

# L'administration électronique : un bouleversement sans précédent

**L'administration électronique se mettra en place. Reste à savoir selon quel rythme et quelles modalités s'opérera cette transformation majeure de l'administration, transformation qui modifiera en profondeur un grand nombre de nos pratiques, et influera sur notre relation à l'Etat.**

**par Jacques Sauret,  
Directeur de l'ADAE (1)**

**L**e concept d'administration électronique (*e-government* en anglais) est né à la fin des années-90 lorsque les administrations ont commencé à utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour offrir des services accessibles par l'Internet. Il couvrait alors essentiellement les portails d'information et les formulaires dématérialisés. Il a rapidement été étendu à l'ensemble des transformations issues de l'utilisation des TIC par les administrations. Les bouleversements induits dans les relations entre usagers et administrations comme dans l'organisation et les missions des administrations elles-mêmes, les questions soulevées en matière de libertés individuelles, de service personnalisé, de politique industrielle ou de simplification administrative font de l'administration électronique un enjeu stratégique en termes de choix de

société, mais sa complexité et le caractère technique de certains des aspects qui la sous-tendent rebutent encore souvent politiques et décideurs, qui ont la tentation de la ramener à une question d'outils ou d'intendance. Personne ne peut prédire avec certitude à quoi ressembleront les administrations dans une vingtaine d'années du fait de l'utilisation généralisée des TIC, mais il est nécessaire de bâtir sans attendre les infrastructures qui en constitueront les fondations et de proposer une première vague de services.

La définition la plus généralement admise du terme «-administration électronique-» est celle donnée par l'OCDE, à savoir l'utilisation par les administrations des technologies de l'information et de la communication (TIC), et en particulier de l'Internet, afin d'améliorer leur efficacité et les services qu'elles offrent. Le périmètre de l'administration électronique varie cependant d'un pays à l'autre. Alors qu'il couvre dans son acception française tous les domaines administratifs, dont le domaine de l'éducation ou celui de la santé, l'*e-government* est le plus souvent cantonné dans les pays anglo-saxons au champ de la gouvernance et du fonctionnement interne des administrations nationales et locales.

L'administration électronique est née dans les années 90 avec le double phénomène de la diffusion de masse de la micro-informatique au sein des administrations et de la population, et du développement d'Internet. Après l'informatique de production des années 60-70, réservée aux *back-offices* des grandes administrations de production (fiscales et sociales pour l'essentiel) et très centralisée (*mainframes* et terminaux passifs), puis les systèmes «-clients-serveurs-» des années 80-90, encore très tournés vers l'interne, le lancement

par Al Gore en 1995 des Autoroutes de l'information a marqué le lancement des services axés sur le fonctionnement en réseau et l'ouverture aux utilisateurs (téléservices). Pour ce qui concerne les administrations, les pays d'Amérique du Nord et certains pays d'Asie (Corée du Sud, Singapour) s'y sont lancés très activement vers 1997, ceux d'Europe du Nord et de l'Ouest plutôt vers 1999-2000. En 2005, un mouvement mondial est perceptible, tant dans les pays d'Europe de l'Est, dont certains sont très avancés (Estonie, Slovaquie), que dans les Etats du Proche-Orient, du Moyen-Orient et de plus en plus de l'Afrique. Plusieurs phases peuvent être observées depuis ces débuts. La première a consisté à diffuser des informations sur un site web avec la constitution de portails. La deuxième correspond à la mise en ligne de formulaires existants (dématérialisation des démarches), mais sans remise en cause fondamentale des procédures ou de l'organisation administrative. Sans que cette deuxième phase soit terminée, une troisième a débuté en 2003 à peu près simultanément dans de nombreux pays. Elle consiste en une transformation radicale des administrations, en fonction des possibilités offertes par les technologies disponibles. Le service est alors bâti essentiellement autour des attentes des usagers (personnes, entreprises, associations ou autres administrations) prises par événement de vie (naissance, embauche, déménagement, décès, etc.) et non plus par interlocuteur administratif. Ce changement de paradigme induit une remise à plat des conditions dans lesquelles des informations circulent entre les différentes administrations et leurs usagers. Il est à l'origine d'une remise en

(1) Agence pour le développement de l'administration électronique.

cause réellement fondamentale quant à la façon de penser l'administration, tant en termes de missions, de fonctionnement, ou d'organisation internes qu'en termes institutionnels (compétences institutionnelles, organisation territoriale, etc.) ou de droit (sécurité juridique, libertés individuelles, sécurité nationale).

