pratiqués par les services administratifs.

Ceux-ci se composent d'un grand nombre d'individus qui aimeraient voir ces projets échouer puisqu'ils menacent les structures de pouvoir existantes. Le vérificateur devrait veiller à ce que son rapport n'alimente pas les visées d'individus sans scrupules décidés à faire échouer le projet. Tout rapport devrait présenter des recommandations de manière équilibrée et refléter également les efforts déployés ainsi que les succès remportés par les services publics lors de la mise en œuvre des projets. Les opérations de contrôle TI menées à bien par les ISC dans le cadre de projets d'administration en ligne ne devraient pas se limiter à en communiquer les lacunes au pouvoir législatif mais également aider le pouvoir exécutif à les améliorer.

## 6.2 Incidence des observations individuelles sur l'ensemble du projet

Le vérificateur devrait tenir compte de l'incidence des faiblesses individuelles sur l'ensemble du projet. Le vérificateur n'est pas tenu de rendre compte des faiblesses pour lesquelles un contrôle correctif approprié a été mis en place. Le rapport devrait clairement indiquer leur incidence sur l'ensemble du projet de manière à permettre au pouvoir législatif et au pouvoir exécutif de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

## Conclusion

L'administration en ligne nous concerne tous ; elle favorise le changement et n'est pas une fin en soi. Dans ce contexte, force est de constater que souvent ce ne sont pas les pouvoirs publics qui déterminent les priorités mais, au contraire, des citoyens aux idées progressistes et que des organisations crédibles sont appelées à jouer un rôle de premier plan. Les ISC peuvent apporter une contribution de choix en effectuant des missions d'audit constructives. Ceci donnera des assurances au parlement quant à l'utilité de ces initiatives et les rendra crédibles et fiables aux yeux des citoyens. L'administration en ligne cherche à modifier notre perception des services publics. Le rôle de l'audit consiste à exprimer une opinion sur les processus garantissant la sécurité des données sensibles et à affermir la confiance des citoyens et des entreprises qui redoutent les transactions en ligne. En Inde, l'administration en ligne n'en est qu'à ses débuts. Nos rapports doivent viser une présentation équilibrée tenant également compte des réussites à porter à l'actif des responsables des projets. Un rapport extrêmement critique de la part de l'ISC ne mentionnant aucun des résultats positifs constatés compromettrait l'essor des services en ligne. Voilà pourquoi le vérificateur devrait rédiger un rapport équilibré et constructif.

---

## 7. Argentine

### Experiences relatives à l'audit des services publics en ligne

---

#### 1 Introduction

##### 1.1 Le contexte

Ces dernières années, le besoin s'est fait sentir de créer un cadre de référence pour l'audit des stratégies de gestion fondées sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), connues aujourd'hui sous le terme de « e-government »/services publics en ligne. Les raisons en sont simples: Internet est à l'origine d'une société de l'information mondialisée, dans laquelle les données circulent sans limitation à travers les réseaux, ce qui permet l'administration en temps réel des questions liées aux relations Etat-citoyen, tout en gérant des quantités énormes de données. Ce qui a favorisé l'apparition de nouveaux problèmes, tels que :

- Une tendance à opérer des changements radicaux à l'intérieur des organisations, en profitant des possibilités offertes par les nouvelles technologies.
- Une plus grande dépendance de l'information et des systèmes qui la fournissent.
- Une plus grande vulnérabilité des organisations face à un vaste éventail de menaces, telles que les délits informatiques.
- Une croissance constante de l'échelle et du coût des investissements actuels et futurs dans les systèmes d'information.
- Une pression des acteurs sociaux pour que chaque organisme fournisse des services se fondant sur les TIC, tels que les « pages web ».

Cette situation touche la société tout entière. Toutefois, il est possible de distinguer deux domaines qui, tout en présentant des problèmes analogues, se caractérisent par une approche fondamentalement différente : d'une part, les entreprises du secteur privé et, de l'autre, les organismes du secteur public.

Les entreprises du secteur privé déterminent parmi les éléments de leur stratégie la cible (target) qu'elles souhaitent atteindre avec leurs produits, et arrêtent à partir de



là leur stratégie de communication par Internet. Par exemple, une entreprise qui vend des voitures de grande valeur ciblera sa «page web» en fonction d'un segment disposant d'un grand pouvoir d'achat et l'on peut supposer que l'on pourra accéder à celle-ci au moyen de systèmes de la dernière génération. De même, l'entreprise pourra afficher sur sa page des annonces et des promotions qui retiendront l'attention de l'utilisateur et contribueront à recouper l'information qu'elle souhaite transmettre.

A l'opposé, les organismes du secteur public doivent obligatoirement s'adresser à l'ensemble de la société sans pour autant ignorer la fracture technologique qui sépare les citoyens. Toutes les pages web devront être conçues en fonction de cet état de fait. De plus, les pages ne doivent pas contenir des éléments contribuant à détourner l'attention, de manière à ce que l'utilisateur puisse se concentrer directement sur son objectif ; elles doivent, en outre, contenir une information complète, sans restrictions, à l'exception de celles qui sont prévues par la loi.

Alors que les sites privés répondent à un intérêt particulier ( commercial, éducatif, de diffusion, etc. ), les sites du secteur public poursuivent un objectif de service public visant non seulement une amélioration de la gestion de l'administration publique mais aussi la mise en œuvre des principes fondamentaux inhérents au système démocratique que sont la publicité des actes de l'administration publique, la transparence, l'éducation, etc.

A cette fin, bon nombre de sites web ont été créés pour faciliter la communication entre les citoyens et l'Etat dans le domaine du paiement des impôts, des consultations, de la diffusion de rapports et d'informations sur la gestion de l'administration publique ; bref, il s'agit de toutes les transactions entrant dans le cadre des services publics en ligne.

## 1.2 Incidences sur le contrôle des comptes publics

Ce progrès technologique a rendu nécessaire l'introduction de nouvelles matrices d'audit axées sur les services publics, afin de vérifier l'efficacité et l'efficience des sites par rapport à une relation correcte et efficace entre l'Etat et le citoyen.

Les ISC, dont la fonction d'organe de contrôle externe dépendant du parlement est connue, ne doivent pas perdre de vue que la finalité de leur mission consiste à élaborer un rapport d'audit qui, vu l'indépendance de l'opinion qui y est formulée et son fondement technique, se transformera en un outil précieux permettant aux organismes du secteur public de réaliser avec succès leurs initiatives de services publics en ligne.

A cette fin, l'AGN a adopté une philosophie présentée lors de la conférence EUROSAI/OLACEFS en mai 2004, se fondant sur cinq principes complétés par des outils d'audit informatique, et à laquelle nous renvoyons.

Afin de recadrer les éléments utilisés dans la présentation d'un exemple d'audit, nous répétons de manière succincte la définition de base de chacun des concepts, telle que présentée à Londres, et soulignons que chacun des concepts donne lieu à des processus d'audit visant à déterminer au cas par cas le degré de leur mise en œuvre.

Il convient d'ajouter à ce qui précède que la conception des programmes d'audit tient compte des recommandations émises par les instances internationales spécialisées qui représentent un ensemble de bonnes pratiques en la matière. Les principales références sont annexées au présent document.

### 1.3 Principes fondamentaux

#### 1.3.1 Convivialité

Celle-ci permet aux usagers d'un site d'effectuer les tâches qu'ils se sont fixées de manière simple et efficace.

Elle se fonde sur l'utilisation d'une série de règles garantissant cette propriété. Parmi celles-ci, on peut citer: la rapidité et la fiabilité ; la sécurité ; l'absence d'erreurs ; la conception simplifiée et optimisée ; l'absence d'éléments susceptibles de détourner l'attention de l'utilisateur et dénués d'intérêt pour ce dernier.

#### 1.3.2 Accessibilité

Il s'agit de la conception de sites et de la mise en œuvre de technologies permettant l'interaction avec le plus grand nombre d'utilisateurs possible, indépendamment des différents dispositifs de connexion utilisés et de leur degré d'actualisation, grâce à des solutions d'accessibilité sans date de péremption permettant le fonctionnement correct de technologies plus anciennes, et dotées de mécanismes d'accès pour les personnes handicapées.

#### 1.3.3 Contenu

L'objectif consiste à communiquer une information de manière effective, à l'aide de techniques d'identification de l'entité et incluant l'information indispensable à la page de présentation. Vu leur importance, il convient également de mentionner les aspects suivants : la nécessité de renvoyer à des pages internes présentant les missions et les

fonctions de l'entité, sa structure et la législation qui lui est applicable, les procédures en cas de réclamation, la politique pratiquée en matière de confidentialité ainsi que les liens renvoyant à des entités apparentées.

#### 1.3.4 Audit du trafic de données

Voilà une information clé pour le dimensionnement du système et, par conséquent, pour évaluer son efficacité et son efficacité. Il convient d'utiliser une méthode d'audit fondée sur des processus permettant une surveillance historique et en temps réel afin de garantir la mise en place de mécanismes correcteurs.

#### 1.3.5 Sécurité

La sécurité a pour objet de protéger les ressources considérées comme importantes à l'intérieur de l'entité dans laquelle le système fonctionne. Cet état de fait impose parfois aux usagers certaines contraintes qui doivent être tolérables et ne pas représenter une gêne excessive. La protection du système doit avoir un coût raisonnable. Ici, les aspects soumis à l'évaluation sont les processus d'identification des usagers, la détection d'intrus sur le réseau et, plus particulièrement, l'analyse de risques.

## 2 MODELE D'AUDIT D'UN SITE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN LIGNE: OBJECTIFS DE CONTROLE

### 2.1 Aspects légaux

En sa qualité d'organe de contrôle externe de l'administration publique, l'AGN est tenue d'effectuer lors de ses missions d'audit un contrôle de la légalité, et l'audit des services publics en ligne ne fait pas exception à la règle. Par conséquent, au-delà des vérifications de type technique auxquelles nous nous référerons plus tard, il convient de mener à bien des contrôles garantissant le respect de la loi.

Le vérificateur doit tenir compte de tout un réseau de lois en vigueur régissant les domaines suivants : 1 ) la gestion de l'information et sa technologie, 2 ) la transparence dans l'administration des ressources publiques, 3 ) la protection des données personnelles, 4 ) la propriété intellectuelle.

En ce qui concerne la gestion de l'information et sa technologie, il faudra vérifier le respect de la Loi 24.156 régissant l'administration des finances qui énonce les objectifs TIC suivants: la systématisation des opérations de programmation, de gestion et

d'évaluation des ressources du secteur public national ; le développement de systèmes fournissant une information opportune et fiable sur le comportement financier du secteur public national ; et la garantie de communiquer au public, à intervalles réguliers, une information caractérisée par son intégrité, sa fiabilité et son opportunité.

La Loi 25.152 aborde, entre autres, le thème de la transparence dans l'administration des ressources publiques, et énumère les documents revêtant le caractère d'information publique et qui seront librement accessibles à toute personne souhaitant en prendre connaissance, comme par exemple: états d'exécution des budgets, états des dépenses et des recettes, jusqu'au dernier niveau de ventilation et de traitement de cette information, ordres d'achat, ordres de paiement, données concernant les ressources humaines, informations relatives à la réglementation et au contrôle des services publics, relevés de la situation relative à la dette publique. Dans le cadre de l'application de cette loi, le Ministère de l'économie a créé un site de consultation qui regroupe toutes les données qui ont fait l'objet d'un audit par l'AGN, tant en ce qui concerne leur aspect technologique que leur contenu. Le rapport ainsi produit a donné lieu à des recommandations utiles pour l'entité soumise à l'audit, ce qui contribue à l'actualisation régulière du site.

Pour ce qui est de la protection des données personnelles, la Loi 25.326 sur la protection des données personnelles ( Habeas Data ) vise la protection intégrale des données personnelles stockées dans les archives, registres, banques de données ou dans d'autres moyens techniques de traitement de données, publics ou privés, afin de garantir le droit au respect de la vie privée des personnes ainsi que le droit à l'accès des personnes à leurs propres données conformément aux dispositions de la Constitution nationale.

Dans ce contexte, l'audit aura pour but d'examiner si les organismes ayant procédé au stockage des données personnelles ont adopté les mesures techniques et organisationnelles garantissant leur sécurité et leur confidentialité de manière à éviter leur falsification, leur perte ou leur consultation ou traitement non autorisés, imputable à une intervention humaine ou au moyen technique utilisé.

En ce qui concerne la propriété intellectuelle, la Loi 25.036 exige pour chaque étape du développement du logiciel la vérification du respect des dispositions relatives aux droits d'auteur régissant les programmes informatiques sous forme de code source ou de code objet, les compilations de données et les contrats de licence pour l'utilisation ou la reproduction de programmes.

## 2.2 Aspects techniques

L'audit de sites web s'effectue au moyen de processus destinés à vérifier le respect des cinq principes énoncés ci-dessus ainsi que la réalisation d'autres objectifs d'intérêt. La Loi 24.156 stipule parmi les fonctions de l'AGN la formulation des normes de contrôle externe devant être utilisées par l'entité.

C'est dans ce contexte que l'AGN a élaboré un Guide d'audit informatique contenant les processus applicables à ce type de mission. On y trouve également les bonnes pratiques internationales en la matière : Normes COBIT, INTOSAI, etc.

Le guide présente les objectifs de contrôle conformément aux principes fondamentaux présentés ci-dessus, en les classant par niveau de risque et en fonction du modèle de maturité, afin d'évaluer chaque constatation de manière pondérée.

Nous nous proposons ci-dessous de passer en revue quelques concepts et exemples y relatifs.

### 2.2.1 Administration du site

#### a ) Définition d'un plan de développement

Il convient de mettre en place et d'actualiser périodiquement un plan d'infrastructure technologique. Ce plan doit englober des aspects tels que l'architecture des systèmes, le pilotage de l'infrastructure et les stratégies de l'information.

