



Union interparlementaire
Pour la démocratie. Pour tous.



Association des
Secrétaires Généraux
des Parlements

Guide sur la transformation numérique des parlements



© Union interparlementaire (UIP) et l'Association des secrétaires généraux des parlements (ASGP), 2023

Cette publication peut être reproduite, en partie ou en totalité, à des fins strictement personnelles et non commerciales, à condition que le copyright et la source soient cités et qu'aucune modification ne soit apportée. L'Union interparlementaire doit néanmoins être informée de toute utilisation du contenu de cette publication.

ISBN 978-92-9142-890-8

Traduction : Christian Jasinski

Mise en pages : Philippe Boisson, Graphisme

Table des matières

Avant-propos de l'UIP	4
Avant-propos de l'ASGP	5
Remerciements	6
Introduction	7
Public cible	7
Qu'est-ce que la transformation numérique ?	8
État actuel de la transformation numérique dans les parlements	9
Transformation numérique des parlements	13
Atouts de la transformation numérique pour les parlements	13
Assurer la réussite de la transformation numérique	14
Axes clés	16
Composantes numériques d'un parlement moderne	17
Tendances technologiques à court et moyen termes pour les parlements	19
Rôles et responsabilités	20
Rôle des parlementaires	20
Rôle du Secrétaire général	21
Rôle du service des TIC	22
Définir un programme de transformation numérique	23
Motivations et facteurs stratégiques	23
Composantes d'un programme de transformation numérique	24
Gouvernance et contrôle	25
Définir les objectifs	26
Transformer l'approche des projets numériques	28
Approche agile de la transformation numérique	28
Repenser la fonction des TIC du parlement	29
Atouts et défis de l'informatique sur le cloud	30
Cybersécurité	31
Moderniser le processus législatif	33
Mise en œuvre	35
Communiquer souvent et efficacement	35
Évaluer l'environnement existant	36
Définir un échéancier et une structure pour le programme	37
Créer un bureau de gestion du programme	39
Mesurer les progrès et la réussite	40
Évaluer le programme et rechercher l'amélioration continue	41
Conclusion	42
Annexes	43
Modèle de termes de référence pour un groupe de gouvernance sur les TIC	43
Identifier les motivations et les facteurs stratégiques de la transformation numérique	45
Liste de vérification pour les parlements entamant leur transformation numérique	46
Collecte des données pour ce Guide	48

Avant-propos de l'UIP

L'UIP a le plaisir de s'associer à l'ASGP et de publier ce Guide sur la transformation numérique des parlements.

Depuis de nombreuses années, les parlements se servent d'outils numériques. Les événements liés à la pandémie de COVID-19 ont mis en évidence leur rôle stratégique, qui s'en est trouvé renforcé. Nos parlements ont été nombreux à se tourner vers les nouvelles méthodes numériques pour poursuivre leurs activités, ce qui a entraîné une accélération sans précédent de l'adoption de nouveaux modes de travail. Les technologies numériques ont été placées au cœur des parlements.

La transformation numérique est tout autant une nécessité qu'une opportunité. Une nécessité tout d'abord, car avec l'évolution du monde, les parlements doivent s'adapter, comme ils l'ont toujours fait. Rester à l'écart pendant que la société change n'est pas envisageable. Une opportunité également, puisque la transformation numérique peut aider les parlements à être plus efficaces et efficaces dans leur action, et à se montrer plus ouverts et transparents vis-à-vis des citoyens.

La nécessité de cette transformation et les opportunités qu'elle crée sont largement reconnues par les parlements, quelles que soient leur taille et leur situation géographique. Le présent Guide est destiné à accompagner les parlements dans leur démarche de transformation numérique. Il n'est pas de nature normative, mais pratique. De nombreux choix doivent être faits par les parlements eux-mêmes, en fonction des circonstances, des objectifs et des capacités. Ce Guide expose les questions auxquelles il faut réfléchir. Il est basé sur l'expérience des parlements pionniers dans ce domaine et sur les enseignements tirés de la transformation numérique d'autres secteurs.

La transformation numérique est à la fois stratégique et opérationnelle. Sur le plan stratégique, le parlement doit décider du type d'institution qu'il souhaite être et de la manière dont la transformation numérique peut l'aider dans sa démarche. Sur le plan opérationnel, il faut mettre en place des structures de gouvernance et de gestion, allouer des ressources et fixer des priorités, planifier et mettre en œuvre des projets, assurer un suivi constant des progrès réalisés et procéder aux ajustements nécessaires.

Les processus parlementaires sont complexes. Ils résultent d'une longue maturation qui s'est produite dans les contextes historiques, politiques et culturels de chaque parlement. Certains des anciens systèmes définis pour accompagner ces processus peuvent désormais ne plus s'avérer adéquats. Il ne fait aucun doute que l'examen et la modification des processus parlementaires, ainsi que le développement des outils numériques qui leur sont associés, nécessitent une mobilisation et des ressources importantes.

Le rôle des instances parlementaires dirigeantes dans la modernisation de l'institution est donc crucial. Les parlementaires fixent le cap politique et garantissent la transparence. L'administration parlementaire joue un rôle central dans la planification et la mise en œuvre des systèmes sur lesquels s'appuient les travaux parlementaires.

Je suis donc ravi de faire progresser notre collaboration avec l'Association des Secrétaires généraux des parlements (ASGP). Les secrétaires généraux des parlements sont essentiels au fonctionnement du parlement. Je me félicite également de voir s'impliquer activement tant de secrétaires généraux qui ont personnellement exprimé leur engagement en faveur de la transformation numérique de leur parlement.

Notre objectif avec ce Guide est d'informer et de former les hauts dirigeants du parlement afin de les préparer à un nouveau futur numérique dans lequel la technologie est un vecteur efficace de modernisation du parlement. Grâce à ce guide et aux travaux de son Centre pour l'innovation au parlement, l'UIP accompagne les parlements pour en faire des institutions numériques modernes, parées pour l'avenir.



Martin Chungong
Secrétaire général
Union interparlementaire

Avant-propos de l'ASGP

Les applications numériques sont devenues incontournables dans l'ensemble des champs de la vie parlementaire pour permettre aux représentants des citoyens d'exercer leur mandat en prise avec les défis de notre siècle.

La volonté de disposer d'outils numériques pour faciliter le travail législatif, le besoin de transparence exprimé par les citoyens, le nécessaire renforcement de la cybersécurité ou encore les interrogations liées au développement de l'intelligence artificielle sont autant de défis pour nos démocraties et nos parlements. Bien souvent, pourtant, la mise en place d'une stratégie concertée de développement du numérique dans les parlements fait défaut et les secrétaires généraux, en première ligne, peuvent se trouver démunis face à l'ampleur de la tâche.

Ces constats, partagés par l'ensemble des membres de l'Association des secrétaires généraux des parlements et formulés dans le rapport mondial 2022 de l'Union interparlementaire (UIP) sur le e-Parlement, sont à la genèse de ce guide que j'ai l'honneur de préfacer. Je me réjouis de cette publication, tant ce projet me tenait personnellement à cœur. Il s'inscrit dans une tradition de près d'un siècle de publication de rapports et d'études de l'ASGP sur le fonctionnement des parlements, qui poursuivent le vœu de renforcer les parlements en offrant une palette d'outils mis à la disposition des parlementaires, des secrétaires généraux et des administrations des parlements.

Ce guide renouvelle cette tradition à la faveur de méthodes de travail inédites : mené en étroite collaboration avec l'UIP et grâce au soutien d'un groupe de travail constitué de secrétaires généraux de l'ASGP, il est le résultat de dix-huit mois de travail et d'échanges entre nos deux organisations. Le fruit de ce travail est un document synthétique, opérationnel, qui fourmille d'exemples de bonnes pratiques numériques expérimentées dans les parlements du monde entier.

Donner aux parlements – et en particulier aux secrétaires généraux – les clés pour conduire le changement à l'ère du numérique, diffuser une « culture du numérique » parmi le personnel parlementaire, consolider les innovations expérimentées pendant la pandémie de COVID-19 et accompagner les nouvelles méthodes de travail introduites à cette occasion grâce à des outils informatiques efficaces et sûrs : la « feuille de route » pour la transformation numérique présentée dans ce guide est ambitieuse, mais à la hauteur de l'enjeu.

Le guide aidera à convaincre les autorités de chaque parlement de l'importance de mettre en place une stratégie claire et partagée pour accompagner le changement, au service des parlementaires et des citoyens. Je suis personnellement convaincu que chacun saura y trouver une source très riche d'inspiration.

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à Martin Chungong, Secrétaire général de l'UIP, et à ses équipes – en particulier Andy Richardson, Andy Williamson et Avinash Bikha – pour leur adhésion à la philosophie de notre projet et leur soutien logistique et rédactionnel indispensable à la publication et à la traduction du guide, ainsi qu'au secrétariat de l'ASGP. J'exprime enfin ma gratitude à l'ensemble des secrétaires généraux membres de l'ASGP, pour leurs réponses au questionnaire ainsi que leur participation aux différents *webinaires* et réunions de travail organisés conjointement avec les équipes du Centre pour l'innovation au parlement de l'UIP. Ce guide n'aurait pu voir le jour sans leur expertise, leur connaissance fine des rouages des parlements, et leur volonté de diffuser ce précieux savoir.



Najib El Khadi
Président
Association des secrétaires généraux des parlements

Remerciements

L'UIP et l'ASGP souhaitent saluer le soutien des parlements dans l'élaboration du présent Guide. Les auteurs remercient M. Najib El Khadi, Secrétaire général de la Chambre des représentants du Maroc et Président de l'ASGP, d'avoir lancé ce projet et de l'avoir piloté et soutenu. Ils saluent également la contribution de Mme Penelope Tyawa, ancienne Secrétaire générale par intérim du Parlement sud-africain, qui a contribué à définir le concept de ce Guide. Ils souhaitent aussi remercier les secrétaires généraux de leurs conseils et de leurs commentaires précieux, en tant que membres du Groupe de travail de l'ASGP chargé de l'élaboration du présent Guide.

Les auteurs remercient le Parlement autrichien, l'Assemblée nationale de la République d'Azerbaïdjan, le Sénat du Burundi, la Chambre des communes du Canada, le Conseil national de transition du Tchad, le Sénat de la République démocratique du Congo, le Sénat français, le Bundestag et le Bundesrat allemands, l'Assemblée nationale hongroise, le Parlement islandais, la Chambre des députés italienne, le Sénat espagnol, le Parlement thaïlandais, le Parlement ukrainien, le Conseil national de la Fédération des Émirats arabes unis et le Parlement du Zimbabwe de leur participation dans les groupes spécialisés. Les auteurs saluent également les parlements mentionnés en annexe, qui ont pris le temps de participer à l'enquête réalisée dans le cadre de ce projet. Nous sommes aussi reconnaissants aux parlements qui ont partagé des informations sur leurs propres processus de transformation numérique et ont commenté la version préliminaire du présent Guide, notamment l'Assemblée nationale de la République d'Azerbaïdjan, le Bundestag allemand, la Chambre des communes du Canada, les chambres du Parlement irlandais, le Sénat espagnol et le Parlement thaïlandais.

Ce Guide a été rédigé par M. Andy Williamson, avec l'aide de Andy Richardson et de Avinash Bikha, du Centre pour l'innovation au parlement (CIP) de l'UIP.