Le présent article se propose de dégager les opportunités liées à cette dernière phase d'administration électronique, mais également les risques de cette révolution, avant d'évoquer les orientations retenues par notre pays pour tenter de concilier les contraintes et d'atteindre le plus efficacement possible les objectifs assignés.

## **L'administration électronique-: des opportunités nombreuses et à forte valeur ajoutée**

Les nouveaux services de l'administration électronique contribuent à diminuer les contraintes imposées aux usagers des services publics-: heures d'ouverture non décalées par rapport aux horaires de travail, déplacement nécessaire au guichet et files d'attente souvent longues pour obtenir parfois de simples informations ou traiter des dossiers très simples. Les systèmes d'information permettent tout d'abord d'élargir la palette des médias permettant de dialoguer avec l'administration : à côté du guichet traditionnel, les services par téléphone et les services sur internet permettent une meilleure répartition des demandes. Grâce à cette approche dite « multi-canal », les bénéfices pour l'utilisateur sont nombreux-: les services en ligne sont disponibles à tout moment, ils font gagner du temps (même si le déplacement au guichet est requis, la préparation de la démarche et la prise de rendez-vous soit par téléphone, soit par internet, fait gagner au moins 50 % du temps). L'utilisateur peut ainsi choisir le média en fonction de la nature du dossier qu'il a à traiter (secteur concerné, complexité du dossier, heure, proximité ou non

du service public compétent, etc.). Les guichets d'accueil, qui constituent le point de contact – et par là même sont l'image de l'administration –, verront leur activité allégée par déport d'une partie de leur charge sur les téléservices, et réorientée vers du conseil et de l'assistance (dossiers complexes, personnes incapables d'utiliser seules les téléservices).

La mise en place de téléservices induit également des gains en termes de qualité de service par limitation des erreurs de saisie ou de compréhension. Dans une procédure classique, l'utilisateur remplit un formulaire papier, puis l'adresse à l'administration destinataire, qui saisit de nouveau l'information dans son système d'information interne. Se cumulent donc les erreurs de l'utilisateur lui-même (oubli d'un chiffre, non remplissage d'une rubrique, faute d'orthographe, incompréhension, etc.), les erreurs de lecture ou de frappe à la nouvelle saisie des formulaires, estimées en moyenne à une faute de frappe pour vingt caractères. Même si le système de production est ensuite capable de repérer les erreurs et de rejeter les formulaires correspondants, le coût de traitement des formulaires rejetés, manuel dans de nombreux cas, est très élevé. Les administrations préfèrent le plus souvent renvoyer le formulaire à son expéditeur, avec les coûts inhérents pour elle-même et pour l'utilisateur. Les téléservices permettent de pallier la plupart de cette non-qualité. La saisie devient unique, par l'utilisateur lui-même ou sous son contrôle en cas d'intermédiation, limitant ainsi une bonne part des risques mentionnés ci-dessus. De plus, des contrôles de forme ou de vraisemblance permettent d'éliminer à la source un grand nombre d'erreurs (oublis, fautes de frappe, non respect du format attendu, etc.). Enfin, certaines rubriques peuvent être remplies automatiquement, simplifiant la tâche de saisie et évitant là encore des erreurs.

Au final, les téléservices permettent, dès la simple mise en ligne des formulaires existants, une meilleure efficacité de l'administration gestionnaire, ainsi qu'une meilleure réactivité de celle-ci. Un exemple illustre cette amélioration

de la qualité : la mise en place des feuilles de soins électroniques dans le cadre du programme Sesam-Vitale. Cette dématérialisation a permis de passer d'un délai de remboursement de 3 à 6 semaines au début des années 2000 à moins de cinq jours, avec quasi disparition des erreurs de saisie. Il convient de noter que les délais de traitement du résidu de feuilles de soins papier (environ 300 millions) ont également été réduits du fait de la dématérialisation à la source du milliard de feuilles de soins maintenant transmises par voie électronique.

Mais la numérisation des données appliquée à la sphère administrative permet également de créer de nouveaux services, inimaginables auparavant. Il est bien évidemment impossible de les décrire tous, et en la matière l'inventivité est quasi sans limite. Trois illustrations seulement seront présentées.