Dans ce contexte, il importe de s'assurer de l'existence des éléments suivants :

- La planification de l'infrastructure technologique.
- La veille technologique relative aux tendances futures.
- L'évaluation des risques inhérents à l'infrastructure technologique.
- Les plans d'acquisition du matériel et du logiciel.
- La définition des normes régissant la technologie.

Pour vérifier si cet objectif a été atteint, il nous faut :

- Vérifier l'existence d'un système de veille technologique pour déceler les menaces et les possibilités, avec des responsabilités clairement établies et une démarche précise, le système étant étayé par des ressources avérées et sûres.

- Analyser la mise en place d'un centre de recherche, de préparation de prototypes et d'essais permettant de démontrer le rendement des capitaux investis et d'identifier les limitations et les menaces.
- Vérifier si la planification de l'infrastructure se traduit par des plans d'acquisition technologique ainsi que de sélection et de formation du personnel, en tenant compte des normes et des stratégies sous-tendant l'utilisation de la technologie en question.
- S'assurer de l'existence de feuilles de route et de stratégies de migration afin de conduire l'organisme de l'étape actuelle vers l'étape future de l'infrastructure des TIC.
- Analyser si les données concernant l'infrastructure et la planification des TIC sont soumises à une réévaluation indépendante compte tenu d'une fréquence appropriée.
- Vérifier si les TIC sont périodiquement évaluées pour surveiller les risques.
- Evaluer si l'attitude ouverte sur les innovations technologiques et les bonnes relations avec les fournisseurs et les tiers favorisent un processus de benchmarking.

#### b ) Contrôle des changements

Les sites doivent appliquer un système de gestion des changements pour analyser, mettre en œuvre et garantir le suivi de tous les changements demandés et apportés à l'infrastructure des TIC existante. Des processus spécifiques doivent être prévus pour traiter les demandes de changement et veiller à la maintenance des systèmes.

Afin d'effectuer l'audit de cet objectif de contrôle, il convient d'examiner s'il existe une méthodologie permettant de hiérarchiser les demandes présentées par les utilisateurs et, le cas échéant, de s'assurer qu'elle est effectivement appliquée ; si les guides d'exploitation mentionnent les processus régissant les changements à apporter d'urgence ; si le contrôle des changements est un processus formel pour les groupes d'utilisateurs et de développement ; et si le registre de contrôle des changements garantit que tout changement consigné a effectivement été mis en œuvre.

#### c ) Convivialité

Pour ce qui est de cette même page web, il convient d'examiner si, en se mettant à la place de l'utilisateur, elle fournit sans grands efforts l'information requise, si elle privilégie la rapidité et non la présentation attrayante, la fiabilité et non la modernité, si elle ne contient pas d'erreurs de manière à ne pas compromettre la confiance de l'utilisateur ( ce qui peut entraîner la perte de l'utilisateur ).

d ) Contenus

**Administration des contenus**

Le site soumis à l'audit doit disposer d'une administration adéquate des contenus se fondant sur l'examen des demandes formulées par les visiteurs ainsi que des ressources disponibles. Les contenus et les services générés doivent être conformes aux dispositions régissant les sites web élaborées par les organes de niveau supérieur. Il conviendra de prévoir des contrôles pour les publications des sites.

A cette fin, il est impératif de mettre en place des processus permettant de vérifier si une réponse est donnée à la suite de chacune des demandes reçues et si les impressions des visiteurs sont consignées afin d'améliorer les contenus, les services et la conception.

**Image institutionnelle**

Ici, on vérifiera la cohérence de la conception des sites de l'administration publique afin d'en faciliter l'utilisation par les citoyens.

e ) Accessibilité

**Normes régissant la conception axée sur l'accessibilité**

Il conviendra de vérifier que la conception des sites se fonde sur des pratiques généralement acceptées nationales et/ou internationales et diffusées par des institutions reconnues ; ceci vaut notamment pour les pratiques recommandées par le World Wide Web Consortium ( W3C ).

Il s'agira de vérifier que l'utilisation de cadres ( frames ) est aussi limitée que possible, que l'accès est possible indépendamment des dispositifs d'entrée utilisés : clavier, souris, système de reconnaissance vocale, entre autres ; que les pages développées à l'aide de nouvelles technologies sont toujours accessibles, même pour les usagers ne disposant pas de ces nouvelles technologies ; que l'accessibilité est possible même si les scripts, applets et autres artefacts sont désactivés ou ne sont pas supportés ; et que chaque élément non textuel ( images, symboles, animations, applets, boutons, vidéos, sons ) est doté d'une équivalence textuelle.

## f ) Sécurité

C'est un enjeu fondamental vu l'attrait exercé par les sites de l'administration publique sur ceux qui sont mal intentionnés. Cette question se subdivise en trois domaines: sécurité des systèmes, sécurité du logiciel de base et sécurité matérielle du serveur.

### **Sécurité des systèmes**

L'audit de la sécurité des systèmes consiste à vérifier l'existence d'un plan stratégique de sécurité englobant l'administration et le contrôle centralisés de la sécurité des systèmes d'information ; l'existence d'un schéma précis des responsabilités ; l'existence de processus formels de résolution de problèmes liés à l'accès au système, avec une administration centralisée des mots de passe.

L'audit du pare-feu occupe une place de choix et vise à déterminer que l'ensemble du trafic sortant et entrant passe par le pare-feu, tout en soulignant que seul le trafic autorisé pourra passer, le pare-feu restant insensible à toute intrusion. Il conviendra de déterminer que l'architecture du pare-feu combine des mesures de contrôle tant au niveau de l'application qu'à celui du réseau et déclenche des alarmes face à des activités suspectes ( Système de détection d'intrus/Intruder Detection System -IDS- ).

### **Sécurité du logiciel de base**

Il doit y avoir des processus appropriés pour enregistrer les changements apportés à la configuration des équipements de communication.

Il convient également de vérifier que les actualisations critiques du système d'exploitation recommandées par le fournisseur et/ou le fabricant du produit ont été réalisées afin de ne pas compromettre la sécurité et la performance du système.

### **Sécurité matérielle du serveur web**

#### *Contrôle de l'accès à la salle des serveurs*

Il importera de vérifier l'établissement de mesures appropriées de contrôle de l'accès à toutes les installations relevant de la technologie de l'information conformément à la politique de sécurité générale, sans oublier les dispositifs d'information en dehors des installations. L'accès devra être limité aux personnes autorisées.



### *Protection de la salle contre les risques posés par l'environnement*

Il conviendra également de vérifier l'existence et la maintenance de mesures suffisantes de protection contre les risques posés par l'environnement ( par exemple, le feu, la poussière, l'électricité, la chaleur ou l'humidité excessives ). Des équipements et des dispositifs spécialisés chargés du contrôle et du suivi de l'environnement devront être installés.

### 3 EXEMPLES DE CONSTATATIONS

L'expérience acquise par l'AGN dans le domaine de l'audit de sites web a débouché sur des constatations importantes :

En ce qui concerne la stratégie et l'administration du système

- Absence d'études techniques pour déterminer l'infrastructure TI nécessaire à l'amélioration régulière exigée par le site.
- Manque d'évolution du site depuis sa création.
- Manque de documentation de base concernant le cycle de vie du projet, l'étude de faisabilité technique et économique du site ( audience, contenu et fonctions, conception visuelle, tests de convivialité et prototypes ), les relevés et l'administration du projet.
- Manque de planification correcte du nombre des opérateurs du serveur nécessaire s l'accomplissement d'une démarche prévue par la loi, si bien que le site a été pratiquement inaccessible au cours des horaires de travail.

En ce qui concerne l'interface avec l'utilisateur

- Absence de processus de consignation des impressions du visiteur ; il s'agit d'une information pouvant s'avérer utile lors de l'amélioration des contenus, des services et de la conception du site.
- Manque d'analyse détaillée de l'audience et des préférences des usagers du site.

En ce qui concerne l'aspect technique

- L'administration des améliorations apportées au site ou des conditions auxquelles il doit répondre n'a pas été intégrée à l'outil d'administration des changements utilisé par l'organisme pour le reste de ses applications, si bien que l'on a perdu la maîtrise du développement de chacune des étapes du cycle de vie.
- Absence de documents pour les processus de mise à jour des données par rapport au Data Warehouse.

- Absence d'enregistrement des demandes de changement des paramètres régissant les dispositifs de communication ( comme le pare-feu ) dans la section chargée des requêtes, sans pour autant déceler des processus formels de suivi de ces changements de configuration.

En ce concerne la convivialité

- Faible cohérence avec la conception d'autres sites connexes et même entre différentes sections du même site.
- Absence de liens vers d'autres sites de l'administration publique.
- Absence d'identificateurs révélant les coordonnées de l'instance publiant la page.
- Images dotées de liens sans leur équivalence textuelle.
- Graphiques avec des liens auxquels on ne peut pas accéder avec d'autres dispositifs d'entrée que la souris.
- Absence de résultats suite à l'introduction de termes avec tilde, même s'ils existent dans le dictionnaire du site.

En ce qui concerne la sécurité

- On a découvert des comptes génériques du système d'exploitation.
- On a découvert des comptes par défaut du système d'exploitation.
- On a constaté des usagers génériques avec rôle équivalent à DBA.
- La version la plus récente du «patch de sécurité» n'avait pas été installée dans le système d'exploitation et le serveur web.

En généralisant les constatations effectuées en ce qui concerne le contenu, on peut affirmer que plus de la moitié des sites examinés ne comprenaient pas les données clés relatives à l'organisation de l'entité, pratiquement aucun des sites n'affichaient de données concernant le budget, les marchés publics et les vacances de poste, et la majorité d'entre eux indiquaient des adresses, des nouveautés et des publications qui ne se recoupaient pas.

En ce qui concerne les éléments de base, peu de sites disposaient d'un plan du site, d'outils de recherche ou d'une foire aux questions ( FAQs ).

Pour ce qui est de l'accessibilité, on a constaté que pratiquement aucun des sites ne contenait des textes explicatifs pour les images ou les graphiques, mais que huit sites sur dix disposaient d'une présentation facilitant la lecture.

Quant à l'existence de formulaires interactifs, on peut affirmer qu'elle est inégale.

#### 4 REMARQUES FINALES

Nous avons tenté d'examiner le contexte dans lequel s'inscrivent les services publics en ligne en tant qu'expression moderne de la gestion des affaires publiques, les défis ainsi posés aux missions de contrôle des comptes publics, la philosophie et les pratiques qui nous permettent de relever ces défis au sein de l'AGN ainsi que quelques résultats partiels découlant de nos activités sur le terrain. Il s'agit d'un nouveau domaine d'action dans lequel nous sommes appelés à parfaire nos connaissances jour après jour en nous inspirant des expériences internationales.

Comme on a pu le voir, nous avons constaté différents degrés de carences reflétées dans nos rapports sous forme d'observations. Il convient cependant de noter que tous les jours des milliers de transactions et de consultations sont effectuées par le biais de moyens électroniques et de pages web. Souvent, les agents de la fonction publique progressent de manière peu ordonnée car ils subissent la contrainte d'avoir à présenter des résultats. Face à cette situation et pour rendre le développement des sites plus cohérent, il est impératif de signaler l'existence de l'Office national de la technologie informatique, récemment contrôlé par l'AGN, et qui pilote des projets importants tels que le Plan de modernisation ou la mise en place de la signature électronique, obligatoire pour tous les services de l'administration publique nationale à partir de la promulgation de la loi y relative en 2001, même si son application n'en est qu'à un stade expérimental.

Eu égard à ce qui précède, les constatations découlant de l'audit n'ont pas pour but de discréditer les administrateurs des sites mais, au contraire, de faire ressortir la responsabilité incombant aux ISC dans ce domaine. Cette responsabilité se traduit par une mise à jour permanente en vue de produire des rapports efficaces et opportuns, aidant les administrateurs à gérer des sites fiables, sûrs, facilement accessibles et utiles. Par ailleurs, vu la place institutionnelle occupée par les ISC, celles-ci sont appelées à jouer un rôle de premier plan afin de garantir le respect des principes de service public inhérents aux initiatives de l'administration publique en ligne.

#### References

- World Wide Web Consortium ( W3C ) organisation se consacrant à la promotion du WWW, à la conception et à la standardisation des technologies web
- Secrets of Successful Web Sites: Project Management on the World Wide Web de David Siegel.
- Common Sense Approach , Steve Krug, référence pour se familiariser avec la philosophie de la convivialité.
- Internet Legal Forms for Business par Cyberspace and New Media Law Center.
- Graphics and Web Design Based on Edward Tufte's Principles

- What is the Rational Unified Process? Par Phillip Krutchen, Rational Software Canada
- The Twenty Most Critical Internet Security Vulnerabilities ( Updated ) The Experts Consensus Version 2.504 May 2, 2002. Copyright 2001-2002, produit par The SANS Institute
- An Introduction to Data Warehousing par Vivek R. Gupta.

---

8. Afrique du Sud  
Marchés publics en ligne

---

### Introduction

Aujourd'hui, les gouvernements tant des pays développés qu'en développement suivent l'adaptation de la « nouvelle économie » dans les industries de production et des services. Les gouvernements s'éloignent de l'organisation bureaucratique qui s'est instaurée autour des agences opérant avec des « œillères » et simplifient leurs fonctions conformément aux besoins des citoyens. Dans le même temps, les gouvernements sont soucieux d'améliorer sensiblement à la fois leur efficacité que leur efficience internes – ceci représente parallèlement le coût et la qualité de la gouvernance.

La technologie de l'information ( TI ) joue le rôle-clé dans cette modernisation des gouvernements. Elle permet aux citoyens et entreprises individuels d'interagir ( et même de faire des affaires ) avec les gouvernements sept jour sur sept et 24 heures sur 24, tout en utilisant divers outils de communication à cet égard : des ordinateurs de bureau et assistants personnels, des téléphones et téléphones portables, des kiosques self-service et des guichets automatiques de banque.