Introduction

Moderniser les parlements grâce aux nouvelles technologies numériques est de plus en plus courant. La transformation numérique est un processus inévitable et essentiel, car la technologie est imbriquée dans tous les aspects de la vie moderne, y compris au sein des parlements. Cette démarche est toutefois associée à certains risques et difficultés, auxquels il convient de répondre par une détermination sans faille des responsables, une bonne gestion et beaucoup de planification. Le présent Guide vise à informer et former le personnel parlementaire de haut niveau sur les opportunités et les défis liés à la transformation numérique. Il propose des exemples de bonnes pratiques, un accompagnement et des conseils aux parlements souhaitant lancer un programme de transformation numérique. Ainsi, ils maîtriseront mieux ce processus, optimiseront les avantages de cette modernisation et élaboreront un programme répondant au mieux à leurs besoins.

■ Ce Guide aidera les parlements à créer un programme de transformation numérique durable, bien géré et correctement structuré.

Des processus clairs et de bonnes pratiques sont définis pour accompagner la transformation numérique, notamment des propositions en matière de pilotage, de gouvernance, de conception et de mise en œuvre. Les modèles sont souples et non normatifs. Ce Guide part du principe que chaque parlement étant unique, il abordera la transformation numérique à son propre niveau de maturité numérique et organisationnelle, et avec sa propre ambition pour l'avenir.

Ce Guide précise le rôle du pilotage et ses exigences, que ce soit sur les plans institutionnel ou politique, il examine les risques et les défis internes et externes ainsi que les points potentiels de défaillance, notamment l'interopérabilité et la compatibilité des systèmes, la maîtrise d'ouvrage, l'évolution rapide de la technologie, l'impact potentiel des changements politiques sur un projet à long terme et la collaboration avec les bailleurs de fonds et les tiers. Il est illustré d'exemples issus de parlements et comporte une annexe d'exemples plus longs, d'outils pratiques et de ressources.

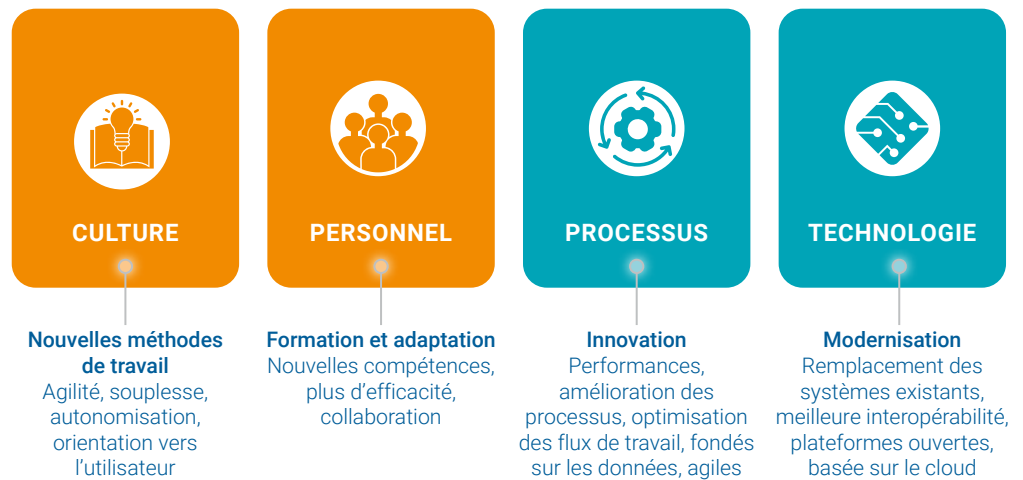
Public cible

Ce Guide est destiné au personnel parlementaire de haut niveau, en particulier les secrétaires généraux, les postes de direction, notamment le personnel expérimenté chargé du numérique/ des TIC, et les parlementaires. Il sera utile à tous ceux impliqués dans des projets de transformation numérique, notamment le personnel, les collaborateurs externes, les fournisseurs et les agences donatrices.

Qu'est-ce que la transformation numérique ?

La transformation numérique consiste à appliquer de nouveaux outils et technologies numériques à des processus et à la culture parlementaires. Elle s'inscrit dans le cadre d'une démarche plus grande visant à moderniser et à améliorer les parlements, à les rendre plus efficaces et efficaces. La transformation numérique fournit aux parlementaires, au personnel et à la population en général, des services optimisés, plus axés sur l'utilisateur.

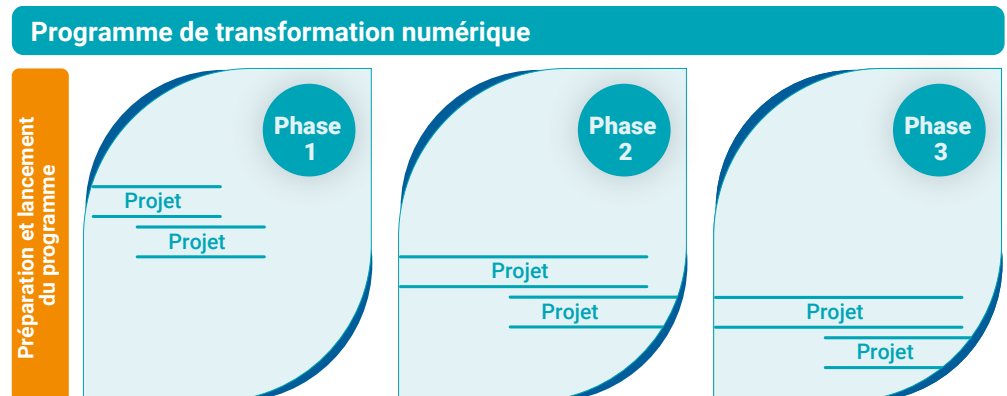
Figure 1 – Secteurs concernés par le programme de transformation numérique



La transformation numérique est un parcours fait d'innovation, de modernisation et de renouvellement. Chaque parlement part d'une situation différente, il progresse à son propre rythme et va aussi loin qu'il le peut. L'ambition est encouragée, mais elle sera toujours limitée par la perception des risques et les réalités de la culture, des coûts et des ressources.

Ce Guide suppose que la transformation numérique est un programme de travail à long terme. Ce programme se déroule selon des phases maîtrisables et mesurables impliquant des projets multiples, distincts, mais en interaction. À cet égard, le **programme** renvoie au processus global de transformation numérique, qui comprend des **phases** et, au sein de celles-ci, des **projets**.

Figure 2 – Composantes d'un programme de transformation numérique



État actuel de la transformation numérique dans les parlements

La transformation numérique commence rarement à partir de rien. Tous les parlements utilisent déjà des outils numériques à un degré ou un autre. Ainsi, des processus et des structures seront en place pour gérer les TIC et pour la planification des projets et leurs approvisionnements. Le Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement a montré que 70 % des parlements disposaient d'un plan stratégique pour les TIC et que 48 % appliquaient une méthodologie ou un processus formel de gestion des projets.

Quand on définit un programme de transformation numérique, il est essentiel de comprendre les processus existants et de savoir dans quelle mesure ils sont compatibles (ou pas) avec les futures méthodes de travail. Il est probable que, dans bien des cas, ces processus doivent être renouvelés dans le cadre du programme de modernisation. Par exemple, mettre en place une coordination et une remontée des informations à haut niveau plus efficaces pour les initiatives TIC grâce à une gouvernance renforcée. Pour de nombreux parlements, la pandémie de COVID-19 s'est révélée être un formidable catalyseur de la numérisation, et celle-ci doit maintenant être évaluée, intégrée et, le cas échéant, exploitée¹.

La pandémie a catalysé le changement au Sénat du Cambodge

Nul doute que la pandémie de COVID-19 a été l'occasion de nous renforcer, surtout en ce qui concerne les TIC. Avec la COVID-19, nous avons adapté les TIC plus vite que prévu et notre évolution a été plus rapide que jamais.

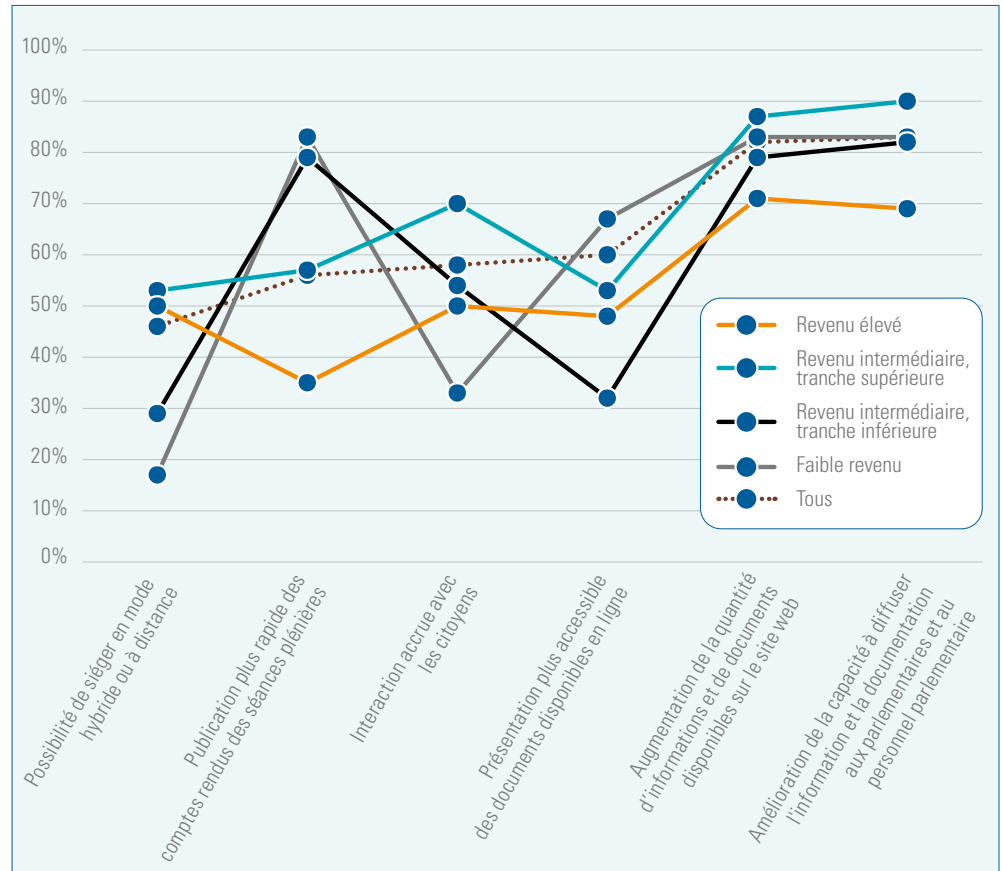
L'Assemblée nationale de Madagascar a répondu à la pandémie

La pandémie a beaucoup accéléré le programme de modernisation informatique de l'Assemblée nationale. De nouveaux outils virtuels de travail et de visioconférence ont été développés pour les parlementaires et rapidement mis en œuvre dans les secteurs demandeurs. Bien que certaines réunions en présentiel aient été conservées, le recours aux outils de réunion en ligne a été encouragé et soutenu dans la mesure du possible.

L'une des conséquences les plus évidentes des innovations découlant de la pandémie a été la forte poussée des procédures distantes et hybrides. Le Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement précise que plus de la moitié des parlements a tenu des plénières en ligne et plus des trois quarts ont organisé des réunions de commissions à distance. Selon le Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement, les améliorations les plus importantes entre 2018 et 2020 ont été une capacité accrue à diffuser des documents, une mise à disposition de davantage d'informations sur le site web du parlement et une meilleure accessibilité en ligne des documents existants (voir Figure 3). Pour les pays à faible revenu, il était essentiel de pouvoir produire les documents officiels plus rapidement, ce qui semble indiquer qu'il reste un nombre important de parlements cherchant à moderniser les processus de base.

¹ Ce point est traité en détail dans les Rapports mondiaux 2020 et 2022 sur l'e-Parlement (Genève : UIP). Les citations du Sénat du Cambodge et de l'Assemblée nationale de Madagascar sont tirées du Rapport de 2022.