La première concerne les systèmes d'information géographiques (SIG). Il s'agit de services s'appuyant sur des informations géo-référencées telles que la localisation (adresse, réseaux), la nature d'un bien (surface d'une parcelle ou d'un immeuble, caractéristiques techniques) ou le type d'activité (zones culturelles, documents d'urbanisme, etc.). Chaque administration gère ces informations de façon plus ou moins isolée, voire secrète (ex : le « calepinage » des agents EDF décrivant avec précision les lieux de passage des réseaux électriques sur la voirie, qui fait l'objet d'une transmission quasi initiatique). L'administration électronique, pour peu qu'elle impose des référentiels communs pour garantir l'interopérabilité entre la multitude d'informations ayant une composante géographique, permet la création de services inédits. Ainsi, la gestion des enquêtes publiques peut être largement améliorée par la simplification du porté à connaissance ou par l'accessibilité des documents. De même, des services d'information ou d'alerte peuvent être mis en œuvre, dans lesquels seules les personnes effectivement présentes dans une zone peuvent être alertées (gestion par SMS), ou en fournissant une image des zones concernées (inondation, alerte « Seveso » ou autre). La mise en cohé-

rence de diverses politiques publiques est également une possibilité nouvelle permise par les SIG, comme par exemple la politique de l'eau, les politiques environnementales et les politiques agricoles. Les ministères chargés de l'Agriculture et de l'Environnement fondent de grands espoirs en la matière et sont très actifs dans le domaine de l'information géographique.

La deuxième illustration des nouveaux services disponibles grâce aux TIC et à l'administration électronique concerne l'ergonomie des services et leur personnalisation. Les téléservices permettent la mise en place de formulaires simplifiés car adaptés au profil de l'utilisateur : seuls apparaissent les champs pertinents pour la personne concernée, évitant ainsi les incompréhensions et la transmission d'informations erronées. Cette personnalisation se traduit également par le pré-remplissage d'un certain nombre de rubriques, et peut aller jusqu'à la constitution de dossiers personnels, avec information sur l'état d'avancement du traitement d'une demande ou encore l'accès au dossier lui-même. Plusieurs administrations proposent déjà ce niveau de service (caisses d'allocations familiales, services fiscaux,

éducation nationale avec les espaces numériques de travail). Cette évolution, qui va s'intensifier avec l'utilisation prochaine des commandes vocales et d'interfaces hommes-machines plus intuitives (sans doute couplées à la télévision numérique terrestre et aux téléphones portables de troisième ou quatrième génération), induit d'ores et déjà un changement radical des administrations, qui deviennent plus transparentes et plus tournées vers les usagers. L'accès aux documents administratifs de toute nature, prévu par la loi « CADA » du 17-juillet-1978, devient une réalité avec l'administration électronique. L'ordonnance de juin 2005 sur l'accès et la réutilisation des données publiques a notamment actualisé la loi de 78 en tenant compte de la disponibilité des informations sur Internet.

Le troisième exemple de nouveaux services est sans conteste celui qui aura le plus de conséquences. Il s'agit de l'évo-

lution vers des services globaux correspondant aux événements de la vie des usagers, que ceux-ci soient des personnes physiques, des entreprises ou des associations. Les réseaux de communications et des technologies récentes telles que les *Web services* permettent de rassembler en un service unique toutes les démarches des administrations concernées par un événement de vie. Ce type de service a déjà été créé dans les années 90 dans le monde du papier, avec notamment le chèque emploi-service ou la déclaration annuelle de données sociales (DADS), mais ils étaient subordonnés à l'existence d'un opérateur unique (l'URSSAF de Saint-Etienne pour le chèque emploi-service ou la CNAV pour la DADS). Du fait des rivalités institutionnelles, une généralisation de cette approche centrée sur les besoins réels des usagers à un instant donné n'était pas envisageable. Il en va tout autrement aujourd'hui, les TIC permettant que chacun conserve la maîtrise des données qui le concernent tout en participant à un service global. De tels services obtiennent un succès immédiat, comme en atteste le service public de changement d'adresse ([www.changement-adresse.fr](http://www.changement-adresse.fr)) : dès son ouver-

ture en mai 2005 et sans qu'un tassement soit observé dans les quatre mois qui ont suivi, plus de 17 % de l'ensemble des foyers déménageant l'ont utilisé, bien qu'il ne concerne encore que cinq administrations. A titre de comparaison, le service de déclaration des impôts en ligne (Télé-IR) a franchi la barre des 10 % d'utilisateurs après 4 ans d'existence.