La TI offre également d'innombrables possibilités afin d'améliorer les fonctions opérationnelles et de support internes au sein des gouvernements eux-mêmes.

Dans cette présentation, je mettrai l'accent sur les points suivants :

- l'utilisation de l'e-business, et en particulier les marchés publics en ligne essentielle dans ces améliorations de back office en cours au sein des gouvernements ;
- les nombreux avantages possibles de l'e-business pour les gouvernements, les entreprises et, indirectement, les citoyens ;
- les risques afférents à la mise en œuvre de cette technologie que nous, commissaires aux comptes, devrions prendre en compte ;
- les meilleures pratiques et contrôles afin d'aborder ces risques que les commissaires aux comptes devraient recommander et, finalement
- les défis auxquels les vérificateurs doivent faire face lorsque les marchés publics en ligne sont mis en œuvre auprès des organismes soumis au contrôle.

Le gouvernement d'Afrique du Sud a lancé ses premières étapes préliminaires vers l'administration électronique en ligne. Durant la présentation, je vais faire référence à ces efforts entrepris, en particulier ceux dans le domaine des marchés publics en ligne.

### E-business et les marchés publics en ligne

Commençons par les concepts d'e-business et des marchés publics en ligne.

Le terme e-business est utilisé par différentes parties ayant différentes significations. L'Information Systems Audit and Control Association ( ISACA, Association de l'audit et du contrôle des systèmes d'information ) définit le terme e-business comme étant les processus via lesquels les entreprises font des affaires en ligne avec leurs consommateurs, fournisseurs et autres partenaires d'affaires extérieurs en utilisant Internet comme plate-forme technologique. Pour cette raison, l'e-business renferme aussi bien des transactions consommateur-à-gouvernement qu'entreprise-à-gouvernement.

Les relations consommateur-à-gouvernement se réfèrent à la fourniture de services et à l'information diffusée par le gouvernement aux citoyens. Cette relation est considérée comme instrument principal des initiatives d'administration électronique en ligne.

Le modèle entreprise-à-gouvernement couvre l'ensemble des transactions effectuées entre les entreprises et organisations gouvernementales. Dans de nombreux pays, y compris en Afrique du Sud, des échanges électroniques entre ces parties en question ont d'ores et déjà été réalisés dans des domaines tels les recettes de T.V.A. et le paiement de l'impôt sur les sociétés. Dans cette présentation, nous allons mettre l'accent sur l'application du modèle dans le domaine de l'acquisition publique, désignée marchés publics en ligne.

Le terme « marchés publics en ligne » est le terme employé pour décrire la gestion centralisée des achats et des approvisionnements d'une entreprise sur une plate-forme électronique à toutes les étapes du processus d'achat, de l'identification du besoin, de la soumission d'offre au paiement et, potentiellement, à la gestion de contrat.

Le déroulement d'affaires lors d'un achat en ligne impliquerait, dans sa forme la plus simple, les points suivants :

Toutes les demandes sont créées de manière électronique. Un processus d'approbation automatique transforme ensuite les demandes en commandes d'achat. Les commandes approuvées sont routées de manière électronique aux fournisseurs gouvernementaux,

qui, à leur tour, expédient les marchandises et envoient les factures à l'organisation gouvernementale, si possible de manière électronique. Les factures sont payées de manière électronique.

Pour les cas où les fournisseurs gouvernementaux n'ont pas été identifiés, le processus inclura également un processus d'appel d'offres électronique. En outre, un tel processus comprendra aussi une mise à jour de l'inventaire et des registres d'actifs avec les marchandises reçues sur lesquelles le système s'appuiera afin d' « autoriser » le paiement de la facture à effectuer.

Le processus décrit est basé sur l'acquisition de marchandises mais s'applique également sur la fourniture de services au gouvernement par des fournisseurs.

Tandis que les gouvernements sont naturellement lents en termes de mise en œuvre de ces technologies, les marchés publics en ligne ont été perçus comme apportant des avantages significatifs aux entreprises du secteur privé qui se sont « aventurées » dans cette technologie.

#### Les avantages des marchés publics en ligne

##### Les avantages des marchés publics en ligne

- l'amélioration de l'efficacité ( la manière dont les gens travaillent )
- la réduction des coûts administratifs
- la réduction du temps de l'accomplissement de la commande
- des relations commerciales améliorées avec les fournisseurs
- la baisse des stocks d'inventaire et du prix payé pour les marchandises
- la réduction des coûts pour les fournisseurs en affaire avec le gouvernement
- l'ouverture du marché gouvernemental
- l'amélioration de la gestion de la chaîne logistique

En somme, la réduction des coûts globale et, en conséquence, l'amélioration du rendement du revenu lié aux impôts, sont les moteurs incontestables des projets de marchés publics en ligne.

Quelques grandes entreprises du secteur privé arrivent à générer des économies de l'ordre de 20 % environ en mettant leur chaîne logistique sur le Web. Si les services gouvernementaux en Afrique du Sud pouvaient faire de même, ils pourraient économiser environ 500 millions de dollars américains sur l'acquisition de matériels et services rien qu'à l'échelle nationale. 500 millions de dollars américains en Afrique du Sud suffisent pour payer 125 000 maisons afin de remplacer une partie des 1 million

de structures informelles, bicoques à courte durée dans lesquelles les communautés touchées par la pauvreté vivent.

Selon la revue *The Economist*, l'avantage indirect de la mise en œuvre des marchés publics en ligne par le gouvernement est le pouvoir catalytique qu'elle aurait sur les affaires de manière générale. Tout comme Ford et General Motors peuvent pousser leurs fournisseurs à faire des affaires avec eux via des échanges en ligne, les gouvernements, eux, sont à même de galvaniser des milliers de petites entreprises à franchir le pas de l'e-business. En mettant l'efficacité inhérente, la transparence et la responsabilité du Web au service des transactions entreprise-à-gouvernement sous tous leurs aspects, une relance économique gigantesque pourrait être initiée.

Tout au long de la discussion sur les avantages des marchés publics en ligne, on a mentionné la gestion de la chaîne logistique puisque l'on peut partir du fait que les marchés publics en ligne seront intégrés dans la tendance allant vers une gestion de la chaîne logistique informatisée, ce qui a été le cas en Afrique du Sud.

#### La gestion de la chaîne logistique en Afrique du Sud

Le gouvernement sud-africain a introduit ses réformes liées aux acquisitions en 1995. Ces réformes étaient dirigées vers deux grands domaines d'application, à savoir la promotion des principes de bonne gouvernance et l'introduction d'un système préférentiel afin d'aborder certains objectifs socio-économiques. Les processus des réformes liées aux acquisitions étaient appuyés par l'introduction d'un certain nombre de mesures législatives. Toutefois, étant donné que les mesures liées à la réforme en matière d'acquisition au sein du gouvernement à une échelle nationale ont été imitées par d'autres organes d'Etat, des interprétations très divergentes sont nées en termes d'objectifs à atteindre et stratégies à suivre quant aux marchés publics en ligne du gouvernement.

En guise de réponse, le gouvernement a adopté une stratégie en 2003 afin de promouvoir l'harmonisation des processus de réformes liées aux acquisitions. Certaines initiatives introduites étaient donc basées sur le concept de la gestion de la chaîne logistique et l'harmonisation de leur mise en œuvre, ainsi que des normes et standards minimum imposés.

Les éléments des processus de gestion de la chaîne logistique sont représentés dans le transparent et incluent :

- La gestion de la demande, qui se rattache fondamentalement à la détermination d'une évaluation des besoins.



- La gestion d'acquisition, l'étape à laquelle la gestion de l'exécution et du contrat est effectuée.
- La gestion de la logistique, qui comprend le placement des commandes, la réception et la distribution, le codage et la gestion de l'entrepôt, ainsi que l'activation du système financier afin de générer les paiements.
- La gestion des déchets, qui ne requiert pas d'explications.

Suite à l'adoption de la stratégie, le National Treasury a entamé le développement d'un plan d'ensemble détaillé pour un système de gestion financière intégré qui répondrait à toutes les exigences. Ce plan d'ensemble détaillé devait inclure les exigences du système, y compris les exigences liées aux marchés publics en ligne, afin d'appuyer pleinement l'adoption de la fonction intégrée de gestion de la chaîne logistique. Le développement du système de gestion financière intégré avec ses possibilités des marchés publics en ligne est en cours de proposition. Si tout se passe bien, il est prévu que le National Treasury entame le projet au cours de l'année prochaine. Le nouveau système et ses possibilités des marchés publics en ligne seront mis en œuvre par étape.

Le système de gestion financière intégré, qui est prévu être employé pour les gouvernements national et de province, est à l'horizon depuis quelques années. En tant que commissaires aux comptes, nous craignons que le National Treasury court éventuellement le risque d'adopter de nouvelles technologies afin d'annuler les déficiences de leurs processus et environnements de contrôle.

Notre bureau a souvent été témoin d'organisations gouvernementales qui ont développé et acquis des systèmes (le plus souvent GGE – gestion globale de l'entreprise) et ce résultant d'entretiens avec des consultants TI persuasifs. Ces systèmes étaient dopés afin d'affiner les processus et améliorer le contrôle et la surveillance. Dans de nombreux cas, ces systèmes, lorsque mis en œuvre, ont non seulement causé une dépendance élevée par rapport aux et une relation d'affaires excessivement chère avec les consultants en question, mais ont également entraîné dans de nombreux cas une faiblesse supplémentaire de l'environnement de contrôle de l'entité.

Toutefois, dans le cas du système intégré et électronique développé actuellement par le National Treasury, l'approche prudente, à savoir de mettre en place d'abord une certaine uniformité, des standards et des normes autour des différentes sphères gouvernementales avant de tenter de mettre en œuvre un système des marchés publics en ligne complexe, pourrait accroître l'éventualité d'un succès.

En outre, le développement d'un nouveau système au lieu de tenter d'intégrer une technologie de gestion optimisée des achats par Internet avec des systèmes existants que l'on hérite pourrait, sur le long terme, s'avérer être la décision juste quoique chère.

Des études ont montré que les initiatives de gestion optimisée des achats par Internet échouent parfois lorsque les entreprises prennent le train de la gestion optimisée des achats par Internet en marche sans toutefois saisir entièrement les complexités à intégrer ces technologies dans des systèmes existants.

Les risques liés à un projet de gestion optimisée des achats par Internet tel que l'Afrique du Sud l'entreprend actuellement seraient les mêmes que pour n'importe quelle autre initiative d'administration électronique en ligne et auraient des incidences sur l'économie, l'efficacité et l'efficience de l'investissement réalisé.

Toutefois, j'aimerais mettre l'accent sur les risques spécifiques liés à l'utilisation de l'e-business quant à l'acquisition gouvernementale.

#### Les risques des systèmes de gestion optimisée des achats par Internet

La gestion optimisée des achats par Internet dépend du niveau de confiance existant entre deux parties. L'Internet représente les défis suivants :

- il faut prouver aux acheteurs que les vendeurs sont bien ceux qu'ils prétendent être ;
- il faut prouver aux acheteurs que leur information personnelle restera confidentielle et que
- l'acheteur ne pourra pas réfuter l'occurrence d'une transaction valide.

Certains des risques les plus importants sont, par conséquent :

- **Confidentialité** – Au sein du monde des affaires, les consommateurs potentiels craignent ( à juste titre ), et pour de nombreuses raisons, transmettre des données personnelles, par moment délicates à des vendeurs inconnus. Ces raisons incluent le vol éventuel de l'information relative à la carte de crédit par le vendeur après l'achat. Se connecter à Internet via un navigateur requiert un logiciel qui marche développé par une personne inconnue à l'entreprise. En outre, le média de l'Internet est un réseau de diffusion, ce qui signifie que peu importe l'information placée celle-ci est routée via des chemins étendus et non contrôlés pour la plupart.

Le risque est moindre dans les interactions entreprise-à-gouvernement étant donné que des vendeurs inconnus ne sont que rarement utilisés par le gouvernement. On peut également partir du fait que les arrangements de contrat avec les fournisseurs approuvés par le gouvernement incluront des clauses spécifiques en termes de confidentialité et de sécurité. De plus, les achats avec

carte de crédit sont peu nombreux dans l'environnement gouvernemental étant donné que le paiement est normalement effectué par virement électronique de fonds. Toutefois, la communication de toute information via Internet reste un facteur à risque.

- **Intégrité** – Les données, qu'elles soient en transit ou en mémoire, pourraient être sujettes à des altérations ou effaçages non autorisés par du piratage ou des virus. Le système d'e-business pourrait lui-même révéler des problèmes de configuration ou de conception.
- **Disponibilité** – L'Internet promet de réaliser des affaires 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Désormais, une disponibilité élevée est importante et chaque défaillance de système deviendrait visible aux partenaires d'affaires et causerait des retards et coûts plus élevés.
- **Authenticité et non répudiation** – Les parties à la transaction électronique devraient entretenir une relation qui implique un degré élevé de familiarité et de confiance, ce qui signifierait, par conséquent, qu'elles prouvent leur identité respective avant d'effectuer la transaction afin de prévenir des attaques par intermédiaires « man in the middle attack » ( par ex., prévenir un imposteur qui prétend être le vendeur ). Après la transaction, des mesures devraient être mises en place afin d'assurer que les parties à la transaction ne démentent pas avoir effectué la transaction et qu'elles confirment les termes sous lesquels la transaction a été réalisée.

Nous, vérificateurs gouvernementaux, avons des avantages à ce que le gouvernement n'entre en contact que plus tard avec Internet. Dans le secteur privé, les risques existent depuis un nombre d'années, et des meilleures pratiques et de bonnes conditions-cadre de contrôle ont été développées afin d'enrayer ces risques. Je vous guiderais brièvement à travers quelques exemples de meilleures pratiques que nous vérificateurs pouvons recommander et qui sont aussi utilisés comme modèle lorsqu'il s'agit de déterminer la maturité d'une entité quand les risques liés à la gestion optimisée des achats par Internet sont abordés.