Figure 3 – Améliorations les plus importantes sur les deux années précédentes par niveau de revenu des pays (Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement)



Une enquête sur la transformation numérique a été diffusée auprès des membres de l'ASGP en octobre 2022. Des réponses ont été reçues de 45 parlements (ce qui représente 52 chambres), entre début décembre 2022 et fin janvier 2023. En outre, la série des Rapports mondiaux sur l'e-Parlement² produite par l'UIP présente un ensemble de rapports comparatifs décrivant de manière approfondie et étayée les TIC dans les parlements.

L'importance de la transformation numérique est attestée par les 83 % de participants qui considèrent que les outils numériques sont cruciaux pour le fonctionnement de leur parlement, les 75 % qui pensent que ces outils améliorent le processus législatif et les 69 % qui estiment qu'ils rendent les parlements davantage comptables de leurs activités.

Sur les parlements participants, 73 % disposent d'un plan stratégique de plusieurs années, 82 % d'une stratégie numérique (ou relative aux TIC) sur plusieurs années et 85 % se sont formellement engagés à promouvoir la transformation numérique. Soixante-quinze pour cent des participants ont un responsable TIC/numérique clairement identifié (par ex. un directeur des systèmes d'information ou un directeur des nouvelles technologies) et 87 % un service des TIC formellement défini.

La gouvernance des TIC est supervisée par diverses fonctions, mais cela inclut le plus souvent le Secrétaire général (93 %). Les parlementaires ne sont impliqués que dans un peu moins de la moitié des parlements étudiés.

² Voir par exemple [Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement](#) et [Rapport mondial 2022 sur l'e-Parlement](#) (Genève : UIP).

Tableau 1 – Gouvernance et supervision du numérique/des TIC

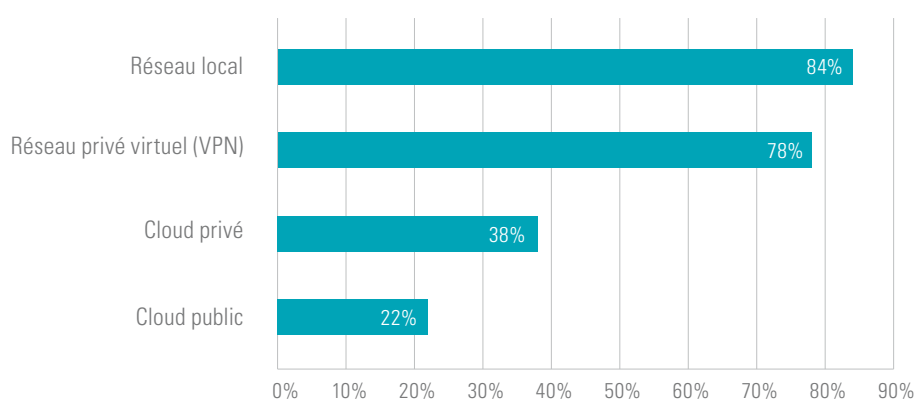
FONCTION	%
Président	66%
Parlementaires	46%
Secrétaire général	93%
Autre poste de direction	84%
Au niveau opérationnel ou du projet	72%
Consultants externes	44%
Commission spéciale ou groupe de pilotage chargé de la transformation numérique	53%

En majorité, les participants recourent déjà à des méthodologies formelles pour leurs projets internes : 71 % indiquent appliquer une méthode formalisée pour définir un « argumentaire », 93 % appliquent une méthodologie de gestion de projet et le même pourcentage s'appuie sur une méthodologie de réalisation de projet. Le Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement montre que 59 % des parlements disposent de méthodes informelles d'encouragement de l'innovation et 35 % ont au moins un membre du personnel assurant une fonction formelle d'innovation. Bien qu'un quart seulement (26 %) s'appuie sur une stratégie formelle d'innovation, 61 % disposent d'une commission ou d'un groupe de travail chargé de promouvoir l'innovation au sein du parlement.

L'enquête portant sur les membres de l'ASGP montre que de nombreux parlements sont déjà fortement numérisés. Par exemple, 96 % des participants ont un système de gestion financière, 73 % ont des outils numériques de suivi des projets de loi et 64 % des systèmes de communication avec les citoyens.

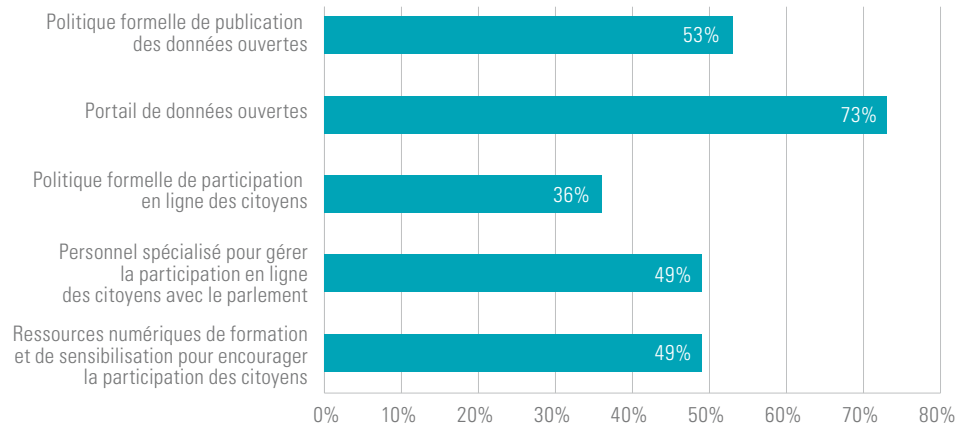
Un début de passage de l'architecture numérique interne vers le cloud est indiqué par le fait que 84 % des participants disposent d'une architecture interne alors que 38 % ont maintenant au moins une partie de leur architecture hébergée sur le cloud privé et 22 % utilisent un service de cloud public. De la même manière, la demande croissante d'accès distant sécurisé se retrouve dans les 78 % qui proposent une connexion à un réseau privé virtuel (VPN) (voir Figure 4).

Figure 4 – Stockage des données dans les parlements



L'ouverture et la transparence sont de plus en plus importantes pour les parlements, comme les échanges avec les citoyens. L'enquête montre que 96 % des participants utilisent un réseau social (Facebook par exemple) pour publier des informations et 82 % un site de partage vidéo (comme YouTube). Comme le montre la Figure 5, près des trois-quarts des participants disposent d'un portail de données ouvertes (73 %), plus de la moitié (53 %) ont formalisé une politique de publication des données ouvertes et, pour un tiers (36 %), de participation en ligne des citoyens.

Figure 5 – Publication des données et participation des citoyens



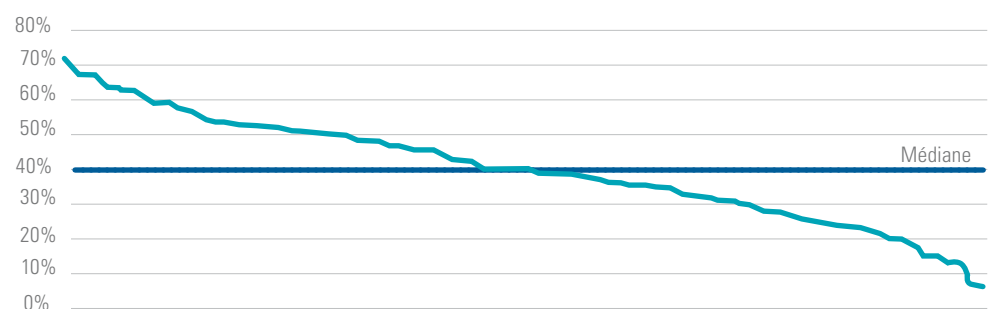
Bien que la majorité des parlements ait formalisé des politiques pour la participation des citoyens et les données ouvertes, beaucoup moins proposent une fonctionnalité permettant aux citoyens d'accéder aux processus parlementaires. Le Tableau 2 montre que 29 % des participants disposent d'une méthode de consultation en ligne des projets de loi et 22 % ont un mécanisme de pétition en ligne. Toutefois, à ce stade, seuls 13 % ont développé des outils en faveur d'une participation délibérative plus directe.

Tableau 2 – Outils pour la participation des citoyens

FONCTION	%
Pétitions en ligne	22%
Consultation en ligne des projets de loi	29%
Soumission en ligne de témoignages aux commissions	16%
Consultation en ligne lors d'enquêtes des commissions	18%
Sondages en ligne	4%
Événements délibératifs en ligne	13%

Le Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement souligne également que de nombreux parlements accusent un retard et n'ont souvent ni les compétences ni les ressources pour assurer la transformation numérique. Comme le montre la Figure 6, un continuum de maturité numérique existe, depuis les parlements très développés jusqu'à ceux recourant très peu à la technologie. Le présent Guide accompagne les parlements à tous les stades de leur maturité numérique.

Figure 6 – Maturité numérique pour 123 parlements (Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement)



Transformation numérique des parlements

La présente section examine les atouts et les défis de la transformation numérique, elle souligne certains facteurs de réussite, précise les composantes d'un Parlement numérique (e-Parlement) et les tendances émergentes pour les parlements dans l'espace numérique. Enfin, le rôle des parlementaires dans la transformation numérique est analysé.

Atouts de la transformation numérique pour les parlements

L'objectif le plus souvent cité en matière de transformation numérique est la numérisation du modèle opératoire de l'organisation³.

La transformation numérique permet de moderniser la culture parlementaire, elle met le parlement en phase avec le monde qui l'entoure, apte à interagir et à échanger avec l'exécutif de manière efficiente, efficace et opportune. Parmi les atouts spécifiques de la transformation numérique, on peut citer :

- **Efficacité accrue** : la transformation numérique peut améliorer l'efficacité en automatisant les processus, en les optimisant et en les rendant plus efficaces. Cela peut réduire les coûts et accroître la productivité.
- **Meilleure expérience utilisateur** : grâce aux solutions numériques, les parlements peuvent proposer une expérience utilisateur plus personnalisée, ce qui induit une plus grande satisfaction et plus de confiance.
- **Gestion des données améliorée** : la transformation numérique met à disposition des outils d'analyse des données plus efficaces, elle permet aux parlements de mieux comprendre les tendances, de prendre des décisions mieux fondées, d'améliorer leur transparence et leur redevabilité.
- **Prise de décision plus rapide** : la vitesse et la cohérence des processus décisionnels des responsables peuvent être améliorées par un accès direct aux données et aux mesures clés.
- **Plus grande productivité** : la transformation numérique peut entraîner une collaboration et une communication plus efficaces entre les parlementaires et leurs collaborateurs, ce qui peut accroître la productivité.
- **Plus grand respect de l'environnement** : nombreux sont les parlements à avoir fait progresser leurs ambitions en matière d'environnement grâce à la modernisation des systèmes et des processus. Par exemple, une stratégie de priorité au numérique permet de réduire l'utilisation du papier, le travail et la participation aux délibérations à distance peuvent limiter les transports vers et depuis le parlement.

Grâce à la transformation numérique, le Conseil consultatif de Bahreïn a pu maintenir ses activités

S'appuyant sur une stratégie optimale et une bonne planification, la transformation numérique et les applications d'intelligence artificielle ont permis de créer un parlement numérique et de garantir le maintien des activités en temps de crise.