Nous n'en sommes qu'aux prémices du développement des services globaux, car ils nécessitent la mise en place d'infrastructures garantissant l'interopérabilité (cf infra). Ils concerneront tous les événements de la vie civile (naissance, mariage, divorce, scolarisation, décès, prestations sociales, fiscalité, etc.) ou de la vie professionnelle (création d'une entreprise, déclarations fiscales et sociales, embauche, cessation d'activité, marchés publics, etc.) et permettront de masquer les séparations institutionnelles dont l'utilisateur n'a que faire. C'est « l'administration sans cou-

ture », objectif actuel de tous les pays, quel que soit leur degré d'avancement en matière d'administration électronique.

Au-delà des services que peut proposer l'administration électronique, l'utilisation des TIC par les administrations permet de repenser fondamentalement l'organisation des services publics sur le territoire. Depuis que les administrations existent, la nécessaire gestion de dossiers personnels, qui constitue l'essence même du travail administratif, imposait que chaque dossier, par exemple fiscal, soit élaboré par un agent de l'administration compétente géographiquement proche du contribuable, stocké dans une armoire fiscale, elle-même placée dans un bâtiment de l'administration fiscale. Toute l'organisation administrative des services de l'Etat en découle. Avec la numérisation des données, les dossiers peuvent être stockés en tout point du territoire, et il est possible de repenser la présence des services publics en dissociant plus clairement les fonctions d'accueil, les fonctions de « production/expertise » et les fonctions de « pilotage/contrôle/évaluation ». Les fonctions d'accueil peuvent être revalorisées et « professionnalisées », pour déboucher sur de véritables écrivains publics, plus nombreux et plus proches des citoyens, équipés et formés de façon à être capables d'informer et d'assister les usagers dans l'essentiel de leurs démarches administratives, alors que les autres fonctions peuvent être largement concentrées dans des « *back-offices* » plus efficaces et disposant d'outils et de conditions de travail améliorés pour les agents concernés.

Dans cet esprit, et pour répondre à la problématique du renforcement de la présence des services publics, notamment en milieu rural, quelques expérimentations de « guichets polyvalents » vont être lancées pour favoriser la démultiplication des accueils multi-services au plus près du domicile, dans une mairie, une caisse d'allocations familiales, une sous-préfecture, etc.

## Les risques

De tels bouleversements, aussi bénéfiques soient-ils, sont nécessairement

porteurs de risques. De nature diverse, ils sont liés à la compréhension du changement des usages, à la gouvernance et au champ d'action. Le passage du papier au numérique n'est évident pour personne.

Le premier risque était celui de l'acceptabilité par les utilisateurs de ces techniques, qu'il s'agisse des citoyens ou des agents publics. L'ergonomie d'Internet est encore loin d'être optimale, les nouveaux types d'interface homme/machine comme la commande vocale ne sont pas encore très performants ou sont encore trop coûteux, et les modes d'inscription et les chartes graphiques varient encore beaucoup d'un service à l'autre, ce qui peut dérouter et décourager les éventuels usagers. Et pourtant, les taux d'utilisation des services en ligne augmentent fortement, l'année-2005 étant à ce titre une année charnière : le taux d'utilisation des télé-services publics augmente dans toutes les couches de la population et les différences s'estompent entre zones géographiques ou catégories socio-professionnelles.

Ce risque semble donc maintenant derrière nous, même si des interrogations demeurent, notamment sur les questions liées à la sécurité et aux libertés individuelles. En effet, la puissance des technologies disponibles permet tout autant une protection des libertés à un niveau encore jamais atteint que la mise en place d'un système de contrôle généralisé («*Big Brother*»): l'outil est neutre, mais les résultats peuvent être opposés selon les choix effectués. A ce titre, la position du Gouvernement français, édictée dans le Plan stratégique de l'Administration électronique (PSAE) du programme ADELE, est tout à fait claire : l'administration électronique, pour être acceptable, ne peut se concevoir que comme un moyen permettant de simplifier les démarches, tout en garantissant aux individus une protection encore renforcée de leurs libertés individuelles. Cela se traduit par l'absence de numéro national d'identification pour l'ensemble des administrations, sans qu'en pâtisse la simplicité d'identification pour l'utilisateur, grâce au mécanisme de fédération d'identité: après s'être identifié une fois auprès d'un portail «-de fédération

d'identité-», en l'occurrence «-mon.service-public.fr-», l'utilisateur pourra passer d'un télé-service public à un autre sans avoir à s'authentifier à nouveau, bien que chaque administration garde son identifiant sectoriel.