#### Les meilleures pratiques de la gestion optimisée des achats par Internet

Lorsqu'on revoit le bien-fondé des contrôles dans les applications de gestion optimisée des achats par Internet, nous devrions évaluer l'application des mesures suivantes :

- Un kit de mécanismes et procédures de sécurité, qui réunis, constituent une architecture de sécurité pour l'e-business ( par ex., mur pare-feu Internet, ICP

infrastructure à clé publique, encryptage, certificats et gestion des mots de passe )

- Les mécanismes de pare-feu qui sont en place afin d'agir en médiateur entre le réseau public ( l'Internet ) et les réseaux privés du gouvernement
- Un processus via lequel les participants d'une transaction d'e-business peuvent être identifiés de manière unique et positive ( par ex., le processus d'employer certaines combinaisons d'encryptage-clé public et privé et d'authentifier les paires de clés )
- Des signatures numériques par lesquelles l'initiateur d'une transaction d'e-commerce peut être associé de manière unique
- Une infrastructure qui gère et contrôle les paires de clés publiques ( par ex., infrastructure à clé publique – ICP ) et les certificats correspondants, qui inclurait une autorité d'authentification des certificats ( AC ), si possible une autorité d'enregistrement, une liste de révocation de certificats et une déclaration de pratique d'authentification, qui est une liste de règles détaillées qui régit les opérations de l'autorité qui authentifie les certificats
- Les procédures en place pour contrôler les modifications apportées à une application et architecture d'e-business
- Des fichiers journaux d'applications e-business, qui devraient être mis à jour par du personnel responsable. Ces fichiers journaux incluraient des fichiers journaux de systèmes d'exploitation et messages de console, des messages de gestion du réseau, des fichiers journaux de pare-feu et alertes, des messages de gestion de routage, des alertes d'intrusion, des statistiques d'application et de serveur et des contrôles d'intégrité du système
- Des méthodes et procédures qui reconnaissent des violations de sécurité lorsqu'elles ont lieu ( systèmes de détection d'intrus en réseau et par l'hôte )
- Les caractéristiques des applications d'e-business qui permettent la reconstruction de l'activité réalisée par l'application, par ex., les traces de la vérification
- Les mesures de protection en place afin d'assurer que les données recueillies liées aux parties à la transaction ne seront pas divulguées sans leur consentement ou utilisées à des fins autres que celles pour lesquelles elles ont été recueillies

- Les moyens qui assurent la confidentialité des données communiquées entre le gouvernement et les vendeurs ( sauvegarder les ressources, par ex., par une couche SSL – secure socket layer )
- Les mécanismes qui protègent les réseaux privés du gouvernement de virus et qui empêchent de propager les virus aux fournisseurs
- Les caractéristiques au sein de l'architecture e-business qui empêchent la défaillance des composants et, s'il devait tout de même y avoir défaillance, leur permettraient de s'auto-réparer
- Un plan et une procédure afin de maintenir les activités d'e-business dans le cas d'une perturbation prolongée de ressources nécessaires à un traitement normal
- Un ensemble de pratiques et procédures comprises afin de définir les intentions du management concernant la sécurité de l'e-business
- Une responsabilité partagée au sein d'une entreprise pour la sécurité e-business
- Les communications avec les fournisseurs quant au niveau de sécurité lorsqu'il y a une présence e-business
- Un programme régulier de vérification et d'évaluation de la sécurité des environnements d'e-business et des applications afin d'assurer que les contrôles sont présents et efficaces

Un grand nombre de ces domaines de vérification font partie des vérifications générales normales réalisées par des vérificateurs de systèmes d'information ( SI ). Toutefois, l'architecture utilisée pour l'e-business et les risques liés aux transactions via Internet augmentent non seulement l'ampleur d'une vérification générale normale, mais aussi les complexités de telles vérifications informatiques. Ce qui m'amène aux défis que nous commissaires aux comptes devons relever en exécutant nos contrôles financiers, informatiques et contrôles de performance dans un environnement e-business.

#### Les défis à relever

J'ai tenté de présenter le sujet sans trop entrer dans les détails techniques. Toutefois, il est inévitable qu'une vérification des processus de la gestion optimisée des achats par Internet nous mettra devant un certain nombre de défis à relever.

Dans un environnement de gestion optimisée des achats par Internet, il est essentiel de pouvoir se fier aux systèmes et contrôles TI, étant donné qu'il n'y a que très peu ou presque pas de preuve sur support papier pour contre-vérifier les transactions. Selon nos normes de contrôle, nous sommes tenus d'assurer que notre équipe de contrôle possède les qualifications et connaissances requises afin de réaliser les contrôles informatiques nécessaires. Les contrôles financiers dans un environnement de gestion optimisée des achats par Internet exigeront aussi des qualifications de base des systèmes d'information pour la vérification étant donné que les processus d'affaires seront entièrement informatisés et les techniques de vérification informatisées ( TVI ) seront, par exemple, plus utilisées.

L'office de contrôle sud-africain a commencé à former le personnel au sein d'une unité spéciale afin de les doter de qualifications de contrôle SI. Notre personnel est formé afin de pouvoir être qualifié comme « Certified Information Systems Auditors ( CISAs ) » ( vérificateurs certifiés des systèmes d'information ). La certification est réalisée par l'Information Systems Audit and Control Association ( ISACA ) et le personnel inscrit au sein de cette association est requis de suivre des formations professionnelles continues.

Bien que le succès d'accroître les compétences reste modeste, la demande élevée en Afrique du Sud pour des vérificateurs SI a entraîné un changement de personnel assez fréquent. Nous nous efforçons de décentraliser cette composante du contrôle SI, ce qui nous permettrait de conférer davantage de qualifications requises en la matière aux contrôleurs fiscaux.

Les contrôleurs fiscaux sont encore hésitants à se familiariser avec les systèmes informatisés étant donné que ce domaine est considéré comme environnement hautement spécialisé. Toutefois, nous partons du fait que cette hésitation s'effacera probablement avec le temps puisque les cursus universitaires introduiront des cours de contrôle SI et la jeune génération a plus de facilité avec tous les domaines informatisés.

Pourtant, le contrôle de tout système Internet informatisé reste un défi, même pour des vérificateurs SI qualifiés. Le contrôle de réseaux, qui incluent les pare-feu, routers, commutateurs et l'encryptage reste extrêmement technique et requiert l'utilisation d'outils technologiques et méthodologiques dont nous ne disposons pas actuellement.

L'office sud-africain connaît un certain succès dans ce domaine du contrôle parce que nous contractons des spécialistes de réseaux techniques. Ces personnes ne sont pas qualifiées pour réaliser des contrôles mais ont les connaissances requises en termes de dangers et vulnérabilités de différents environnements en réseau. Ils sont qualifiés pour recommander des mesures techniques appropriées basées sur les meilleures

pratiques de l'industrie aux administrateurs de systèmes du gouvernement, et leur en donne pour leur argent.

Oui, nous sommes inquiets d'être prêts pour le grand « E ». Une formation et formation continue, une coopération avec des spécialistes de réseau et le partage des connaissances entre les ISC peuvent contribuer à ce que nous devenions compétents et confiants afin de relever ces défis.

### Conclusions

Pour conclure, laissez-moi vous dire qu'une mise en œuvre réussie des processus d'acquisition intégrés à une gestion de la chaîne logistique et aux systèmes rendus possibles par Internet bénéficiera aux citoyens puisque ceux-ci auront l'assurance que leurs administrations dépensent l'argent du contribuable de manière plus efficace.

Néanmoins, la gestion optimisée des achats par Internet, plus que toutes les autres initiatives d'administration électronique en ligne, est encore dans son enfance dans la plupart des pays, en particulier dans les pays en développement.

Nous en tant qu'ISC avons, pour cette raison, l'opportunité de nous préparer afin que nous comprenions et saisissons les risques liés à l'utilisation de cette technologie, recommandions des meilleures pratiques et contrôles et soyons dotées des qualifications, méthodologies et outils appropriés pour réaliser les contrôles SI, contrôles financiers et contrôles de performances.

## V. RAPPORTS DES GROUPES DE TRAVAIL

---

### 1. Rapport du groupe de travail 1 ( groupe de travail anglophone 1 )

---

Le groupe de travail présidé par l'Inde se composait de délégués des pays suivants : Danemark, Lituanie, Malte, Mongolie, Pays-Bas, Pologne et Slovaquie.

#### 1 Définition : Qu'entend-on par Administration publique en ligne ?

Le groupe souscrit à la définition de l'administration publique en ligne donnée par l'INTOSAI. Néanmoins, les Pays-Bas et la Pologne estiment que l'on peut considérer comme faisant partie de l'administration publique en ligne tous les moyens de communication électronique établis entre le gouvernement et les citoyens.

#### 2 Aspects relatifs à l'audit

a ) La question du choix entre un système centralisé ou décentralisé a été longuement débattue. Des pays tels que Malte et les Pays-Bas considèrent l'approche du « guichet unique » comme une bonne formule pour l'administration publique en ligne, en considération de la taille de ces pays et de la population. L'Inde, pour sa part, estime que dans un système hautement centralisé l'audit doit porter plus particulièrement sur les plans de redondance incluant la continuité de service et les plans anti-catastrophes.

Le Danemark indique que le ministère des finances a défini un cadre pour la gouvernance en ligne et sa mise en œuvre et que le financement est principalement contrôlé par les institutions nationales et les autorités locales. La Lituanie indique que le gouvernement a élaboré une stratégie d'administration en ligne et que l'institution de contrôle des comptes évalue annuellement la mise en œuvre de cette stratégie.

Le groupe dans son ensemble estime que les gouvernements devraient adopter une politique d'administration en ligne, la question de la centralisation étant laissée à l'appréciation des gouvernements respectifs.



- b) L'audit d'un système d'administration publique en ligne en cours d'élaboration est considéré comme une zone à risques et fait l'objet d'opinions divergentes. Malte, la Pologne, l'Inde et le Danemark sont les uns et les autres d'avis que l'audit devrait être associé aux projets en cours d'élaboration, en particulier aux stades de l'élaboration et de l'agrément. Le Danemark rappelle toutefois qu'il convient de tenir compte des problèmes de moyens des ISC pour affronter cette question.

L'absence d'objectifs mesurables clairement définis par le gouvernement pour l'administration en ligne est apparue comme un point faible au niveau de la mise en œuvre. Elle rend aussi plus difficile la tâche du vérificateur qui doit évaluer les avantages de l'administration en ligne.

- c) Tous les pays estiment que, pour permettre aux citoyens de bénéficier pleinement des avantages de l'administration en ligne, il faudrait leur éviter d'avoir à transmettre la même information à différents services. Ce que l'on pourrait faire en ayant un numéro d'identification unique. Par ailleurs, l'Inde indique que l'audit devra dans ces cas tenir compte de la question de la protection des données et de la confidentialité.
- d) Tous les pays s'accordent à reconnaître que le principal objectif de l'administration en ligne est d'améliorer la qualité, l'efficacité, la responsabilité et la transparence du gouvernement. Ils considèrent les économies réalisées comme un point important mais néanmoins secondaire en ce qui concerne l'amélioration de la gouvernance. Cependant, du fait du profil démographique de sa population, le Danemark estime que la possibilité de réaliser des économies est un des enjeux les plus importants de l'administration en ligne (un meilleur service assuré avec une somme moindre de ressources).

Le groupe estime également que les membres de l'INTOSAI devraient échanger leurs expériences en matière d'administration en ligne en utilisant le site de l'INTOSAI. Cet échange devrait porter non seulement sur les constatations résultant de l'audit mais aussi sur la méthodologie et sur les difficultés rencontrées.

Pour ce qui est de la question de la satisfaction des citoyens, le groupe est d'avis qu'il faudrait avoir recours à la méthode du sondage. Plusieurs pays pensent que cette technique est acceptable en principe mais rappellent que les sondages ne font pas partie de la méthodologie d'audit de leur institution.

### 3 Organisation de l'audit

Tous les pays s'accordent à reconnaître que les ISC devraient jouer un rôle proactif dans la promotion de l'administration en ligne étant donné qu'elle aboutit à une plus grande transparence et à l'amélioration des services aux citoyens.

Tous les pays à l'exception d'une ISC affirment ne pas avoir de problèmes du point de vue du mandat. Un des participants indique que son institution a des difficultés à obtenir une version des données sur écran. Ceci représente un fort handicap pour l'audit.

### 4 Types d'audit réalisés

Tous les pays estiment que l'administration publique en ligne doit être soumise au contrôle de performance de même qu'à l'audit TI.

### 5 Formation de personnels compétents

Tous les pays sont unanimes à reconnaître que les vérificateurs devraient être formés aux différentes techniques relatives aux TI. Pour effectuer un audit TI de l'administration publique en ligne, les vérificateurs devront acquérir des connaissances au niveau des audits de sécurisation de l'information, des techniques d'audit assisté par ordinateur (CAATS), etc.

Le groupe envisage également la possibilité d'associer des experts externes à l'audit d'initiatives d'administration publique en ligne complexes. Il estime toutefois que pour assurer une liaison active avec les experts, les vérificateurs devront posséder des connaissances suffisantes en matière d'audit TI. Le groupe a également souligné l'importance d'une clause particulière de confidentialité lorsqu'on fait intervenir des experts.

Le groupe estime que, plutôt que de faire appel à des experts issus du « marché », il serait préférable de pouvoir travailler avec des experts appartenant aux autres ISC, apportant leur expérience et leur compétence en matière d'audit de l'administration en ligne.