3 "Unlocking success in digital transformations" (McKinsey & Company, 2018) : <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organisational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Assurer la réussite de la transformation numérique

La transformation numérique nécessite une détermination sans faille des responsables, une bonne planification, une communication claire, une mobilisation des parties prenantes productives et des partenariats. Parmi les facteurs clés nécessaires à la réussite de la transformation numérique, on peut citer :

- **Détermination sans faille des responsables** : la réussite de la transformation numérique requiert une détermination sans faille. Les hauts responsables du parlement doivent donc comprendre l'importance de la transformation numérique et s'impliquer dans sa réalisation. Ils doivent pouvoir élaborer une vision et une stratégie claires pour le parlement et la communiquer avec efficacité et netteté.
- **Planification stratégique** : il est essentiel de créer un plan détaillé de la transformation numérique. Ce plan doit inclure les buts, les objectifs, l'échéancier et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les changements. Il doit également préciser les étapes utiles pour assurer la réussite du programme de transformation numérique.
- **Communication claire** : la transformation numérique requiert une communication claire entre toutes les parties prenantes. Cela inclut les parlementaires, les équipes internes et les partenaires externes. La communication doit être fréquente et ouverte afin de parvenir à un accord sur les points clés. Il est essentiel que les communications soient inclusives et que l'utilisation d'un jargon n'exclut pas les personnes peu tournées vers les outils numériques.
- **Collaboration** : la collaboration est essentielle à la réussite de la transformation numérique. En interne, les parlements peuvent promouvoir un environnement de collaboration et une communication interfonctionnelle en vue d'atteindre les buts fixés, notamment en matière de coordination des ressources, d'échanges d'idées et de travail en commun en vue de résoudre les problèmes au fur et à mesure. En externe, pour générer des idées et résoudre les problèmes, les parlements peuvent impliquer des experts des différentes technologies et des relations avec les citoyens.
- **Technologie** : la réussite de la transformation numérique repose sur le choix de la bonne technologie. Cela inclut les matériels et les logiciels nécessaires pour accomplir cette transformation. Les parlements doivent évaluer leur technologie et décider quels éléments doivent être mis à jour ou remplacés pour atteindre les buts fixés.
- **Processus existants** : la transformation numérique étant axée sur un changement systémique de tout le parlement, il est essentiel d'identifier et d'analyser les processus et les systèmes existants pour s'assurer de l'élimination ou de la limitation des contraintes. Par exemple, est-ce que la gestion des TIC et leur exploitation au sein du parlement nécessitent une restructuration ? Est-ce que les flux de travail et les processus internes, par exemple les approvisionnements, sont compatibles avec les nouvelles pratiques de travail ou les entravent ?
- **Un parlement à l'épreuve du temps** : il n'est pas possible de prédire l'évolution des technologies. En continuant de privilégier des solutions souples et ouvertes, intégrant l'agilité dans les processus parlementaires, on contribue à réduire les redondances. De même, il est essentiel de mettre en place une culture de l'innovation continue, de ne pas voir les projets comme des cas uniques pouvant être rapidement dépassés et freinant les innovations à venir.

Pour réussir, la transformation numérique doit être pilotée par des dirigeants tournés vers le numérique, elle doit renforcer les capacités du personnel en prévision de l'avenir, donner les moyens de travailler selon des méthodes nouvelles, assurer la conversion numérique des outils courants et permettre une communication fréquente par des méthodes classiques et numériques⁴.

4 Ibid.

Un programme de transformation numérique respectant les bonnes pratiques doit pouvoir :

- **Définir une vision claire** : une vision claire renforce l'adhésion à haut niveau des parlementaires et du personnel. L'élaboration d'une stratégie numérique concrète définissant des objectifs mesurables contribue à la compréhension de tous quant aux résultats escomptés et à la manière d'y parvenir.
- **Analyser et hiérarchiser** : identifier les opportunités d'amélioration, hiérarchiser les initiatives et définir une feuille de route pour la mise en œuvre.
- **Élaborer une feuille de route pour les technologies** : créer une feuille de route de mise en œuvre des technologies qui soit en adéquation avec la Stratégie globale de transformation numérique.
- **S'appuyer sur les technologies existantes** : chercher à utiliser les technologies et les systèmes existants afin d'optimiser l'efficacité et de réduire les coûts.
- **Définir une approche agile** : créer une approche agile de la transformation numérique qui soit axée sur la mise à disposition rapide de l'innovation et génère rapidement des effets positifs initiaux visibles (peu importe qu'ils soient considérés modestes).
- **Développer une culture fondée sur les données** : instaurer une culture fondée sur les données afin que les décisions des responsables soient basées sur des données précises et à jour. Pour cela, les parlements doivent investir dans des pratiques de gouvernance des données et des systèmes de gestion des données sains.
- **Investir dans la sécurité** : investir dans des initiatives de sécurité, notamment la formation, afin de protéger les données et d'assurer un environnement numérique sûr et digne de confiance. Cette démarche prendra en compte le fait que les infrastructures numériques modernes sont plus ouvertes et connectées, qu'elles reposent souvent sur des systèmes et des services externes, et sont donc potentiellement vulnérables à des violations de la sécurité.
- **Mesurer et suivre les progrès** : mesurer et suivre les progrès pour vérifier que les buts sont atteints et que des ajustements sont réalisés.

Par où commencer en matière de transformation numérique ? Le cas du Bundestag allemand

Pour des organisations aussi grandes que le Bundestag, le premier obstacle est de pouvoir appréhender aussi globalement que possible les projets en cours et les initiatives nécessaires. Un autre problème est que les projets ont des origines différentes, qui peuvent découler de procédures administratives, de services aux parlementaires ou de la numérisation du processus législatif. Ce n'est qu'après avoir obtenu toutes ces informations qu'il est possible de préciser une compréhension commune quant à la manière de hiérarchiser les projets de transformation numérique et de créer une stratégie globale.

Inversement, il est essentiel de réfléchir aux raisons pour lesquelles, parfois, la transformation numérique échoue. Certaines des principales causes de ces échecs sont les suivantes :

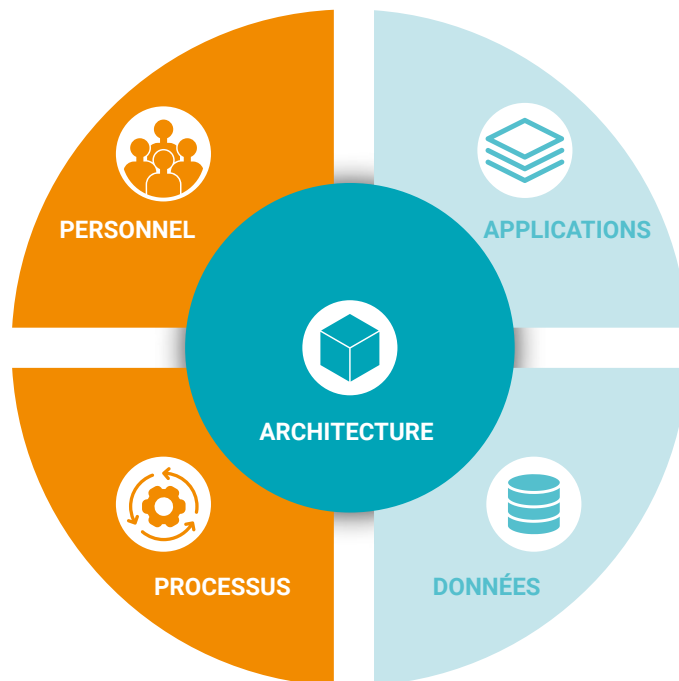
- **Considérer que la stratégie est figée** : aussi utile qu'il soit pour les parlements, un plan stratégique reste un instantané. Les programmes de transformation numérique iront à l'encontre de la stratégie, qui doit être souple et réactive, pas rigide et restrictive.
- **Absence de vision claire** : sans vision claire de la transformation numérique, les parlementaires et le personnel peuvent éprouver des difficultés à comprendre les buts et les objectifs assignés. Sans vision claire, le personnel manque de motivation et peut ne pas faire preuve de l'attention nécessaire à la réussite du projet.
- **Mauvais leadership** : un mauvais leadership peut conduire à un manque de mobilisation du personnel. Sans leadership fort, il est difficile d'être sûr que tout le monde œuvre en faveur du même but, que le projet avance comme prévu et que l'élan est conservé.
- **Manque de connaissances spécialisées** : la transformation numérique est complexe, elle requiert, de la part des hauts responsables, une excellente compréhension du parlement et des TIC. Un équilibre doit être trouvé, car un risque existe si trop d'attention est accordée à l'aspect numérique sans bonne compréhension des processus et des procédures parlementaires (et vice versa).

- **Ressources inadéquates** : les programmes de transformation numérique nécessitent souvent d'importants investissements dans les technologies, le personnel et la formation. Sans ressources adéquates, le programme risque de ne pas atteindre ses objectifs.
- **Mauvaise communication** : une mauvaise communication peut entraîner la confusion, des retards et des erreurs. Sans bonne communication, le personnel peut ne pas comprendre les buts et les objectifs du projet ou ne pas apporter des contributions essentielles, ce qui conduit à un manque de mobilisation et de participation.
- **Résistance au changement** : les programmes de transformation numérique entraînent souvent d'importants changements en termes de cultures, de processus et de procédures existants. De bons processus de projet et une communication bien planifiée peuvent contribuer à surmonter ce problème.
- **Omettre d'examiner les problèmes liés à l'existant** : les parlements doivent adopter une approche holistique en cherchant à améliorer les processus dans toute l'institution. Il ne suffit pas de promouvoir la transformation numérique dans un secteur si des processus existants dans un autre doivent influencer négativement sur la réussite du projet.

Axes clés

La transformation numérique ne consiste pas à remplacer un système informatique par un autre. Il s'agit d'un vaste programme, à l'échelle de tout le parlement, qui prend en compte les besoins futurs et redéfinit l'environnement technique afin qu'il réponde aux besoins. C'est un programme holistique qui s'appuie sur les technologies numériques pour modifier la manière dont une organisation réfléchit, travaille et se comporte. Au cœur de cette transformation se trouvent la culture de l'organisation et les convictions culturelles (implicites et explicites) qui conditionnent le comportement.

Figure 7 – Programme de transformation numérique : cinq principaux centres d'intérêt



- **Personnel** : une transformation numérique réussie change les méthodes de travail et la manière de les considérer. L'accent doit être mis sur le renforcement des compétences plutôt que sur la culture numérique. Cela implique également une réflexion précoce sur les résultats souhaités pour les utilisateurs et la réalisation de systèmes rendant l'expérience transparente au lieu d'exiger de la part des utilisateurs qu'ils s'adaptent à la technologie.

- **Processus** : il est essentiel d'analyser le mode de fonctionnement du parlement, les méthodes de travail et d'identifier des secteurs d'amélioration. Au départ, il faut comprendre la situation actuelle du parlement, puis il faut analyser comment le parlement veut évoluer.
- **Architecture** : élaborer une feuille de route globale pour la technologie sous-jacente permettra d'accompagner les nouveaux processus et la nouvelle culture à mettre en œuvre. On définira ainsi les futures plateformes et applications. Cette feuille de route précisera, par exemple, si les systèmes seront internes ou sur le cloud et quelles normes fondamentales et mesures de sécurité devront être appliquées.
- **Applications** : les applications conditionnent l'expérience de l'utilisateur et assurent les fonctions nécessaires à l'activité du parlement. En comprenant les besoins et l'environnement technique, les parlements développeront une infrastructure technologique qui répondra à ces exigences, sera efficiente, économique et pourra évoluer pour s'adapter aux besoins futurs.
- **Données** : il est essentiel de comprendre quelles données sont détenues par le parlement (et ce qui ne l'est pas), comment (et pourquoi) elles sont utilisées et comment elles sont partagées (avec d'autres systèmes, des utilisateurs et dans des formats ouverts hors du parlement).