Un troisième risque tient à la connotation technique qui colle encore à l'administration électronique. Pendant longtemps, les décideurs ont considéré qu'il s'agissait de questions de et pour informaticiens, reléguées à de simples préoccupations «-d'intendance-». Le terme même de système d'information renvoie encore trop à l'informatique, alors que les questions les plus épineuses touchent à l'organisationnel, au juridique, aux procédures et, plus généralement, à ce qu'on appelle la conduite du chan-

gement. Dans la réalité, les sujets techniques ne représentent en moyenne que 20 % du coût du projet et des risques. Une évolution est perceptible, liée notamment aux résultats incontestables d'autres pays en matière de gains de productivité (Canada notamment) ou du secteur privé. Il n'en reste pas moins que le travail de sensibilisation des décideurs, au niveau politique comme au niveau de la haute administration, est loin d'être achevé. Ce risque se traduit par des arbitrages, notamment budgétaires, n'allant pas dans le sens des investissements productifs que constituent les projets d'administration électronique. Encore très souvent, ces projets sont les premières victimes des régulations budgétaires : ils coûtent cher (même si leur rentabilité financière à court ou moyen terme est certaine) et, hormis pour les grands projets du ministère des Finances, sont peu porteurs politiquement. Il est à souhaiter que la mise en œuvre des dispositions de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) induira bien un comportement vertueux des responsables de programmes en les incitant à privilégier les investissements productifs.

Le dernier risque majeur qu'il convient d'évoquer concerne le risque technique, ou plutôt systémique. Pour être en capacité d'offrir des services globaux aux usagers et une amélioration significative de l'efficacité des administrations, il est nécessaire de faire dialoguer

de façon simple et avec une haute qualité de service une multitude d'organisations (plus de 110-000 entités publiques sont par exemple en relation avec le réseau des comptables publics). Définir puis mettre en place les éléments nécessaires et suffisants pour assurer l'interopérabilité effective des milliers d'applications des différentes administrations, le tout dans un calendrier cohérent avec chacun des systèmes et sans avoir de rupture de service, constitue une des plus grandes difficultés auxquelles est confrontée l'ADAE dans son rôle d'impulsion et de coordination des administrations. Il convient de concilier la cohérence générale sans limiter les innovations et la créativité

### **Des services globaux correspondant aux événements de la vie des usagers**

des acteurs des 350 projets menés par l'Etat, les collectivités et les organismes sanitaires et sociaux. Pour que l'ensemble des projets se développe de manière harmonieuse, chacun doit avoir une visibilité d'ensemble sur les services, les infrastructures et les normes d'interopérabilité et de sécurité qui s'imposeront, ainsi que les dates de leur disponibilité, pour pouvoir définir son plan d'action en conséquence. Les différents référentiels doivent également s'inscrire dans le contexte européen et international, dont les calendriers sont peu maîtrisables. Au final, le pilotage de l'ensemble est d'une grande complexité, nécessite beaucoup de concertation en amont, et rend illusoire le «-zéro défaut-» : certaines briques devront être élaborées en avance de phase par rapport au référentiel pour permettre à un projet d'être opérationnel, et devront être abandonnées une fois le référentiel défini.

## **Les orientations retenues**

C'est sur la base des considérations précédentes que le Premier ministre a annoncé, en février-2004, le lancement d'ADELE, le programme gouvernemental de l'administration en ligne sur la période 2004-2007. Il a pour objectif de donner une vision commune à l'ensemble des acteurs dans le cadre d'un plan stratégique, d'un plan d'action et d'un plan de communication.

Le plan stratégique fixe les objectifs et les principes de l'administration électronique en prenant appui sur trois axes de développement: construire une administration de service pour les usagers, moderniser le fonctionnement interne de l'administration, faire mieux en dépensant moins.

Le plan d'action se décline concrètement par des services développés pour les usagers et les agents publics, par des procédures rénovées qui permettent l'efficacité des administrations et par la sécurité juridique et technique des infrastructures nécessaires pour établir la confiance entre l'utilisateur et l'administration. Aujourd'hui 42 % des projets ADELE 2004 sont opérationnels, ceux offerts aux usagers particuliers et professionnels sont accessibles à l'adresse: <http://www.Adele.service-public.fr>

Le programme ADELE a fait l'objet d'une large concertation menée par l'ADAE avec le secteur public (ministères, collec-

tivités territoriales, sphère sanitaire et sociale), le secteur privé (industriels, banques), les usagers (particuliers et entreprises) et les agents publics.