## 6 Recommandations

### ONU-DAES

Le DAES de l'ONU devrait jouer un rôle plus proactif en associant les ISC et les gouvernements à un même forum pour discuter de l'importance de l'administration en ligne en tant qu'instrument de changements sociaux (du fait qu'elle permette une gouvernance plus transparente et plus réactive) ainsi que de l'importance de l'audit dans l'évaluation de l'administration en ligne et de ses avantages.

### INTOSAI

L'INTOSAI devrait créer des possibilités de partage des ressources entre ISC concernant l'audit de l'administration en ligne. Ceci devrait inclure entre autres la création d'un babillard permettant l'échange d'idées sur le site de l'INTOSAI.

L'INTOSAI devrait accorder une attention spéciale à l'audit de l'administration en ligne dans la préparation de documentations de formation.

### Gouvernements

Les gouvernements devraient adopter une politique claire concernant l'administration en ligne dans leurs pays respectifs et les objectifs devraient être clairement définis en fonction du critère SMART (Specific, Meaningful, Agreeable, Realistic, Timeframed / spécifiques, utiles, acceptables, réalistes et inscrits dans un délai donné).

Etant donné que l'administration en ligne comporte des risques nouveaux, les gouvernements devraient recourir aux ISC pour évaluer ces risques.

### Enfin

L'administration en ligne intervient à différents niveaux :

- Pour les pays développés, elle est synonyme d'une meilleure prestation de services en améliorant l'efficacité par rapport aux coûts,
- Pour les pays en développement à revenu moyen, elle constitue un instrument de changement social et

- Pour les pays les moins développés elle représente une chance de se propulser au sommet de la vague et d'installer des solutions automatisées intégrées avec l'administration en ligne.

L'INTOSAI et l'ONU ont pris une importante initiative qu'il serait souhaitable de poursuivre à une beaucoup plus grande échelle en lui associant aussi des représentants des gouvernements.

---

2. Rapport du groupe de travail 2  
( groupe de travail anglophone 2 )

---

Dirigé par l'Afrique du sud, le groupe comprenait des délégués des pays suivants : Bangladesh, Bhoutan, Ethiopie, Fiji, Israël, Jamaïque, Japon, Lesotho, Malawi et Namibie.

Les ISC représentées au sein du groupe venaient principalement de pays en développement. A une ou deux exceptions près, les pouvoirs publics de ces pays ont à peine commencé à prendre les mesures devant aboutir à la mise en place de l'administration en ligne. D'où une expérience limitée de ces ISC dans le domaine de l'audit des services en ligne et de l'audit informatique. Par conséquent, les discussions n'ont pas porté sur la définition classique ou le fonctionnement des téléservices mais plutôt sur ce que les ISC des pays en développement peuvent faire pour relever les défis qui se présentent à elles. Dans un souci de concision, le compte rendu du groupe de travail se concentre sur un nombre limité de questions alors que le rapport du séminaire aborde tous les enjeux de manière détaillée.

#### Observations générales

Aux fins de nos discussions, l'administration en ligne a été définie comme étant la prestation de services destinés aux citoyens au moyen de l'informatique. Ce qui comprend aussi le renforcement de l'efficacité et de l'efficience internes par l'entremise des technologies de l'information. En un mot, il s'agit d'améliorer la qualité et le coût de la gouvernance à l'aide de l'informatique qui en est l'instrument clé.

Bien que l'administration en ligne présente de nombreux avantages, elle ne devrait pas être considérée par les pays respectifs comme étant une « destination ». En outre, les ISC n'ont pas pour vocation de promouvoir les projets de services en ligne. Au contraire, les ISC devraient, comme à l'accoutumée, veiller à ce que les pouvoirs publics considèrent le citoyen comme le principal destinataire de leurs services fournis par les moyens disponibles ou nécessaires.

La fracture numérique a souvent été mentionnée, notamment dans les pays en développement. Il est vrai que seul un petit groupe de privilégiés peut avoir accès à internet depuis leur foyer confortable et utiliser ainsi les services fournis par l'administration. Toutefois, les pouvoirs publics utilisent les TIC pour combler le fossé existant. Preuve en est la création de points d'accès dans les bureaux de poste, les

kiosques en libre service et les cafés internet où les intéressés peuvent utiliser les nouvelles techniques, ne serait-ce que dans le cadre de services d'information. A la différence de ceux qui doivent entreprendre de longs déplacements et patienter dans d'interminables queues pour se procurer une simple information. On peut également citer l'apprentissage en ligne ainsi que d'autres technologies comme la téléphonie mobile pour permettre aux citoyens d'accéder à l'information.

### Mandat

En ce qui concerne leur mandat, les ISC rencontrent les quatre difficultés suivantes :

- Toutes les ISC ne sont pas pleinement indépendantes de l'exécutif, ce qui a une incidence sur leur capacité à externaliser les audits informatiques ou à recruter le personnel doté des compétences requises.
- Le mandat des ISC des pays en développement ne prévoit pas toujours la vérification des fonds des bailleurs. Dans ces pays, de nombreuses initiatives informatiques sont financées par des bailleurs.
- Alors que le mandat des ISC est précis sur l'accès aux informations sur support papier, il n'est pas toujours clair sur l'accès aux informations sur support électronique. Le groupe a estimé que l'accès à l'information concernait l'information sous toutes ses formes, alors que dans la pratique les instances soumises à l'audit contestent la portée de ce mandat et sont réticentes au moment de fournir l'accès aux informations confidentielles/privées. Ceci n'est pas forcément une question d'imprécision du mandat mais plutôt un stratagème pour tenir le vérificateur à distance, d'autant plus que les données électroniques sont beaucoup plus complètes et transparentes que les pièces justificatives sur papier et qu'elles se prêtent mieux à la vérification.
- Comme l'externalisation devient la norme, les ISC n'ont pas facilement accès aux données puisqu'elles ne sont pas la principale entité chargée de vérifier les sociétés informatiques. Ceci ne devrait pas être un problème majeur car l'Etat reste propriétaire des données, mais souvent les contrats ne sont pas précis à ce sujet.

### Audits réalisés

En ce qui concerne les audits réalisés, la maturité d'une ISC à effectuer des audits des services en ligne est directement liée au degré d'implantation des téléservices dans les pays respectifs ainsi qu'au niveau des compétences au sein de l'ISC elle-même.

Les audits suivants sont actuellement réalisés dans les pays représentés dans le groupe :

- Vérification des comptes dans le cadre de la passation de marchés relatifs au matériel.
- Contrôles d'optimisation des ressources/ de performance/ d'efficience dans le cadre des initiatives de services en ligne – limités à la gestion des fonds et des projets relatifs à ces initiatives.
- Audits du cycle de gestion et de contrôle des projets informatiques ( SDLC ).
- Audits du système d'information ( SI ), y compris les audits de contrôle généraux, les audits de sécurité, les audits de contrôle des applications, les audits de réseau, les examens de risques, etc. ( principalement en Afrique du sud ).

Le concept de l'audit informatique a été communément accepté par les ISC. En effet, l'informatisation des pouvoirs publics exige des ISC qu'elles effectuent des audits beaucoup plus efficaces, étant entendu que les informations/les données sont plus facilement disponibles que dans le passé. L'utilisation des Techniques de vérification assistées par ordinateur ( CAATs ) est généralisée au sein des ISC. Le logiciel AIMS et TeamMate, par exemple, est utilisé pour gérer et documenter les audits alors que le logiciel IDEA, ACL et SSP sert à l'analyse des données.

La disponibilité des compétences représente une difficulté. Il convient également de souligner les problèmes suivants :

- Il existe peu d'informations sur l'audit des services en ligne, car il s'agit d'un domaine nouveau et limité au secteur public.
- L'accès aux systèmes et données des pouvoirs publics est souvent ardu. Les instances soumises à l'audit craignent que les vérificateurs apportent des changements aux données. Les vérificateurs ne devraient jamais avoir pleinement accès aux systèmes et devraient disposer uniquement de fonctions

d'interrogation, cette limitation de l'accès devant être documentée et étayée par des pièces justificatives.

- En ce qui concerne l'accès aux données, les administrateurs de bases de données et de systèmes ne révèlent pas toujours l'ensemble des données disponibles ou invoquent des raisons éminemment techniques pour ne pas fournir les données demandées. Par manque de compétences informatiques, le vérificateur manque d'assurance et ne va pas jusqu'au fond des choses.
- Pour ce qui est des audits du système d'information ( SI ), le secteur privé dispose d'un grand nombre de normes, de méthodologies, d'informations et de systèmes. En revanche, les informations sur les meilleures pratiques du secteur public font défaut, ce qui rend difficile toute analyse comparative.
- Il s'avère difficile de suivre le rythme de l'évolution technologique. Les instances soumises à l'audit disposent souvent de différents systèmes, si bien que le vérificateur doit maîtriser l'audit de différentes plateformes et applications. Ces systèmes sont fréquemment remplacés par des systèmes encore plus complexes.
- L'audit du développement du système n'est pas efficace s'il est effectué une fois le système mis en place. Les ISC devraient s'efforcer d'intervenir à un stade plus précoce du processus. Le cas échéant, les ISC sont confrontées au problème de la perte de leur indépendance, réelle ou apparente.

#### Problèmes relatifs à l'audit

Le groupe a recensé les résultats et les risques constatés dans les ISC respectives :

- Des ministères et des organismes ont créé des sites web parce qu'il s'agit d'un phénomène à la mode. Il s'agit là d'une opération coûteuse sur le plan de la mise en place ainsi que de la gestion et de l'actualisation du site. L'avantage qu'il procure n'est pas toujours évident, notamment dans les pays en développement.
- Dans de nombreux cas, la société civile n'est pas au courant de l'existence des services en ligne ( et des sites web destinés à l'information ), si bien qu'ils ne sont pas consultés.
- Les pouvoirs publics ne disposent pas des effectifs présentant les qualifications informatiques de pointe nécessaires ; voilà pourquoi ils doivent largement faire appel à la sous-traitance ( ou recourir aux services de consultants ). Dans un grand nombre de pays, les sociétés chargées de la sous-traitance informatique



sont devenues très puissantes et se considèrent même comme les propriétaires des données. Comme les pouvoirs publics peuvent difficilement faire appel à plusieurs fournisseurs (une telle solution engendrerait trop de coûts et d'efforts), ils ne peuvent plus faire valoir leurs droits en tant que consommateurs.

- Vu l'absence de personnel qualifié, les pouvoirs publics peuvent difficilement surveiller le travail effectué par les consultants. Dans de nombreux cas, ces consultants disposent d'un accès illimité aux données des pouvoirs publics (y compris aux informations confidentielles concernant les citoyens) et peuvent même modifier les données ou exécuter des transactions. Afin de pouvoir gérer et surveiller ce risque, les pouvoirs publics doivent disposer des compétences informatiques nécessaires. Et il arrive même que des consultants surveillent d'autres consultants.
- Le principal objectif de ces consultants consiste à faire des affaires et ils utilisent des méthodes agressives pour mieux vendre leurs technologies et leurs développements. Souvent, les pouvoirs publics sont sous le « charme » des technologies et des promesses qu'elles recèlent, dépensent des montants considérables sans le moindre résultat et se retrouvent avec des installations inutiles.
- De nombreux projets informatiques échouent non seulement dans les pays en développement mais aussi dans des pays comme le Royaume-Uni et le Canada. Mais les pays en développement ne peuvent pas se permettre le luxe de gaspiller de l'argent.
- La législation nécessaire n'est pas en place. Ceci ne concerne pas seulement les transactions et les signatures électroniques mais aussi des questions essentielles telles que l'archivage de l'information électronique. Les institutions chargées de la promulgation des lois et de la surveillance du respect des lois n'existent pas dans certains cas. En effet, il se peut qu'un règlement exige l'approbation centralisée de tous les plans informatiques et que l'instance centrale en question ne fonctionne pas.
- L'administration en ligne et le développement de systèmes ne sont pas toujours contrôlés et coordonnés par une instance centrale, vu l'autonomie accordée aux différents domaines relevant du secteur public, ainsi qu'à chaque ministère. Une telle situation est souvent due à un manque de ressources ainsi qu'à une absence de compétences permettant la gestion, la surveillance et le contrôle de ces efforts. D'où l'existence de différents systèmes en ligne se trouvant à diverses étapes de leur mise en œuvre à l'intérieur d'un même service public. On

rencontre également des problèmes en matière d'interopérabilité des systèmes. Cette question prend un relief particulier dans la mesure où l'administration en ligne exige une interaction entre les différents systèmes appelés à fournir des services à la société civile. On constate, en outre, à l'échelle de certains pays des doubles emplois dans la prestation de services en ligne, ce qui engendre une augmentation des coûts.

- Les contrôles TIC se sont souvent avérés faibles dans un grand nombre de domaines, y compris la gestion de la sécurité et des changements, ce qui a une grande incidence sur la fiabilité des données produites par le système. De plus, les plans de continuité de service et les plans anti-sinistre exigent bien plus d'attention. Tous ces contrôles doivent être d'excellente qualité compte tenu du caractère interactif des services. En effet, l'interactivité entraîne davantage de risques pour le système, le rend donc plus vulnérable face à ceux qui veulent indûment en tirer profit.
- Finalement, les processus administratifs et de contrôle ne sont pas définis par les systèmes informatiques qui les sous-tendent mais par des exigences relevant de la gestion des finances publiques, de la législation et de la nature unique de l'administration publique. Là où ces processus sont mal définis, les systèmes ne favorisent pas toujours l'exécution des tâches et il arrive qu'un organisme public travaille « autour du système ».