Composantes numériques d'un parlement moderne

Un parlement moderne utilise des outils numériques pour moderniser, rationaliser et améliorer ses processus. C'est-ce que l'on appelle parfois un «e-parlement», terme que le Rapport mondial 2018 sur l'e-Parlement définit ainsi :

On entend par e-parlement un parlement qui place la technologie, la connaissance et les normes au cœur de ses opérations et qui incarne les valeurs de collaboration, d'inclusivité, de participation et d'ouverture à la population⁵.

Ce Rapport précise que le terme parlement numérique ne fait pas expressément référence aux TIC, mais plutôt à la manière dont les TIC (au sens le plus large) peuvent être utilisées comme outil de transformation des processus et des relations, au sein du parlement et au-delà. Pour cela, des modèles de gouvernance forte sont nécessaires. Les composantes d'un parlement numérique peuvent varier, mais en voici certaines qui sont courantes :

- **Système de gestion des documents numériques** : un système de gestion des documents numériques permet au parlement de gérer numériquement les projets de loi, les amendements, les rapports des commissions et les comptes rendus de réunions. Il optimise les flux de travail, contribue à améliorer l'archivage, le stockage et la récupération des documents, facilite leur publication dans un format ouvert et réduit les gaspillages de papier.
- **Système de visioconférence** : un système de visioconférence permet aux parlementaires de participer à distance aux réunions et aux débats, ce qui réduit les durées et les coûts de transport, et rend la planification plus souple.
- **Système de vote électronique** : il permet aux parlementaires de voter de manière électronique, ce qui améliore la vitesse, la précision et la transparence du processus de vote.
- **Tableaux de bord** : les tableaux de bord numériques indiquent en temps réel des informations, soit par le biais d'un écran physique au sein du parlement, soit en ligne. Il peut s'agir de l'ordre du jour, des amendements ou des résultats des votes au cours des délibérations parlementaires. Les tableaux de bord améliorent la transparence et facilitent le suivi des activités parlementaires par les citoyens et les parties prenantes.

5 Rapport mondial 2018 sur l'e-Parlement : www.ipu.org/fr/ressources/publications/rapports/2019-09/rapport-mondial-2018-sur-le-parlement (Genève : UIP, 2018).

- **Plateforme en ligne de participation des citoyens** : une plateforme en ligne de participation des citoyens permet à ces derniers de participer aux délibérations parlementaires en soumettant en ligne des commentaires, des pétitions et des avis. Cela peut améliorer la transparence, la redevabilité et la participation de la population au processus législatif.
- **Processus opérationnel totalement numérisé** : cette composante comprend des secteurs opérationnels classiques, comme les finances et les ressources humaines, et peut également s'étendre à d'autres systèmes internes centraux.
- **Présence sur les réseaux sociaux** : grâce aux réseaux sociaux, le parlement interagit avec les citoyens, les parties prenantes et communique des informations sur les délibérations parlementaires, les projets de loi à venir et des événements. Les activités parlementaires sont ainsi plus transparentes et les citoyens y sont mieux sensibilisés. Toutefois, cela présente certains risques⁶ et doit être soigneusement encadré.

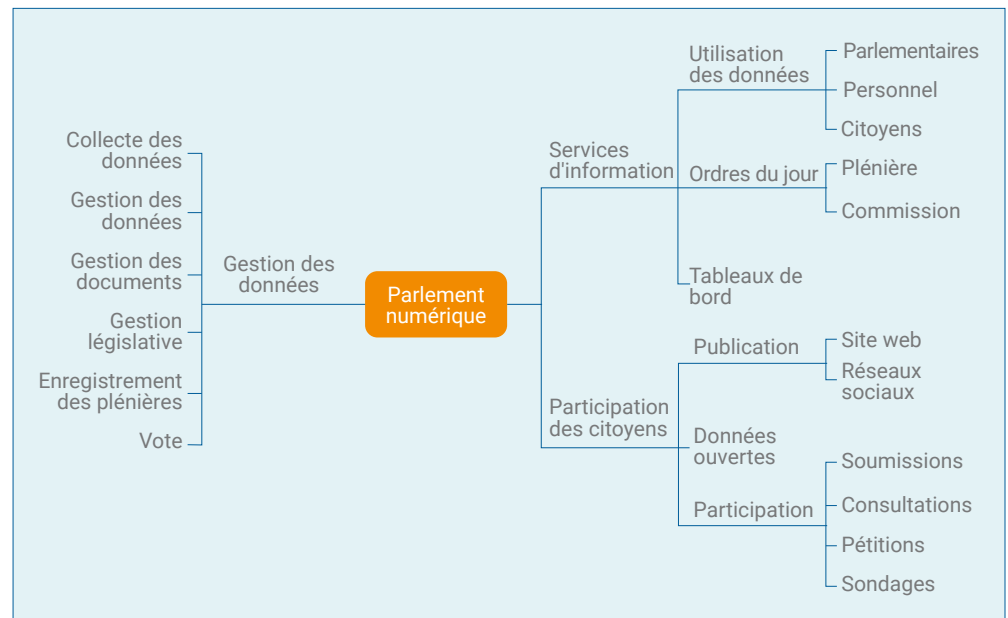
Comme le soulignent plusieurs Rapports mondiaux sur l'e-Parlement, les outils numériques sont devenus des atouts stratégiques essentiels pour les parlements. C'est pourquoi le service des TIC est maintenant vital pour la mission du parlement et le bon déroulement de ses activités. Avec le temps, la fonction TIC s'est élevée hiérarchiquement dans l'organisation parlementaire. Il ne s'agit plus d'une activité administrative ou de support, mais, dans un parlement moderne, elle est représentée au plus haut niveau stratégique et rend compte de son action à la direction de l'administration.

Aborder la transformation numérique au Parlement islandais

La transformation numérique, dans le cadre d'un processus global de modernisation, implique plus d'agilité et d'innovation. Il ne s'agit pas de faire la même chose avec des outils numériques, mais de rechercher de nouvelles et meilleures méthodes de travail.

Globalement, le parlement numérique est un lieu plus efficient et transparent pour conduire les activités législatives, car il s'appuie sur les nouvelles technologies pour optimiser le processus législatif et faciliter l'ouverture ainsi que la participation des citoyens.

Figure 8 – Modèle de système parlementaire numérique



6 Guide des réseaux sociaux à l'intention des parlements et des parlementaires : www.ipu.org/fr/ressources/publications/reference/2021-02/guide-des-reseaux-sociaux-lintention-des-parlements-et-des-parlementaires (Genève : UIP, 2021).

Tendances technologiques à court et moyen termes pour les parlements

Comme dans d'autres secteurs, les technologies parlementaires évoluent constamment. On constate que plusieurs tendances émergentes transforment le fonctionnement des instances législatives, notamment :

- **Informatique sur le cloud** : les technologies informatiques sur le cloud servent à stocker, gérer et traiter les grosses quantités de données générées par les activités parlementaires. Les solutions basées sur le cloud permettent un accès plus facile et efficace aux informations et elles peuvent réduire les coûts associés à la gestion des centres physiques.
- **Référentiels de données** : les référentiels centralisés de données contiennent les données parlementaires pouvant être consultées et partagées sur plusieurs systèmes (plutôt qu'au niveau de chaque système). Ces référentiels vont des données structurées que l'on trouve dans les entrepôts de données jusqu'aux lacs de données non structurées.
- **Données ouvertes** : les initiatives proposant des données ouvertes sont de plus en plus courantes dans les parlements. Elles permettent aux citoyens et aux parties prenantes de consulter et d'utiliser les données parlementaires aux fins de recherche, d'analyse et de contrôle par la population.
- **Intelligence artificielle (IA)** : l'IA et l'apprentissage automatique sont de plus en plus étudiés par les parlements afin d'automatiser diverses tâches, par exemple l'analyse des données, la création d'une transcription officielle des délibérations grâce à la reconnaissance de la parole, et l'utilisation du traitement des langues naturelles pour analyser les soumissions publiques. Les outils à base d'IA peuvent aider les parlementaires à traiter de grosses quantités de données et à améliorer la prise de décision.
- **Internet des objets (IdO)** : les technologies IdO permettent une meilleure efficacité des opérations parlementaires, par exemple gérer les diffusions sur les médias, la sécurité, créer des systèmes et automatiser diverses tâches.
- **Réalité virtuelle et augmentée** : les technologies de réalité virtuelle (RV) et de réalité augmentée (RA) peuvent créer des expériences immersives pour les citoyens et les parties prenantes, en leur permettant de participer à distance à des délibérations parlementaires et d'améliorer la transparence du processus législatif.
- **Blockchain** : la technologie blockchain peut servir à rendre les activités parlementaires plus transparentes, sûres et dignes de confiance. On peut y recourir pour le vote, la gestion des documents et pour faciliter la participation des citoyens.
- **Réseaux sociaux** : bien que les réseaux sociaux soient bien établis, la manière de les utiliser et les plateformes les plus en vue changent si vite qu'il est difficile de les évaluer et d'en faire le suivi. Décider quels réseaux sociaux sont utiles (ou appropriés) pour le parlement afin qu'il les adopte ou continue de les utiliser reste un sujet important.

Rôles et responsabilités

Cette section aborde les rôles et l'importance des acteurs clés dans le processus de transformation numérique, à savoir les parlementaires, les secrétaires généraux et les services des TIC du parlement.

Rôle des parlementaires

Les parlementaires, que ce soit individuellement ou par le biais des commissions, jouent un rôle crucial en matière de modernisation et de transformation numérique des parlements. Ils peuvent accompagner ce processus comme suit :

- **Plaider en faveur de la modernisation** : les parlementaires peuvent défendre la cause de la modernisation et de la transformation numérique de leur parlement en plaidant en faveur de l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux processus. Ils peuvent sensibiliser aux atouts de la transformation numérique et œuvrer en faveur d'un consensus sur sa mise en œuvre.
- **Accompagner l'innovation** : les parlementaires peuvent accompagner l'innovation en encourageant l'expérimentation et la prise de risque en matière d'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux processus. Ils peuvent également soutenir le développement des capacités et des compétences numériques de leurs collaborateurs afin que ces derniers adhèrent aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus.
- **Mettre à jour les procédures** : si un projet de transformation numérique donne l'occasion de créer de nouvelles méthodes de travail, les parlementaires peuvent soutenir cette modernisation en s'assurant que les procédures parlementaires sont actualisées de manière à pouvoir réaliser tout le potentiel de l'innovation.
- **Assurer un contrôle et donner une orientation** : les parlementaires peuvent assurer un contrôle et donner une orientation afin que le processus de transformation numérique s'effectue avec efficacité et efficience. Ils peuvent poser des questions, exiger des comptes et donner leur avis sur la mise en œuvre des technologies numériques. Les parlementaires peuvent également s'impliquer dans un groupe de travail sur la transformation numérique.
- **Participer à la formation et au renforcement des capacités** : les parlementaires peuvent participer à des programmes de formation et de renforcement des capacités afin de mieux comprendre comment les technologies modernes peuvent être appliquées aux activités parlementaires. Cela peut les aider à faire des choix éclairés et à donner de précieux conseils sur les initiatives de transformation numérique.
- **Interagir avec les citoyens et les parties prenantes** : les parlementaires peuvent interagir avec les citoyens et les parties prenantes afin de comprendre leurs besoins et leurs attentes en matière de modernisation et de transformation numérique. Ainsi, les initiatives de transformation numérique peuvent mieux répondre aux besoins des citoyens et des parties prenantes, améliorer la transparence et la redevabilité des activités parlementaires.
- **Faciliter le programme de transformation** : le cas échéant, les parlementaires peuvent s'assurer qu'un budget suffisant est alloué à la transformation numérique et que les plans stratégiques du parlement sont adoptés.