Pour la sécurité juridique des télé-services, une ordonnance et ses décrets d'application seront publiés début 2006 afin de garantir les libertés individuelles et la sécurité des transactions entre les usagers et l'administration ainsi qu'entre administrations (signature électronique des actes administratifs, espace de données, référentiel général d'interopérabilité et référentiel général de sécurité).

Pour générer des économies, l'ADAE a adopté avec les ministères le principe de la mutualisation des projets: sur les 140 mesures ADELE 2004, 43 % d'entre elles sont menées de manière mutualisée. Ces 140 mesures représentent, d'ici la fin de 2007, un budget de 1,8 milliard d'euros pour les développements et un budget équivalent pour la conduite du changement et la formation. Les gains générés par les projets ADELE pour cette période sont de l'ordre de 5 à

7 milliards d'euros par an à partir de 2007. Une évaluation par projet est en cours d'évaluation dans les ministères. Pour les projets menés en direct par l'ADAE, qui représentent un budget sur 4 ans de 180 M€, les gains financiers sont évalués en 2006 à 157-M€ (dont 32 M€ liés aux gains ETP) et 522 M€ par an à partir de 2010.

Le plan de communication décline la marque ADELE, soit lors d'événements destinés aux acteurs et aux agents publics, soit en organisant des campagnes média destinées au grand public. Les actions engagées le sont en partenariat avec les ministères et plus largement les services publics impliqués dans le programme.

Afin de mieux structurer le plan d'action et de donner une meilleure visibilité à tous les acteurs, un schéma directeur de l'administration électronique a été lancé fin 2004 et sera achevé

fin 2005. Il a pour objectif d'articuler et d'ordonner

les projets en initiatives regroupant les projets interdépendants.

La prochaine étape de la mutualisation consistera à mettre en place un mode opératoire de contractualisation et de financement dans le cadre de conventions de projet négociées et signées entre les acteurs concernés. Ces conventions préciseront les objectifs du projet, les acteurs impliqués, le mode de pilotage du projet, le niveau d'implication de chaque acteur, le calendrier de mise en œuvre, le montage financier et les modalités d'évaluation du projet. L'année 2006 sera celle de l'explosion de l'administration électronique : tous les formulaires administratifs pourront être remplis et envoyés en ligne, les référentiels généraux d'interopérabilité et de sécurité seront en place au plan juridique et commenceront à être alimentés, les infrastructures communes verront le jour (annuaires communs, «-hub-» d'échanges entre administrations, infrastructure de gestion de clé gouvernementale, noyau commun des

systèmes d'information des ressources humaines, etc.), les services existants seront enrichis (changement d'adresse, compte fiscal, etc.) et de nouveaux services seront opérationnels (demande unique de subvention par les associations, portail personnalisé «-mon.service-public.fr-», certificats d'urbanisme, etc.). Cette augmentation de l'offre de services et des capacités à la développer sera couplée avec l'augmentation de la demande de tels services par les usagers. Jean-François Copé a ainsi fixé l'objectif de 10 millions de télé-déclarations de revenus au printemps 2006, soit un triplement par rapport à l'année 2005, qui avait elle-même connu un triplement par rapport à l'année précédente.

Dans le cadre des projets ADELE, les pouvoirs publics sont amenés progressivement à bâtir les infrastructures d'un mode d'administration totalement nouveau, à repenser globalement les missions et l'organisation des administrations, à accompagner la montée en compétence des agents pour atteindre une plus grande efficacité.

L'administration électronique participe ainsi à une transformation d'une ampleur et d'une rapidité sans précédent de la société. Il est impossible de prédire aujourd'hui quel en sera le terme et quelle sera l'intensité des modifications pour les usagers comme pour les administrations. La question n'est plus de savoir si l'administration électronique se mettra ou non en place, mais quand et dans quelles conditions. L'enjeu consiste donc pour le gouvernement à profiter à plein des effets positifs de l'administration électronique (amélioration des services, gains de productivité, valorisation du travail des agents) dans un processus maîtrisé et non subi, afin de renforcer l'attractivité de la France au niveau international. Le programme ADELE constitue ainsi un des piliers de la modernisation de l'Etat que Jean-François Copé, ministre délégué au Budget et à la Réforme de l'Etat, a souhaité accélérer et intensifier. ●