## RECOMMANDATIONS AUX POUVOIRS PUBLICS

Lorsque les pouvoirs publics entament leur projet d'administration en ligne, les recommandations suivantes s'imposent :

- Les pouvoirs publics devraient accorder la priorité aux domaines dans lesquels on peut escompter le retour sur investissement le plus élevé en informatisant, par exemple, les processus internes avant de fournir des services en ligne. En outre, il est plus judicieux de fournir des services en ligne aux entreprises ( déclaration d'impôts ) car elles sont susceptibles d'avoir plus facilement accès à la technologie, de disposer des compétences nécessaires et d'utiliser davantage les services sur une base régulière. Alors que les citoyens réaliseront des transactions avec les services publics à intervalles irréguliers.
- Les téléservices devraient être le fruit d'une coordination de différentes initiatives, assortie de résultats bien définis et de mesures de la performance. Il conviendrait de bien définir la conception et la stratégie, tout en tenant compte de priorités précises. Une définition des besoins et des desiderata des pouvoirs

publics facilite la prise de décisions plus judicieuses en concertation avec les fournisseurs et les consultants TI.

- La stratégie devrait inclure une approche graduelle et détaillée pour les services destinés aux citoyens, de manière à ce que ceux-ci prennent conscience de la technologie, qu'ils y aient accès à un prix modique après avoir été initiés à son utilisation et aux avantages qu'elle présente, et qu'ils soient sensibilisés à l'existence des services en ligne qui leur sont destinés.
- Le cadre législatif approprié devrait être en place avant de lancer des initiatives dans le domaine des services en ligne.
- Les stratégies des pouvoirs publics devraient veiller à ce que les compétences informatiques soient disponibles au sein de l'administration, de manière à pouvoir au moins gérer et surveiller efficacement les relations avec les sous-traitants.
- Les accords de sous-traitance devraient stipuler clairement qui est partie propriétaire des systèmes, des processus et des données. Les contrats devraient à tout moment protéger les intérêts des pouvoirs publics et prévoir des pénalités, etc. Les relations avec les fournisseurs devraient être gérées moyennant des accords de niveau de service détaillés ainsi que des mécanismes de surveillance précis.

#### Renforcement des compétences

Les vérificateurs ont besoin de compétences informatiques de base afin de pouvoir participer à des missions d'audit informatique et de comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent et, finalement, de communiquer avec les spécialistes TI de l'administration publique, soumise à l'audit.

Il n'est pas nécessaire que les vérificateurs disposent de connaissances informatiques de pointe pour réaliser les audits suivants :

- Développement et acquisition du système et du matériel.
- Externalisation des services informatiques par les pouvoirs publics.
- Contrôle d'optimisation des ressources, de performance et d'efficacité dans le cadre de la mise en œuvre des téléservices.
- Les ISC des pays en développement devraient se concentrer sur ces audits.

Les ISC ont développé différentes stratégies pour améliorer les compétences informatiques de leurs agents, la plus efficace consistant à :

- Repérer des vérificateurs compétents pour en faire des vérificateurs TI, en mettant à leur disposition des bourses d'études spécialisées, en leur donnant une formation selon un programme échelonné leur permettant d'acquérir l'expérience nécessaire.
- Encourager la coopération entre ces vérificateurs IT et les vérificateurs classiques dans le cadre des audits informatiques.
- Permettre aux vérificateurs d'avoir accès à la technologie.
- Sensibiliser tous les vérificateurs aux risques inhérents à l'environnement informatique, causés par les pirates et les virus, par exemple.
- Promouvoir une stratégie consistant à donner aux vérificateurs classiques les moyens d'exécuter également des audits de base SI ( de niveau 1 et 2 selon la définition de l'INTOSAI ) et à disposer d'un groupe de vérificateurs spécialisés se concentrant sur les domaines d'audit très complexes ( niveau 3 ).

Les ISC qui ont opté en faveur de cette stratégie ont rencontré des difficultés, notamment au cours de la mise en place des étapes finales, car les vérificateurs classiques refusent généralement de se charger d'audits SI.

L'externalisation totale ou partielle des audits SI s'est avérée être une bonne stratégie. Toutefois, cette démarche n'est pas dénuée de risques et les ISC devraient veiller à ne pas externaliser les audits SI dans leur totalité et s'efforcer, au contraire, de faire appel à des experts coopérant avec les équipes d'audit en place, conformément aux objectifs et aux normes de l'ISC.

#### RECOMMANDATIONS – A L'INTOSAI

Il est recommandé à l'INTOSAI et à ses groupes de travail de poursuivre le bon travail réalisé dans le domaine de l'administration en ligne. Il convient d'intensifier le partage de l'information et des connaissances, notamment dans le domaine de l'analyse comparative ( par exemple, à quoi ressemble un bon modèle de services en ligne ? ), des programmes et procédures spécifiques régissant l'audit TI du secteur public et des orientations en matière d'audit de développement de système.

Les ISC devraient suivre l'exemple des pouvoirs publics en mettant, elles aussi, des services en ligne à disposition des citoyens. Dans certains pays, tels que la Jamaïque, la société civile souhaite davantage d'informations sur les audits réalisés par l'ISC et les résultats en découlant. Les ISC pourraient également diffuser ces informations en les affichant sur internet.

Dans leurs cours de formation, l'INTOSAI et ses groupes régionaux devraient mettre l'accent sur la formation aux TIC. Compte tenu des résultats ainsi obtenus, une formation répondant à des besoins spécifiques pourrait être envisagée.

#### RECOMMANDATIONS AU DAES DE L'ONU

Il est recommandé de fournir une assistance aux ISC des pays en développement, de manière à les aligner sur le niveau technologique égal ou supérieur à celui des instances soumises à l'audit. Ceci comprend non seulement le matériel et le logiciel mais aussi la formation aux compétences informatiques de base.

Il est recommandé de poursuivre les efforts déployés sur le plan de la formation.

---

3. Rapport du groupe de travail 3  
( groupe de travail anglo-, arabo- et francophone )

---

Dirigé par le Canada, le groupe de travail comprenait des délégués des pays suivants : Algérie, Gabon, Jamahiriya arabe libyenne, Koweït, Oman, République arabe syrienne et Tunisie.

1 Qu'entend-on par administration en ligne ?

Toute ISC doit s'interroger sur la forme que peuvent prendre les services en ligne dans leur pays ( inclusion ou non des services téléphoniques automatisés ). Il est recommandé que tous les pays disposent au moins d'un plan de mise en œuvre de l'administration en ligne, et même avec peu de ressources sur le plan de l'audit TIC, voire en l'absence de celles-ci, toute ISC peut réaliser un audit de la stratégie nationale en matière de services en ligne. L'objectif primordial consisterait à soumettre ce plan ainsi que sa mise en œuvre à cet audit. En l'absence de plan, l'ISC peut recommander l'adoption d'un plan ( en se fondant sur les meilleures pratiques ainsi que sur les recommandations pertinentes de l'ONU ).

2 Problèmes relatifs à l'audit

2.1 Analyse coûts-bénéfices

-Sites d'information

Même si les avantages fournis par les sites d'information ne se prêtent pas à une quantification, ils peuvent généralement être mesurés en termes d'économies directes ou indirectes ( réduction des frais d'affranchissement, d'impression et moins d'arbres abattus ).

-Sites transactionnels

Les sites transactionnels peuvent entraîner des économies directes mais souvent les coûts initiaux de mise en place l'emporteront de loin sur les avantages ( par ex. le dépôt électronique de la déclaration d'impôts permet d'économiser \$4 M ( 2 M X \$2 par déclaration ) mais exigera des dépenses d'investissement de l'ordre de \$40 M ). Dans certains cas, ceci peut être compensé par des avantages indirects.

## 2.2 Absence d'indicateurs de performance ( quantitatifs et qualitatifs )

- Critères définis par les parties prenantes
- Critères régissant l'accès et l'utilisation – Pour ce qui est de l'accès, il est généralement admis que les ISC de pays développés se heurtent à des restrictions, notamment en raison de la législation sur la protection des données personnelles et de lois interdisant l'utilisation de la même information électronique par différents services. En revanche, les ISC de pays en développement jouissent souvent d'un plus vaste accès mais éprouvent, dans la réalité, des difficultés sur le plan technique.

## 2.3 Optimiser la fourniture des services en ligne

Il convient de définir les objectifs avant de lancer l'initiative. Tous les services ne doivent pas obligatoirement être fournis en ligne.

## 2.4 Choix de la date de l'audit

- Le plus tôt sera le mieux. Une intervention à un stade précoce peut avoir des retombées positives.
- Dans ce contexte, il est bon de communiquer à l'instance soumise à l'audit les attentes ainsi que les meilleures pratiques.
- Audit provisoire à mi-parcours.

## 2.5 Il est préférable de prendre les devants, sinon les pouvoirs publics n'auront pas le choix

L'accent est mis sur l'audit du développement des services en ligne alors que les ISC peuvent réduire la portée de leurs audits pour des raisons pratiques telles que la disponibilité de compétences. Toutefois, si les initiatives en matière de services en ligne portent leurs fruits, les ISC courent le risque que toute trace laissée par un document relatif à une transaction importante disparaisse et qu'alors un audit faisant appel aux techniques d'audit assistées par ordinateur ( CAATs ) s'avère inévitable dans le cadre de certains services, tels que le dépôt électronique de la déclaration d'impôt. Il est recommandé que les ISC commencent la planification ainsi que la formation y relatives à un stade précoce.

## 2.6 Sécurité

- Confidentialité ( qui a accès aux informations me concernant )
- Intégrité ( protéger les données, limiter le droit de modifier les données et leur accès )
- Accessibilité ( accéder à l'information lorsque ceci est nécessaire )

## 2.7 Compétences du vérificateur telles que perçues par le client

La manière dont le client perçoit le vérificateur joue un rôle fondamental dans l'accès aux données. Voilà pourquoi les vérificateurs devraient tous s'employer à développer leurs connaissances TIC, ne serait-ce que de façon limitée ( ceci n'est pas plus difficile que d'effectuer un audit de performance ).

Il est recommandé aux vérificateurs de recruter des professionnels pour procéder aux essais de pénétration des systèmes ; malgré leurs compétences informatiques limitées, les vérificateurs sont encouragés à s'appropriier un maximum de connaissances et à les mettre à l'essai, de manière à comprendre les tenants et les aboutissants des résultats.

## 2.8 Questions de communication

- Elaboration d'une stratégie commerciale afin d'encourager l'acceptation des services par le grand public,
- Partage entre les membres de l'équipe de l'expérience accumulée en matière d'audit.

## 2.9 Stockage et recherche des données ( conservation des dossiers )

L'adoption de documents électroniques a créé quelques problèmes sur le plan du stockage et de l'archivage. Les documents sur support papier restent accessibles pendant de nombreuses années tout en restant lisibles. Les documents électroniques peuvent devenir illisibles en raison de la durée de vie du support ( disquettes, CD, DVD, bande numérique ) et de l'interface lecture/écriture. Il se peut que le logiciel de lecture n'existe plus dans le commerce et que des versions ultérieures du même logiciel ne soient plus compatibles avec des versions antérieures.

## 2.10 Questions relatives à l'établissement de rapports

Il importe que les ISC développent la capacité de communiquer avec l'instance soumise à l'audit et fournissent des observations et des recommandations détaillées



( de préférence en langage clair et en utilisant des exemples appropriés ) mais aussi en donnant des explications techniques, de manière à ce que les unités de soutien technique disposent de suffisamment d'informations pour remédier aux problèmes constatés. Toutefois, il ne faut pas s'attendre à ce que l'instance soumise à l'audit comprenne le rapport d'audit technique ainsi que ses conséquences potentielles.

### 3 Approche en matière d'audit

#### 3.1 Plan stratégique

Le plan stratégique régissant l'audit des services en ligne devrait faire partie intégrante du plan d'audit stratégique global. Il importe de signaler qu'en l'absence d'un plan stratégique global, un plan d'audit stratégique des services en ligne devrait être élaboré. Ce plan devrait recenser l'information suivante :

- Risque ( élevé, moyen, faible )
- Impact ( élevé, moyen, faible )
- Probabilité ( élevée, moyenne, faible )

Les pays en développement ont évoqué la nécessité d'un plan d'audit spécifique pour les services en ligne, alors que dans les pays développés l'audit des services en ligne sera vraisemblablement intégré au plan d'audit TIC.

### 4 Organisation de l'audit

Dans les pays en développement, le mandat, la législation et les règlements sont de nature plus générale et exhaustive, ce qui entraîne peu de restrictions en matière d'audit des services publics par les ISC, alors que les pays développés éprouvent des difficultés en présence de lois interdisant concrètement l'utilisation de la même information électronique par différents services ( par ex. lois fiscales et programmes sociaux ).

## 5 Renforcement des compétences et des institutions

### 5.1 Compétences de base requises

- L'audit de l'administration en ligne ne se distingue pas d'un audit de performance. Les vérificateurs doivent être en mesure de procéder à l'audit et doivent disposer des connaissances informatiques appropriées.
- La fidélisation des effectifs est un problème car les vérificateurs TI sont des spécialistes très prisés et souvent recrutés par d'autres organisations.

### 5.2 Besoins en formation

- Connaissances de base pour tous les vérificateurs ( utiliser le PC, Excel, Access, Word, Internet/Intranet )
- Connaissances de niveau moyen ( ACL/IDEA pour l'échantillonnage et l'analyse de données )
- Connaissances spécialisées ( CISA + autre certification + besoins spécifiques tels que définis par l'ISC )

### 5.3 Recours à des experts externes

Il convient de faire appel à des experts externes pour répondre à des besoins spécifiques ; il est toutefois nécessaire d'expliquer dûment les conséquences des recommandations.

## 6 Recommandations ( DAES de l'ONU et/ou INTOSAI )

- Déterminer les compétences d'audit TI de base par rapport aux audits des services en ligne.
- Développer des critères d'audit généralement acceptés pour l'audit des services en ligne.
- Développer des indicateurs de performance afin de mesurer les résultats des services en ligne.
- Développer et adopter des critères de stockage et de recherche pour les médias électroniques ( y compris les fichiers d'audit ).
- Développer des mécanismes de mise en commun de documents ( par ex. observations, recommandations, critères, rapports, etc. ) relatifs à l'audit de l'administration publique.