Impliquer les parlementaires dans la conception des systèmes de la Chambre du peuple d'Inde

Tous les projets devant servir aux parlementaires sont mis en œuvre après consultation d'un groupe d'entre eux choisi au-delà des clivages partisans. Ces parlementaires font part de leurs précieux commentaires.

Les sénateurs français participent à la définition des priorités et aux propositions d'innovation numérique

Pour des projets de grande ampleur qui concernent tous les sénateurs, le Bureau du Sénat (où toutes les orientations politiques sont représentées) peut être appelé à décider des projets de transformation numérique. Il peut s'agir de sujets comme la cybersécurité, la conception de sites web et le développement durable appliqué aux questions numériques. Les sénateurs eux-mêmes peuvent être à l'origine de certaines transformations numériques, comme le vote électronique en séance publique. Les décisions dans ce domaine sont prises en compte dans le budget global du Sénat et sont soumises à un suivi politique et administratif.

Rôle du Secrétaire général

Le Secrétaire général donne une orientation stratégique, conduit le changement culturel, s'assure que des ressources sont efficacement allouées, encourage la collaboration et effectue un suivi des performances, notamment pour le contrôle des risques. Pour résumer, son rôle est d'assurer une transition réussie du parlement vers une logique et un fonctionnement donnant la priorité au numérique.

- **Vision** : le Secrétaire général a sa propre conception de la transformation numérique et il peut préciser les résultats escomptés et les avantages pour le parlement. À cette fin, il conduit la stratégie d'ensemble en vue d'atteindre les objectifs du programme et de mettre en adéquation les initiatives numériques avec les objectifs globaux de l'organisation.
- **Leadership** : le Secrétaire général pilote les changements culturels et organisationnels nécessaires à la transformation numérique.
- **Communication** : il communique à toute l'organisation l'importance des initiatives numériques, encourage et mobilise le personnel, et crée un environnement propice à l'innovation et à l'expérimentation.
- **Collaboration** : il stimule la collaboration entre les services et les spécialisations afin de décloisonner l'organisation et de promouvoir un travail d'équipe interfonctionnel.
- **Performances** : il assure le suivi des progrès et des résultats des initiatives de transformation numérique par rapport aux indicateurs de performance clés.

Proposition de gouvernance numérique à l'Assemblée nationale du Malawi

La Secrétaire générale étant responsable de l'efficacité des opérations de l'ensemble du Parlement, il est crucial qu'elle joue un rôle majeur dans la gestion des TIC, bien qu'à un niveau élevé et non technique. Le groupe chargé de la gouvernance des TIC du Parlement du Malawi est donc formellement créé au niveau du Président de la Commission des services parlementaires et il est présidé par la Secrétaire générale du Parlement.

Rôle du Secrétaire général, Conseil national de transition (CNT), Tchad

Le Secrétaire général supervise la planification, l'exécution et le suivi des systèmes numériques d'information et de communication du CNT, et il coordonne les activités.

Rôle du service des TIC

La fonction TIC du parlement représente un atout fondamental dans le processus de transformation numérique, notamment parce qu'elle possède d'importantes connaissances sur les systèmes, les processus et l'infrastructure existants. Toutefois, un changement important dans le fonctionnement du parlement peut également nécessiter une restructuration des équipes chargées du support et de la réalisation des outils et services numériques.

Il est difficile d'être normatif quand on débat du rôle du service des TIC et de la façon dont il évoluera, car de nombreux facteurs peuvent jouer, notamment :

- Fonctions, ressources et compétences existantes.
- Échelle et portée du projet de transformation numérique.
- Degré de participation des partenaires externes et des fournisseurs.
- Est-ce que les exigences de support pour les TIC doivent changer (par exemple après l'adoption d'une nouvelle plateforme technologique ou la transition d'applications et d'un stockage internes vers le cloud) ?

Les services liés aux TIC doivent être réactifs pour répondre aux besoins de l'organisation. De plus en plus, cela implique de pouvoir opérer de manière souple et agile. Les services liés aux TIC requièrent un ensemble clair de priorités élaborées au plus haut niveau, mais ils doivent aussi contribuer au processus de planification stratégique et à l'établissement de ces priorités. On peut demander à ces services de préparer une documentation sur le projet, notamment les budgets, les exigences pour les ressources et les échéanciers, et ils doivent pouvoir contribuer à un débat large sur l'orientation future du parlement numérique. Cela doit se faire dans le contexte des grandes tendances technologiques et des expériences ainsi que des bonnes pratiques des autres parlements.

Rôle du service des TIC dans la transformation numérique du Sénat espagnol

Le service des TIC est chargé de réunir et de coordonner les propositions de projet, qui proviennent généralement du Secrétariat du parlement. Dès lors, il doit préparer un plan de travail préliminaire intégralement chiffré et le justifier auprès du Secrétaire général.

Définir un programme de transformation numérique

Considérer que la transformation numérique est un programme continu de changement stratégique implique que ce programme soit correctement défini et structuré, de manière à entraîner un effet optimal et des risques faibles. Les composantes courantes d'un programme basé sur de bonnes pratiques sont présentées ci-dessous.

Penser la transformation numérique sous la forme d'un programme permet à la Chambre des communes canadienne de réaliser ses objectifs stratégiques

La Chambre des communes canadienne vient d'adopter un modèle orienté produit dans le cadre de sa transformation numérique globale. La création de trois gammes de produits, chacune personnalisée à une vision et un mandat spécifiques (législation et démocratie, services numériques pour les parlementaires et systèmes organisationnels) stimule la collaboration, génère de la valeur et favorise l'adéquation entre l'évolution des produits et nos objectifs stratégiques.

En réunissant des experts en matière d'activités parlementaires et de techniques, nous avons créé un environnement dans lequel l'amélioration continue est intégrée à la structure organisationnelle.

Nous avons également profité du fait que les experts sont en contact direct avec nos parlementaires, qui peuvent ainsi proposer des améliorations et orienter la transformation numérique en fonction de leurs expériences en première ligne. Aborder ainsi la transformation numérique nous a permis de mettre à profit les temps morts entre les principales initiatives afin d'améliorer les produits et les services existants.

Motivations et facteurs stratégiques

Une transformation numérique survient pour de nombreuses raisons et il est essentiel d'identifier, de comprendre et de préciser, au début du processus, les motivations et les facteurs stratégiques sous-tendant la modernisation. Ainsi, on encadre le programme, on en définit mieux les priorités et on en comprend mieux les risques.

Parmi les motivations et les facteurs stratégiques courants, on peut citer :

- **Renforcer la démocratie** : comment les progrès technologiques favorisent le processus législatif et la représentation des citoyens au parlement ?
- **S'aligner sur une stratégie gouvernementale d'ensemble** : existe-t-il une stratégie d'action publique globale en matière de priorité au numérique sur laquelle le parlement doit (ou souhaite) s'aligner, ou est-ce un processus interne unique ? Des connaissances et des ressources importantes peuvent être disponibles dans certains secteurs du gouvernement afin d'accompagner le programme du parlement. Il se peut également que des normes et des directives existent pour soutenir la transformation numérique.
- **Éliminer les processus inefficaces** : la nature du travail évolue et les nouvelles technologies permettent aux parlements d'améliorer leurs méthodes de travail, de réduire les tâches administratives et d'accélérer la prise de décision. Le but premier de la transformation numérique est d'améliorer les processus de l'organisation.
- **Faire communiquer les infrastructures numériques** : au fil du temps, des systèmes et des processus ont pu être développés en parallèle ou isolément. Cela peut conduire à des redondances, des inefficacités, des chevauchements et une mauvaise intégration. Les systèmes deviennent obsolètes et les processus non optimaux. La transformation numérique consiste à renforcer les infrastructures et à améliorer l'efficacité des activités.

- **Améliorer l'ouverture et la transparence** : on demande de plus en plus aux parlements d'être ouverts et transparents, et l'on constate le nombre de parlements qui publient davantage d'informations et partagent librement des données ouvertes. La transformation numérique est une manière d'accompagner cette démarche.
- **S'appuyer sur l'innovation et les nouvelles technologies** : la technologie évolue et les processus deviennent obsolètes. La transformation numérique est une manière de s'appuyer de manière holistique sur des pratiques innovantes et de nouvelles technologies, par exemple les services sur le cloud et l'intelligence artificielle, qui n'étaient auparavant pas disponibles.

Objectifs stratégiques au Parlement ukrainien

Le Parlement ukrainien a créé, en 2019, une Commission sur la transformation numérique, qui a élaboré des stratégies relatives au parlement numérique et au renforcement de la cybersécurité. Celles-ci ont été pilotées à haut niveau au sein du parlement. La Commission est également en train d'élaborer une nouvelle stratégie sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. Le Secrétaire général est chargé de favoriser le changement, de définir les buts du parlement et son orientation stratégique ainsi que de créer des niveaux de coopération internationale et d'assurer la liaison avec les parlementaires.

Le développement durable au cœur du plan stratégique du Mozambique en matière de TIC

L'Assemblée de la République dispose d'un Plan directeur pour les technologies de l'information et de la communication, qui évalue toutes les actions en termes de ressources humaines et matérielles/d'infrastructure. Ce plan permet à l'institution d'œuvrer en faveur de l'objectif très convoité du zéro papier.

Composantes d'un programme de transformation numérique

La mise en œuvre réussie d'un programme de transformation numérique comprend généralement divers projets et phases. Bien que sa structure exacte varie en fonction de sa portée et de ses buts, le programme inclut les composantes et activités clés suivantes.

En phase de lancement :

- **Définir une structure claire de gouvernance** : il s'agit d'un exercice unique en phase de préparation permettant de définir des fonctions, des responsabilités et la maîtrise d'ouvrage. Cette phase précisera des protocoles et des attentes pour l'encadrement, les réunions, la remontée des informations et les communications.
- **Évaluation et planification** : il s'agit d'évaluer l'état actuel des infrastructures numériques du parlement, d'identifier les secteurs nécessitant une amélioration et de définir les objectifs et les buts du programme. La phase de planification comprend également la définition de la portée, de l'échéancier et du budget. L'évaluation s'effectue dès le début, avant la sélection des projets et, dans un programme continu, elle peut être répétée sur une base annuelle.

Après avoir défini les besoins généraux et fixé des priorités, on effectue ensuite, dans chaque phase du programme :

- **Conception et développement** : concevoir et développer la nouvelle infrastructure numérique selon des projets distincts dans toutes les phases du programme. Cela peut inclure de nouveaux logiciels, matériels et une nouvelle infrastructure de réseau. L'équipe teste et affine également la nouvelle infrastructure pour s'assurer qu'elle répond aux besoins du parlement.
- **Mise en œuvre** : de nouveaux projets et une nouvelle infrastructure numériques sont déployés et intégrés aux systèmes existants du parlement. Cela comprend la formation du personnel sur le mode d'utilisation de la nouvelle infrastructure et la vérification que la transition est aussi souple que possible.

Sur une base continue :

- **Suivi et optimisation** : après la mise en œuvre, la nouvelle infrastructure numérique fait l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'elle opère comme prévu. L'équipe recueille également des données pour évaluer la réussite du projet et identifier des secteurs devant être encore améliorés.
- **Amélioration continue** : le parlement continue d'optimiser et d'améliorer son infrastructure numérique. Cela peut inclure la mise à niveau des systèmes existants, l'adoption de nouvelles technologies et la mise en œuvre de nouveaux processus visant à une meilleure efficacité et efficience.