Les recommandations appropriées figurent ci-dessus, toutefois les éléments suivants méritent d'être rappelés :

- L'audit des services en ligne peut être réalisé de façon modulaire par toutes les ISC, et pas seulement par les ISC les plus avancées sur le plan technique. A cet égard, les ISC des pays en développement peuvent procéder à l'audit du plan sous-tendant le projet de services en ligne, s'il est disponible, ou insister sur l'élaboration d'un tel plan faisant appel aux meilleures pratiques.
- De nombreux problèmes se posent dans le cadre d'un tel audit, et la meilleure façon d'y remédier consiste à renforcer les capacités.
- Les besoins en formation sont considérables et nécessitent l'assistance de l'INTOSAI et de ses commissions y compris la Commission pour le contrôle informatique.
- Il convient de souligner l'importance de la mise en commun de l'information fournie par des séminaires ce genre. Il est recommandé de poursuivre cette mise en commun.

---

#### 4. Rapport du groupe de travail 4 ( groupe de travail hispanophone )

---

Le groupe de travail présidé par l'Argentine se composait de délégués des pays suivants : Bolivie, Brésil, Chili, République dominicaine et Venezuela.

##### 1 Qu'entend-on par Administration publique en ligne ?

###### 1.1 Objectifs

- Mettre l'information à la disposition des citoyens d'une manière rapide et transparente
- Donner aux citoyens la possibilité de participer à l'administration ( autonomisation )
- Accélérer la fourniture de services publics
- Orienter les interventions de l'Etat vers l'économie, l'efficacité et la rentabilité et répondre aux exigences et aux besoins de la société dans son ensemble
- Faciliter des rapports efficaces entre le gouvernement et la société au moyen des TI.

###### 1.2 Applications

Information concernant les transactions, le paiement des impôts, la demande de certificats, l'achat de biens et de services, les formalités en douane, la reddition de comptes, les services judiciaires, l'orientation des citoyens, les services de réseaux de communication intégrés, etc..

###### 1.3 Etapes

On peut distinguer les étapes suivantes dans la mise en place de l'administration publique en ligne :

- a ) Information du grand public
- b ) Services interactifs de base
- c ) Transactions partiellement électroniques
- d ) Transactions entièrement électroniques

## 2 Aspects relatifs à l'audit

2.1 Dans les pays les plus avancés, on a relevé entre autres les problèmes suivants : les autorités chargées de définir la base normative pour l'élaboration de l'administration en ligne ne parviennent pas à assurer son application dans tous les secteurs de l'administration et même dans leur propre domaine.

2.2 Le risque d'échec de l'administration en ligne est particulièrement présent dans les régions éloignées des centres urbains et ne disposant pas de services élémentaires, de même que pour les couches sociales dans lesquelles, en raison de facteurs économiques, sociaux et culturels, ces technologies n'ont qu'un très faible impact, voire aucun impact. Des initiatives isolées, prises sans coordination avec les plans nationaux, ou en l'absence de tels plans, ont aussi conduit à l'échec.

2.3 L'introduction de l'administration en ligne permet aux pays d'obtenir des effets bénéfiques en termes d'économies, d'efficacité, de rentabilité, de transparence, etc.

## 3 Organisation de l'audit

3.1 Les ISC de la région sont des institutions établies par la Constitution. Leur mission et leurs fonctions de même que leurs attributions sont définies par la loi dans leurs pays respectifs. Toutes ces ISC peuvent effectuer des audits de l'administration électronique, bien que d'une manière différente suivant les dispositions législatives du pays considéré.

3.2 Méthodologie et normes pour l'audit de l'administration en ligne : Dans la région considérée, les méthodologies d'audit vont des contrôles de régularité, des pré-audits et des audits structurels aux audits de performance et de gestion, en utilisant les schémas normatifs existants aussi bien que les Meilleures Pratiques.

3.3 En prenant en considération des normes telles que COBIT et ISO 9000 aussi bien que la perspective des citoyens, l'accent est mis sur les principes de facilité d'utilisation, d'accessibilité, de contenu, d'audit du trafic de données et de sécurité.

3.4 Les ISC de la région utilisent des logiciels standard tels que ACL, WinIDEA et TAW ou bien élaborent leurs propres applications locales.

#### 4 Formation, compétences

4.1 Le profil du personnel de vérification capable d'effectuer l'audit de l'administration en ligne comprend les éléments suivants :

- Connaissance du cadre de référence juridique
- Compétences d'audit
- Connaissance de la technologie de l'information, dépendant du niveau et du type d'audit à effectuer
- Connaissances de base pour l'utilisation de technologies de contrôle assistées par ordinateur ( CAAT )
- Connaissance des critères utilisés par les ISC

4.2 Nonobstant les exigences énumérées ci-dessus, il apparaît nécessaire de constituer des équipes multidisciplinaires.

4.3 Le recours à des experts externes n'est considéré nécessaire que dans des cas exceptionnels, lorsqu'un audit exige des compétences très spécifiques.

#### 5 Recommandations

- Etablir des indices uniformes pour la mesure des réalités dans les différents pays,
- Organiser des formations sur différents sujets afin d'améliorer les opérations d'audit en mettant l'accent sur des aspects spécifiques,
- Faire connaître les Meilleures Pratiques adoptées dans la région pour la réalisation d'audits avec des équipes multi-disciplinaires,
- Ratifier les recommandations de l'INTOSAI concernant l'autonomie et l'indépendance des ISC.

ANNEXES

---

I. Liste des exposés

---

1. Rapports nationaux des ISC

Algérie	Israël	Mongolie
Bangladesh	Jamahiriya arabe libyenne	Namibie
Bhoutan	Jamaïque	Pays-Bas
Bolivie	Japon	République dominicaine
Chili	Koweït	Tunisie
Danemark	Lesotho	Venezuela
Ethiopie	Lituanie	
Fidji	Malawi	

2. Exposés des ISC

<b>Auteur</b>	<b>Pays</b>	<b>Titre</b>
Mme Linda Le Roux	Afrique du Sud	La gestion optimisée des achats par Internet
Ing. Ernesto Tomas Casin	Argentine	Experiences relatives a l'audit des services publics en ligne
M. Christian Rupp	Autriche	Nous vivons et travaillons dans une société de l'information – eAustria parmi les premiers en eEurope
M. Richard Brisebois	Canada	La vérification du gouvernement électronique : Gouvernement en direct
Dr. Ashutosh Sharma	Inde	Défis posés par l'audit des services en ligne
M. Kesavan Srinivasan	Oman	Le cybergouvernement : Evaluation des risques. Alignement des exigences commerciales et des spécificités des technologies de l'information ( TI )
M. John Thurley	Royaume Uni	Thèmes récents découlant de l'audit de l'administration en ligne au Royaume-Uni – L'expérience du NAO

3. Exposés d'autres organisations

<b>Auteur</b>	<b>Pays</b>	<b>Titre</b>
M. Carlos Alberto Braga	Banque Mondiale	Administration publique en ligne : possibilités offertes et difficultés rencontrées
Mme Esther Stern	Nations Unies	L'audit de l'administration en ligne : un outil d'autonomisation des citoyens et de promotion du développement socio-économique et humain



---

II. Liste des participants

---

M. Abdelkader Benmarouf  
Président de la Cour des Comptes  
Cour des Comptes  
38 Avenue Ahmed Ghermoul  
16000 Alger  
Algérie  
Tel: ++213 ( 21 ) 65 55 10, 65 15 36, direct:  
65 03 40, 65 17 10  
Fax: ++213 ( 21 ) 65 64 05, 65 60 06  
Mèl: cdc@wissal.dz, cabinet@wissal.dz

M. A.H.M. Shamsur Rahman  
Deputy Director  
Audit House  
Audit Bhaban  
189, Shahid Syed Nazrul Islam Saran  
Dhaka-1000  
Bangladesh  
Tel: ++880 ( 2 ) 832 14 47  
Fax: ++880 ( 2 ) 831 26 90  
Mèl: asifali@cagbd.org

M. Kunzang Wangdi  
Auditor General  
Royal Audit Authority  
Post Box 191  
Kawangjangsa  
Thimphu  
Bhoutan  
Tel: ++975 2 32 21 12, 32 21 11  
Fax: ++975 2 32 34 91  
Mèl: auditorgeneral@bhutanaudit.bt,  
kwangdi@druknet.bt

M. Osvaldo Elías Gutierrez Ortiz  
Contralor General  
Contraloria General de la República  
Casilla Postal 432  
La Paz  
Bolivie  
Tel: ++591 ( 2 ) 220 41 86, 220 14 14-552  
Fax: ++591 ( 2 ) 211 35 21  
Mèl: cgr@ceibo.entelnet.bo

M. Paulo Roberto W. Martins  
Tribunal de Contas da União  
Sector de Administração Federal Sul-Lote 01  
CEP-70042-900 Brasília DF  
Brésil  
Tel: ++55 ( 61 ) 316 - 7600  
Fax: ++55 ( 61 ) 316 - 7522  
Mèl: arint@tcu.gov.br  
M. Etienne Robillard  
Office of the Auditor General  
240 Sparks Street  
Ottawa, Ontario K1A 0G6  
Canada  
Tel: ++1 ( 613 ) 995 - 3708, - 2244  
Fax: ++1 ( 613 ) 957 - 9736  
Mèl: etienne.robillard@oag-bvg.gc.ca

Mme Patricia Arriagada Villouta  
Contraloria General de la República

Teatinos 78-5 Piso  
Correo 21, Casilla 117-118-121-122  
Santiago de Chile  
Chili  
Tel: ++56 ( 2 ) 672 68 62, 870 14 30  
Fax: ++56 ( 2 ) 870 14 52  
Mèl: parriagada@contraloria.cl

M. Marcelo Huerta Miranda  
Contraloria General de la República  
Teatinos 78, Of. 703  
Correo 21, Casilla 117-118-121-122  
Santiago de Chile  
Chili  
Tel: ++56 ( 2 ) 870 13 80  
Fax: ++56 ( 2 ) 671 07 66  
Mèl: mhuerta@contraloria.cl

M. Steen Bernt Jensen  
Rigsrevisionen  
St. Kongensgade 45  
DK-1264 København K  
Danemark  
Tel: ++45 33 92 84 00, 92 93 80  
Fax: ++45 33 11 04 15  
Mèl: stee.bernt@rigsrevisionen.dk

M. Lemma Argaw  
Federal Auditor General  
Office of the Federal Auditor General  
P.O. Box 457  
Addis Abeba  
Ethiopie  
Tel: ++251 ( 1 ) 56 18 40, 56 18 41  
Fax: ++251 ( 1 ) 55 25 94, 55 50 09  
Mèl: ofag@ethionet.et, oag@ethionet.et,  
ofagit@ethionet.et

M. Vilitati Dawainavesi Bikai  
Auditor General's Office  
P.O. Box 2214  
Government Buildings  
Suva  
Fidji  
Tel: ++679 330 90 32  
Fax: ++679 330 44 34  
Mèl: vbikai@govnet.gov.fj

M. Gilbert Ngoulakia  
Premier Président de la Cour des Comptes  
B.P. 752  
Libreville  
Gabon  
Tel: ++241 70 54 11, 70 54 15  
Fax: ++241 70 40 - 81, 70 40 - 82  
Mèl: cour\_des\_comptes\_gabon@yahoo.fr

M. Mordechai Bas  
State Comptroller's Office  
Beit hadfus 12  
P.O. Box 1081  
Jerusalem 91010  
Israël

Tel: ++972 ( 2 ) 666 51 07/8  
Fax: ++972 ( 2 ) 666 51 51  
Mèl: mbas@mevaker.gov.il

M. Mohamed Abdu Allah Bait-Elmal  
The Secretary General of People's Committee  
of Institution for Auditing and Technical  
Supervision  
The Auditor General of Libya  
The General People's Committee of Institution  
for Auditing and Technical Supervision  
P.O. Box 2879  
DHRA squire  
Tripoli  
Jamahiriya arabe libyenne  
Tel: ++218 ( 21 ) 444 81 71, 444 06 30, 444  
30 70  
Fax: ++218 ( 21 ) 444 06 30, 444 81 71  
Mèl: dr\_moh\_baitmal@hotmail.com,  
mohmed\_zakar@hotmail.com

M. Mohamed Melad Zakar  
Director of International Cooperation  
The General People's Committee of Institution  
for Auditing and Technical Supervision  
P.O. Box 2879  
DHRA squire  
Tripoli  
Jamahiriya arabe libyenne  
Tel: ++218 ( 21 ) 444 06 30 mobile phone:  
++218 ( 91 ) 2125090  
Fax: ++218 ( 21 ) 444 06 30  
Mèl: mohmed\_zakar@hotmail.com

M. Mohamed Gambour  
The General People's Committee of Institution  
for Auditing and Technical Supervision  
P.O. Box 2879  
DHRA squire  
Tripoli  
Jamahiriya arabe libyenne  
Tel: ++218 ( 21 ) 444 06 30 mobile phone:  
++218 ( 91 ) 2125090  
Fax: ++218 ( 21 ) 444 06 30

Mme Deidre Jonelle Cousins  
Audit Department  
8 St. Lucia Crescent  
P.O. Box 455  
Kingston 5  
Jamaïque  
Tel: ++1 ( 876 ) 926 -5846, -5963  
Fax: ++1 ( 876 ) 968 - 4690  
Mèl: audgen5@cwjamaica.com

M. Atsunori Nagoshi  
Kaikeikensain  
1-105, Kandajinbo-cho  
Chiyoda-ku  
Tokyo 101-8404  
Japon  
Tel: ++81 ( 3 ) 35 81 - 8125  
Fax: ++81 ( 3 ) 32 92 - 6915  
Mèl: liaison@jbaudit.go.jp

M. Isam A. A. Al-Khaled  
Assistant Undersecretary for Pre-Audit and IT  
State Audit Bureau  
P.O. Box 1509 - Safat  
13 016 Kuwait  
Koweït  
Tel: ++965 242 96 07  
Fax: ++965 243 17 29

Mèl: esam@sabq8.org

M. Abdulrahman H.A.Th. Al-Thunayan  
Director of IT-Department  
CNE, CISA, CISM, CIA  
State Audit Bureau  
P.O. Box 1509 - Safat  
13 016 Kuwait  
Koweït  
Tel: ++965 244 33 46  
Fax: ++965 245 03 39  
Mèl: althunayan@sabq8.org

Mme Lucy L. Liphafa  
Auditor General  
Office of the Auditor General  
P.O. Box 502  
Maseru 100  
Lesotho  
Tel: ++266 22 31 42 47, 32 39 04  
Fax: ++266 22 31 03 66  
Mèl: liphafa@yahoo.co.uk,  
auditgen@finance.gov.ls

Mme Nijole Mickuviene  
Valstybes Kontrole  
Pamėnkarnio 27  
LT 01113 Vilnius  
Lituanie  
Tel: ++370 ( 5 ) 266 67 58, 266 67 08  
Fax: ++370 ( 5 ) 266 67 08  
Mèl: nijole.mickuviene@vkontrole.lt

M. Langtone Sam Gomani  
Deputy Auditor General  
National Audit Office  
P.O. Box 30045  
Capital City/Lilongwe 3  
Malawi  
Tel: ++265 1 77 46 34, 886 55 87  
Fax: ++265 1 77 46 34, 77 30 71  
Mèl: nao@eomw.net,  
gomanils@nao.eomw.net

M. Joseph Cilia  
Ufficcju Nazzjonali tal-Verifika  
Notre Dame Ravelin  
Floriana CMR 02  
Malte  
Tel: ++356 21 24 10 41, 22 10 39  
Fax: ++356 21 22 07 08  
Mèl: joseph.cilia@gov.mt

M. Ian Rizzo  
Ufficcju Nazzjonali tal-Verifika  
Notre Dame Ravelin  
Floriana CMR 02  
Malte  
Tel: ++356 21 22 40 13/4/5  
Fax: ++356 21 23 89 18  
Mèl: ian.rizzo@gov.mt

Mme Ariunzaya Zesbaljir  
Mongolian National Audit Office ( MNAO )  
210646 Government Building No. 4  
Chingeltei duureg, Baga Toiruu - 6  
Ulaanbaatar - 46  
Mongolie  
Tel: ++976 ( 11 ) 26 16 63  
Fax: ++976 ( 11 ) 32 32 66, 32 46 53  
Mèl: mnaoadmin@magicnet.mn

Mme Erica Dien  
Office of the Auditor-General  
Private Bag 13299  
Windhoek 9000  
Namibie  
Tel: ++264 ( 61 ) 28 58 205  
Fax: ++264 ( 61 ) 22 43 01  
Mèl: edien@oag.gov.na

M. Sayyid Abdullah Bin Hamad Bin Saif Al-Busaidy  
President of the State Audit  
State Audit Institution  
P.O. Box 727  
113 Muscat  
Oman  
Tel: ++968 24 73 62 20, 73 62 17, 73 62 19  
Fax: ++968 24 74 02 64  
Mèl: president@sai.gov.om, intr@sai.gov.om

M. Abdulhameed bin Amur Al-Kijumi  
State Audit Institution  
P.O. Box 727  
113 Muscat  
Oman  
Tel: ++968 24 73 62 20, 73 62 17, 73 62 19  
Fax: ++968 24 74 02 64  
Mèl: intr@sai.gov.om

M. Mohammad bin Hassan AL-Shehi  
State Audit Institution  
P.O. Box 727  
113 Muscat  
Oman  
Tel: ++968 24 73 99 86  
Fax: ++968 24 74 02 64  
Mèl: malsheni@sai.gov.om

M. Thomas Wijsman  
Algemene Rekenkamer  
P.O. Box 20015  
NL-2500 EA Den Haag  
Pays-Bas  
Tel: ++31 ( 70 ) 3424-327, +31 6 481 39 011  
( Mobil )  
Fax: ++31 ( 70 ) 3424-130  
Mèl: t.wijsman@rekenkamer.nl

M. Piotr Madziar  
Audit Manager  
Najwyższa Izba Kontroli  
P.O.Box P-14  
PL-00-950 Warszawa  
Pologne  
Tel: ++48 ( 22 ) 44 45 565  
Fax: ++48 ( 22 ) 44 45 692  
Mèl: pimad@nik.gov.pl

M. Jacek Jezierski  
Vicepresident  
Najwyższa Izba Kontroli  
P.O.Box P-14  
PL-00-950 Warszawa  
Pologne  
Tel: ++48 ( 22 ) 444 5592  
Fax: ++48 ( 22 ) 444 5423  
Mèl: jacek\_jezierski@nik.gov.pl

M. Ahmad Zaitoun  
President  
The General Organisation of Financial Control  
Avenue du 29 Mai  
Damas

République arabe syrienne  
Tel: ++963 ( 11 ) 231 - 6326, - 0487, - 8513  
Fax: ++963 ( 11 ) 231 - 8013  
Mèl: yasserm378@hotmail.com

M. Yaser Jamous  
The General Organisation of Financial Control  
Avenue du 29 Mai  
Damas  
République arabe syrienne  
Tel: ++963 ( 11 ) 231 - 6326, - 0487, - 8513  
Fax: ++963 ( 11 ) 231 - 8013  
Mèl: yasserm378@hotmail.com

Mme Katuska Rosa Bobea de Brenes  
Camara de Cuentas  
Ave. 27 de Febrero esq. Abreu  
Edificio Manuel Fernández Mármol  
Santo Domingo  
République dominicaine  
Tel: ++1 ( 809 ) 682 32 90/236  
Fax: ++1 ( 809 ) 689 08 08  
Mèl: reexteriores@ccuentas.gov.do,  
mechyc\_delrosario@hotmail.com

M. Ján Jasovsky  
Präsident  
Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky  
Priemyselná 2  
SK - 824 73 Bratislava 26  
Slovaquie  
Tel: ++421 ( 2 ) 55 42 30 69, 55 42 46 28  
Fax: ++421 ( 2 ) 55 56 83 63, 55 56 68 35  
Mèl: info@sao.gov.sk, pisarova@sao.gov.sk

Mme Vladimíra Pisárová  
Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky  
Priemyselná 2  
SK - 824 73 Bratislava 26  
Slovaquie  
Tel: ++421 ( 2 ) 55 42 30 69, 55 42 46 28  
Fax: ++421 ( 2 ) 55 56 83 63  
Mèl: pisarova@sao.gov.sk

Mme Zora Dobrikova  
Vizepräsidentin  
Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky  
Priemyselná 2  
SK - 824 73 Bratislava 26  
Slovaquie  
Tel: ++421 ( 2 ) 55 42 30 69, 55 42 46 28  
Fax: ++421 ( 2 ) 55 56 83 63  
Mèl: groschova@nku.gov.sk

M. Julius Simko  
Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky  
Priemyselná 2  
SK - 824 73 Bratislava 26  
Slovaquie  
Tel: ++421 ( 2 ) 55 7901 108  
Fax: ++421 ( 2 ) 55 633 52 76  
Mèl: simko@nku.gov.sk

M. Emil Kocis  
Vizepräsident  
Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky  
Priemyselná 2  
SK - 824 73 Bratislava 26  
Slovaquie  
Tel: ++421 ( 2 ) 55 42 30 69, 55 42 46 28  
Fax: ++421 ( 2 ) 55 56 83 63  
Mèl: kocis@nku.gov.sk

Mme Faiza Kefi  
Premier Président de la Cour des Comptes  
Cour des Comptes  
25 Avenue de la Liberté  
B.P. 1002  
1004 Tunis  
Tunisie  
Tel: ++216 ( 71 ) 83 10 33  
Fax: ++216 ( 71 ) 83 12 53, ( ARABOSAI ) 76  
78 68  
Mél: arabosai@gnet.tn

M. Clodosbaldo Russián Uzcátegui  
Contralor General de la República  
Contraloría General de la República  
Av, Andrés Bello, Edificio Contraloría General,  
Sector Guaicaipuro  
Apartado 1917  
Caracas 1050  
Venezuela  
Tel: ++58 ( 212 ) 508 32 12, 508 32 00  
Fax: ++58 ( 212 ) 508 34 01  
Mél: DSCC01@cgr.gov.ve,  
crussian@cgr.gov.ve

---

III. Président technique

---

M. John Thurley  
National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
London SW1W 9SP  
Royaume - Uni  
Tel: ++44 ( 20 ) 77 98 - 7147  
Fax: ++44 ( 20 ) 77 98 - 7466  
Mèl: john\_thurley@lycos.co.uk

---

IV. Liste des conférenciers

---

M. Christian Rupp  
Executive Secretary E-Government  
Federal Chancellery  
Ballhausplatz 2  
1014 Vienna  
Autriche  
Tel: ++43( 1 )53115-6130  
Mèl: Christian.Rupp@bka.gv.at

Fax: 001 ( 202 ) 522 - 3575  
Mèl: cbraga@worldbank.org

Ing. Ernesto Tomas Casin  
Auditoria General de la Nación  
Hipólito Yrigoyen 1236  
PB. Capital Federal CP 1086  
Buenos Aires  
Argentine  
Tel: ++54 ( 11 ) 41 24-3949  
Fax: ++54 ( 11 ) 41 24-3757  
Mèl: ecasin@agn.gov.ar

M. Richard Brisebois  
Office of the Auditor General  
240 Sparks Street  
Ottawa Ontario K1A 0G6  
Canada  
Tel: ++1 ( 613 ) 952 02 13/2235  
Fax: ++1 ( 613 ) 957-9736  
Mèl: brisebrr@oag-bvg.gc.ca

Dr. Ashutosh Sharma  
Deputy Director, IT-Audit  
Office of the Comptroller and Auditor General  
10, Bahadur Shah Zafar Marg  
New Delhi 110 002  
Inde  
Tel: ++91 ( 11 ) 2323 - 1613  
Fax: ++91 ( 11 ) 2323 - 5446  
Mèl: pdrir@cag.delhi.nic.in

M. Kesavan Srinivasan  
State Audit Institution  
P.O. Box 727  
113 Muscat  
Oman  
Tel: ++968 24 73 77 16  
Fax: ++968 24 74 02 64  
Mèl: srini@sai.gov.om

Mme Linda Le Roux  
Kantoor van die Ouditeur-Generaal / Office of  
the Auditor-General  
P.O. Box 446  
Pretoria 0001  
Afrique du Sud  
Tel: ++27 ( 12 ) 422 - 9838  
Fax: ++27 ( 12 ) 422 - 9822  
Mèl: leroux@agsa.co.za

M. Carlos Alberto Braga  
The World Bank  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Banque Mondiale / Etats - Unis d'Amérique  
Tel: 001 ( 202 ) 458 - 5412

---

V. Secrétariat de la réunion

---

M. Guido Bertucci  
Director  
( Division for Public Administration and  
Development Management )  
Department of Economic and Social Affairs  
( DESA )  
Nations Unies  
New York, N.Y. 10017  
Etats-Unis d'Amérique  
Tel: 001 ( 212 ) 963-5761  
Fax: 001 ( 212 ) 963-9681  
Mèl: bertucci@ un.org

M. Adil Khan  
Chief  
Socio-Economic Governance and Management  
Branch ( SGMB )  
Division for Public Administration and  
Development Management  
Department of Economic and Social Affairs  
2 UN Plaza  
Room DC2-1454  
Nations Unies  
New York, N.Y. 10017  
Etats-Unis d'Amérique  
Tel: ++1 ( 212 ) 963-6168  
Fax: ++1 ( 212 ) 963-1265  
Mèl: khan4@un.org

Mme Esther Stern  
Interregional Adviser  
Public Financial Management  
Department of Economic and Social Affairs  
( DPADM/DESA )  
United Nations  
New York, N.Y. 10017  
Etats-Unis d'Amérique  
Tel: ++1 ( 212 ) 963 81 00  
Fax: ++1 ( 212 ) 963 21 65  
Mèl: sterne@un.org

Dr. Josef Moser  
Président de la Cour des comptes autrichienne  
Secrétaire général de l'INTOSAI  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71 - 8456  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mèl: intosai@rechnungshof.gv.at

M. Wilhelm Kellner  
Directeur général  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71 - 8211  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mèl: intosai@rechnungshof.gv.at

M. Wolfgang Wiklicky  
Directeur  
Cour des comptes

A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71 - 8178  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mèl: intosai@rechnungshof.gv.at

Mme Gertrude Schlicker  
Directeur adjoint  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8330  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
E-mail: intosai@rechnungshof.gv.at

Mme Michaela Ott - Spracklin  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8473  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mèl: intosai@rechnungshof.gv.at

Mme Susanne Schwarz  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8541  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mèl: intosai@rechnungshof.gv.at

Mme Renate Vocedalek  
Cour des comptes  
Fach 240  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8467  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mèl: intosai@rechnungshof.gv.at

M. Werner Alteneichinger  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8400  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mèl: intosai@rechnungshof.gv.at

Mme Gabriela Eger  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8572  
Fax: ++43 ( 1 ) 718 09 69  
Mél: intosai@rechnungshof.gv.at

Mme Elisabeth Müller  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8276  
Fax: ++43 ( 1 ) 712 94 25  
Mél: intosai@rechnungshof.gv.at

M. Georg Jerabek  
Cour des comptes  
A-1031 Vienne  
Autriche  
Tel: ++43 ( 1 ) 711 71-8130  
Fax: ++43 ( 1 ) 712 94 25