Globalement, un programme de transformation numérique est un processus permanent impliquant une évaluation et une amélioration continues. En suivant ces phases, les parlements peuvent transformer avec succès leur infrastructure numérique et mieux se positionner pour réussir à l'ère du numérique.

Se doter d'un parlement de renommée mondiale au Zimbabwe

L'amélioration continue de la méthode de travail du Parlement a été transformée en vue d'un nouvel objectif : être un parlement de renommée mondiale. Ainsi, les méthodes numériques de travail sont devenues un facteur stratégique qui a permis au Parlement du Zimbabwe d'atteindre ses objectifs, ce qui a fait de ce Parlement un pionnier de la transformation numérique dans le secteur public.

Gouvernance et contrôle

Un programme efficace de transformation numérique implique des changements systémiques et culturels dans l'ensemble du parlement. Un leadership fort et une bonne communication sont d'importants et puissants indicateurs de réussite. Les responsables parlementaires (administratifs et politiques) doivent accorder une grande priorité au programme de transformation numérique. Ce programme doit activement interagir à tous les niveaux avec les parties prenantes afin de sensibiliser, d'informer et d'accompagner la transition vers un parlement numérique.

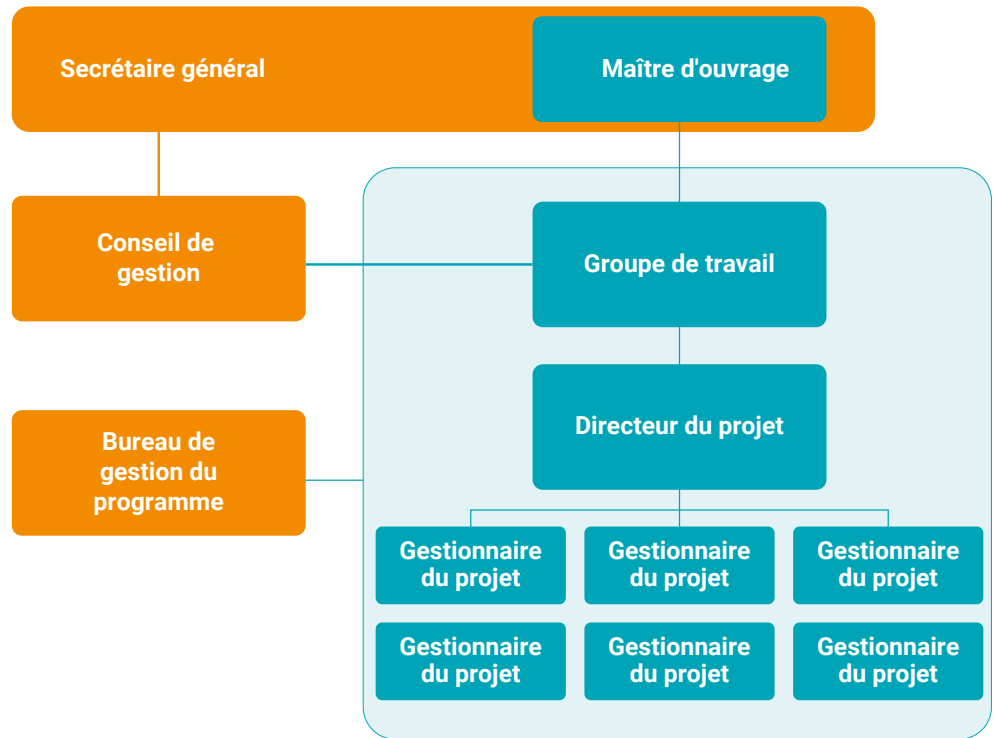
Un leadership fort encourage le parcours de transformation, accompagne le programme dans l'ensemble du parlement et s'assure que l'élan est conservé.

Une structure de gouvernance définit :

- le maître d'ouvrage (probablement le Secrétaire général),
- les membres et la structure du groupe de travail,
- les acteurs clés (internes et externes).

Le groupe de travail est vital pour la réussite du projet. Il doit avoir le pouvoir d'agir et être présidé au plus haut niveau du parlement. Ce groupe est chargé d'orienter la transformation numérique et, à terme, de réaliser le programme. À cette fin, il doit avoir le bon dosage entre les connaissances et les compétences ainsi que l'ambition de faire avancer la modernisation. Les membres doivent être qualifiés et de profils divers. Il est essentiel que ce groupe intègre une combinaison de hauts responsables ayant de grandes compétences dans les processus et les procédures parlementaires et un personnel de haut niveau du secteur numérique (si ce n'est pas le cas, le parlement peut envisager de faire venir des spécialistes externes en numérique issus du gouvernement). Le fait que le processus de gouvernance ne cerne pas comment le parlement opère et comment il doit s'adapter peut autant entraîner un échec que si les solutions technologiques potentielles sont mal comprises.

Figure 9 – Modèle de structure de gouvernance



Gouvernance numérique au Parlement autrichien

Le Parlement autrichien considère que la transformation numérique est un programme stratégique continu dirigé par le Secrétaire général. Le personnel est encouragé à faire de la prospective pour identifier des projets potentiels. Le dialogue entre les services est crucial afin que les équipes chargées des activités et des TIC soient en lien et hiérarchisent les travaux. Il est également vital d'engager un dialogue avec les forces politiques au parlement. L'un des défis qu'affronte le Parlement est de convaincre les parlementaires de la nécessité du changement.

Définir les objectifs

Un programme de transformation numérique doit avoir des objectifs clairement définis. Ceux-ci peuvent être divers et dépendre des besoins et de l'ambition de chaque parlement. Toutefois, ils peuvent inclure les points suivants :

- améliorer les processus et les procédures internes,
- accroître l'efficacité du processus parlementaire,
- permettre une amélioration en matière de rédaction des textes législatifs, d'élaboration du droit et de contrôle,
- encourager la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD),
- accroître l'ouverture et la participation des citoyens,
- s'assurer que des mesures adéquates de maintien des activités sont en place.

Hiérarchisation de la transformation numérique au Sénat espagnol

Nous donnons une plus grande priorité aux thèmes pouvant influencer sur le maintien des activités parlementaires, à savoir l'exécution par les parlementaires de leurs fonctions constitutionnelles : voter, rédiger des textes législatifs, contrôler le gouvernement, approuver le budget, etc.

En général, nous essayons de trouver un juste milieu entre ce qui est urgent et ce qui est important, de manière à ne pas uniquement traiter les projets urgents, mais aussi à ne pas perdre le long terme de vue. Environ 85 % des ressources sont consacrées aux besoins à court et moyen termes, et 15 % à ceux à long terme.

Le programme doit déboucher sur des flux de travail plus efficaces, de meilleurs systèmes et de meilleures solutions pour les parties prenantes. Pour cela, les processus doivent être aussi ouverts que possible et ne pas présenter de contraintes excessives pour les innovations futures. Afin de mettre en œuvre les détails du programme, des processus solides définis dès le départ inspireront confiance et donneront de la clarté aux fournisseurs de solutions, réduisant ainsi les risques. Le parlement numérique a surtout besoin de flexibilité dans ses processus pour pouvoir fonctionner de manière intelligente, virtuelle et sécurisée. Cela doit être envisagé dès le départ et au plus haut niveau.

Modèle de déclaration des buts et objectifs d'un programme de transformation numérique⁷

La technologie numérique est un élément essentiel d'un parlement réactif et résilient. Ce projet met l'accent sur la fourniture d'un accès efficace et fiable à l'information et aux ressources, quel que soit le lieu (au sein du parlement et à distance), pour le personnel et les membres. Le projet vise à créer un parlement moderne à l'avant-garde du numérique :

- En définissant une compréhension commune de l'orientation et des priorités numériques pour soutenir les activités législatives du parlement en vue d'une utilisation intelligente et confiante de la technologie et de l'information dans le but d'apporter des améliorations.
- En impulsant la modernisation afin de faire du parlement un exemple de bonne gouvernance, d'excellente gestion financière et d'obligation de rendre des comptes.
- En tenant compte des processus susmentionnés.

Une fois achevé, le programme de transformation numérique permettra de mettre en place un système parlementaire axé sur le numérique de premier plan pour :

- Donner aux législateurs l'accès à des outils actualisés et efficaces qui soutiennent les processus législatifs de bonne pratique, leur permettant de produire une législation opportune, précise et fondée sur des données probantes.
- Favoriser un contrôle plus efficace du gouvernement et un travail en commission plus efficace en général.
- Améliorer l'efficacité et la fiabilité des fonctions législatives d'assistance, notamment des services parlementaires renforcés (par exemple la recherche).
- Soutenir la continuité des activités et le fonctionnement virtuel du parlement afin de permettre aux membres et au personnel de travailler à distance.
- Faire preuve d'ouverture et de transparence afin de mieux faire connaître les activités parlementaires et de renforcer la confiance du public dans l'institution.

⁷ Celui-ci est adapté d'un exemple concret. Il a toutefois été fourni de manière anonyme.

Transformer l'approche des projets numériques

La transformation numérique est un changement de culture et de processus favorisé par la technologie. Toutefois, en adoptant une approche transformatrice de la modernisation parlementaire, la manière dont les TIC sont mises en œuvre et gérées au parlement va aussi probablement changer.

■ **Avec les nouveaux systèmes et les nouvelles méthodes de travail, il faut réinventer la culture et les pratiques des TIC au parlement.**

La section suivante traite de quatre secteurs potentiels pour la transformation numérique et donne divers exemples de pratiques innovantes qui transforment déjà le processus législatif des parlements dans le monde. Ces exemples encouragent les parlements à repenser leur manière d'appréhender les fonctions, les structures et les postes liés aux TIC et la façon de fournir à l'avenir des services TIC. Le premier exemple porte sur une approche agile des projets. Il est suivi par un exemple précisant la manière de créer une plateforme robuste pour le parlement numérique et par une évaluation des atouts et des défis liés à l'informatique sur le cloud. Le quatrième exemple examine les questions stratégiques influant sur la cybersécurité.

Approche agile de la transformation numérique

L'agilité est une approche itérative et incrémentielle appliquée à la gestion et à la réalisation des projets, qui met l'accent sur la collaboration, la souplesse et l'adaptabilité. La gestion agile des projets se caractérise comme suit :

- **Approche itérative et incrémentielle** : les projets sont mis en œuvre selon des itérations courtes ou sprints. De chaque sprint découle un incrément dans le fonctionnement du projet et des gains rapides sont constatés. Ceux-ci sont testés et évalués avant de passer à l'itération suivante.
- **Importance des personnes et de la culture** : les personnes et la culture passent avant la technologie. Ce principe repose sur le fait que la réussite de la transformation numérique suppose un changement d'état d'esprit et de comportement. Il est essentiel de privilégier le renforcement des compétences, la culture de l'innovation et l'amélioration continue.
- **Souplesse et adaptabilité** : les projets doivent être souples et adaptables aux évolutions des besoins et des circonstances, en donnant la priorité à la réactivité plutôt qu'à un plan ou un échéancier fixe.
- **Collaboration** : grâce à une collaboration étroite entre les équipes de projet et les parties prenantes, notamment les utilisateurs finaux, le projet répond mieux aux besoins et aux attentes.
- **Remontée permanente des informations et amélioration continue** : les projets reposent sur une remontée des informations et une amélioration itérative continues afin de s'assurer qu'ils apportent de la valeur et atteignent les objectifs. Cette remontée des informations sert à affiner en temps réel le projet et à ajuster les priorités en fonction des besoins.

En appliquant une approche agile à un programme de transformation numérique, les parlements peuvent atteindre leurs buts de manière plus efficace et efficiente, tout en réduisant les risques et les coûts associés aux approches classiques de gestion des projets. L'agilité implique une approche plus allégée des approvisionnements. Il est donc essentiel d'examiner les processus internes susceptibles de retarder le programme ou d'influer négativement sur celui-ci.

Approche allégée à la Chambre des communes canadienne

L'application de la méthodologie agile aux initiatives de transformation numérique de la Chambre des communes a permis de fournir des produits et des services de qualité, répondant plus rapidement que jamais aux besoins des parlementaires.

Au lieu d'appliquer l'approche classique en cascade, nous pouvons assurer une prestation continue en mettant en œuvre les nouveaux produits et services dès qu'ils sont prêts, ce qui nous a permis de solliciter des avis et d'améliorer les mesures en temps réel, tout en travaillant au produit fini.

Pour que la méthodologie agile soit vraiment concluante, les hauts responsables doivent vouloir donner tous les moyens utiles à leurs employés et totalement déléguer le pouvoir de décision à l'équipe d'experts techniques et du domaine concerné, qui collabore étroitement en présentiel et en ligne. Au niveau exécutif, il est primordial de donner une orientation quant aux résultats généraux et aux priorités, et de sensibiliser l'ensemble de l'institution aux initiatives en cours.

Repenser la fonction des TIC du parlement

Si le parlement se trouve aux premières étapes de sa transformation numérique, il doit réfléchir à une approche stratégique de l'ensemble de l'institution en matière de TIC. Cela contribuera à orienter le programme de transformation numérique et à définir des normes pour les projets futurs afin qu'ils adhèrent à des critères et de bonnes pratiques clairs. Le parlement doit prendre en compte les points suivants :

- **Organisation** : comment structurer au mieux la fonction TIC du parlement au sein de l'administration.
- **Gouvernance** : cadre de travail interne incluant une impulsion forte du Secrétaire général, connaissances techniques et procédurales appropriées pour le processus de contrôle et interaction avec toutes les parties prenantes. Cela contribuera à apporter plus de valeur et de meilleures solutions répondant aux besoins des utilisateurs.
- **Élaboration de la stratégie** : stratégie pas à pas de transformation numérique servant de feuille de route à un parlement numérique. Ce point doit être approuvé par les hauts responsables parlementaires et toutes les parties prenantes doivent participer, notamment les parlementaires.
- **Ressources et établissement de priorités** : processus pour budgétiser, classer par priorités, planifier et mobiliser les ressources qui seront nécessaires pour réaliser avec succès la transformation numérique du parlement.
- **Méthodologies** : méthodologies convenues incluses dans le programme pour assurer une large compréhension et une meilleure remontée des informations. Cela permettra un meilleur contrôle et une plus grande réactivité en cas de problème.
- **Technologie** : définition des normes de référence que le parlement souhaite adopter, notamment pour les systèmes d'e-parlement, la cybersécurité et le cloud, ainsi que pour l'interopérabilité des systèmes et la publication ouverte. Cela peut dépendre des normes nationales du secteur public, des normes industrielles ou être basé sur les expériences des autres parlements.

Atouts et défis de l'informatique sur le cloud

L'informatique sur le cloud est une technologie permettant à des organisations d'accéder par Internet à un stockage numérique, à des ressources et à des logiciels, au lieu d'acheter et de maintenir des logiciels et des serveurs physiques. Son impact sur la transformation numérique du parlement et sur sa méthode de travail est important. Passer à des logiciels et des données sur le cloud représente un changement stratégique et une décision qui doit être pesée en fonction des avantages et inconvénients du cloud et des besoins du parlement.

Les services sur le cloud ont plusieurs avantages, notamment l'évolutivité, la souplesse et une efficacité accrue. Le cloud réduit les coûts d'investissement en infrastructures, mais il ne génère pas forcément des économies, car les coûts sont transférés en dépenses de fonctionnement. Les solutions peuvent être étendues ou réduites en fonction des besoins et, comme les prestataires sont responsables de la maintenance et des mises à jour, le personnel interne chargé des TIC peut être libéré pour d'autres tâches. En outre, l'informatique sur le cloud permet un accès à distance aux ressources et aux données.

L'informatique sur le cloud peut permettre une plus grande souplesse et créer de nouvelles opportunités d'amélioration et d'efficacité. Elle devient la norme dans de nombreux secteurs.

Le cloud peut désigner un stockage privé (comme celui qui appartient au parlement), un cloud du gouvernement qui peut être mis à disposition du parlement ou des services commerciaux, par exemple ceux hébergés par Amazon Web Services et Google.

Passer des serveurs internes au cloud implique un examen attentif des questions de sécurité et de confidentialité. Il est essentiel de préciser de quelle juridiction dépendront les données du parlement et quelles seront les implications de ce point (cela va des questions sur ce qui est autorisé, jusqu'au risque que des lois locales sur la confidentialité des données soient violées, sans oublier la question de la cybersécurité).

Les inconvénients potentiels d'un déploiement sur le cloud sont les suivants :

- **Dépendance de la connectivité à Internet** : la disponibilité des services sur le cloud dépend entièrement de la connectivité à Internet. Le parlement doit disposer d'une capacité sécurisée suffisante pour accéder en temps réel à ces données, que les utilisateurs se trouvent dans les locaux du parlement ou travaillent à distance, et il doit envisager une redondance de la technologie assurant la connectivité à Internet.
- **Risques en matière de sécurité** : le stockage des données et des applications sur le cloud peut créer des risques de sécurité, par exemple une fuite de données ou un accès non autorisé. Bien que les prestataires de services sur le cloud appliquent généralement de robustes mesures de sécurité, il est essentiel d'assurer la protection des données parlementaires.
- **Maîtrise limitée** : ce point peut être problématique en cas d'exigences spécifiques en matière de sécurité ou de mise en conformité.
- **Dépendance à un fournisseur** : une fois que le parlement a investi dans les services d'un fournisseur particulier, il peut s'avérer difficile et coûteux de passer chez un autre fournisseur.
- **Dépenses courantes** : bien que l'informatique sur le cloud puisse être rentable sur le long terme, des dépenses courantes peuvent être associées à l'utilisation des services sur le cloud, par exemple les frais d'abonnement et les coûts de stockage, et celles-ci doivent être intégrées aux budgets opérationnels.

Suivre les tableaux de conformité et les directives du secteur public en matière d'informatique sur le cloud peut aider les parlements à limiter les risques et à comprendre plus rapidement les avantages. Si ces documents existent, s'y conformer et demander conseil auprès des organes gouvernementaux chargés de les gérer. Toute négociation avec un prestataire tiers de services sur le cloud doit inclure un accord sur le niveau de service et la garantie de disponibilité.

Les parlements qui n'ont jamais recouru à l'informatique sur le cloud doivent envisager de commencer par un programme pilote à petite échelle, non essentiel pour l'organisation, et avec des données publiques (ou au moins non sensibles).

Cybersécurité

La cybersécurité est un point important et de premier plan pour les parlements, surtout s'ils investissent davantage dans le travail à distance et les technologies basées sur le cloud. Il s'agit d'un secteur sensible et les organisations doivent faire attention à ne pas divulguer des informations pouvant permettre à des tiers d'attaquer leurs infrastructures ou de contourner les mesures de sécurité en place.

Les parlements ayant participé à l'enquête sur la transformation numérique ont montré de hauts niveaux de sensibilisation en matière de cybersécurité et ont indiqué diverses approches pour la gérer. Ces stratégies consistaient notamment à suivre les cadres légaux locaux, à externaliser la cybersécurité auprès du gouvernement et à accroître les capacités internes :

La sécurité incombe au prestataire informatique du gouvernement et le Parlement fidjien possède son nom de domaine.

Parlement des Fidji

Le Parlement se conforme à la Loi sur la cybercriminalité de Tanzanie.
Assemblée nationale de la République-Unie de Tanzanie

Le Parlement britannique investit de plus en plus dans la sécurité de l'information et un nouveau poste, Directeur de la sécurité de l'information, s'ouvre à compter de 2023.

Parlement britannique

Quatre-vingt-dix-huit pour cent des participants à l'enquête se conforment à une loi sur la protection des données et le même pourcentage adhère aux normes ou aux directives nationales sur la cybersécurité. Dans leur grande majorité (89 %), les parlements disposent de leur propre politique de protection des données et 86 % ont une structure interne chargée de la cybersécurité. Pour moitié, les participants (50 %) ont organisé des campagnes ou des formations sur une meilleure sécurité de l'information et/ou sur la cybersécurité à l'attention des parlementaires au cours des deux dernières années, et 82 % ont fait pareil pour le personnel.

Élaborer une stratégie de cybersécurité pour les chambres du Parlement irlandais

En 2021, le service chargé des chambres du Parlement irlandais a décidé d'effectuer une Évaluation de la maturité en matière de cybersécurité, laquelle a identifié des secteurs d'amélioration. En novembre 2021, le Centre national irlandais chargé de la cybersécurité a fait paraître les Normes de référence du secteur public en matière de cybersécurité, qui définissent un ensemble clair de politiques et de procédures permettant d'assurer une bonne gestion des risques de cybersécurité. La norme de référence représente une étape importante d'auto-évaluation volontaire vers un modèle de cybersécurité conforme au document Directive Network and Information Security 2 (NIS 2)⁸. Ce modèle sera applicable à compter de 2024 et des mesures obligatoires de cybersécurité devront être mises en place par les organes du secteur public en Union européenne.

La stratégie en matière de cybersécurité des chambres du Parlement irlandais définit un dossier regroupant des plans directeurs, des feuilles de route et des investissements permettant une meilleure sécurité du Parlement et elle met la cybersécurité des chambres du Parlement irlandais en conformité avec la nouvelle norme. Cela facilite la transition vers un modèle de cybersécurité axé sur la conformité. La stratégie comprend : un ensemble de visions et de principes, des plans directeurs donnant une vue d'ensemble des initiatives envisagées, et des projets proposés pour améliorer la sécurité, mesurer la maturité future contre les cyberattaques et devenir leader en Europe en matière de cybersécurité.

⁸ Voir [www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)689333](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)689333). The NIS2 Directive: A high level of cybersecurity in the EU (Parlement européen, 2023).

Une politique de cybersécurité à l'échelle de l'ensemble du parlement inclut généralement des composantes clés pour garantir la protection des informations sensibles et des infrastructures critiques :

- **Gouvernance en matière de sécurité des informations** : cadre de gestion et de supervision des activités de cybersécurité au sein du parlement, il s'agit notamment de définir des fonctions et des responsabilités, de créer des structures de remontée des informations et d'assurer la redevabilité.
- **Évaluation des risques et audits de sécurité** : audits et évaluations réguliers pour identifier et évaluer les vulnérabilités et les risques en matière de cybersécurité. Des processus doivent également exister pour limiter et gérer efficacement ces risques.
- **Protection des données et confidentialité** : mécanismes protégeant les données sensibles, par exemple le cryptage, classification des données et techniques de prévention des pertes de données. Ces dispositifs doivent respecter toutes les réglementations pertinentes sur la confidentialité et des procédures clairement définies et rigoureusement testées doivent également exister pour traiter les fuites de données.
- **Sécurité des réseaux et des systèmes** : mesures pour sécuriser l'infrastructure des réseaux, notamment pare-feux, systèmes de détection/prévention des intrusions et segmentation des réseaux. Cela implique de mettre à jour les logiciels, les systèmes et de leur appliquer des correctifs pour les vulnérabilités émergentes.
- **Gestion des utilisateurs** : politiques de contrôle des accès qui limitent les privilèges des utilisateurs sur la base du principe de moindre privilège. De robustes mécanismes d'authentification, par exemple l'authentification multifacteur, peuvent être utilisés et les droits d'accès doivent être régulièrement analysés.
- **Sécurité des appareils mobiles** : politiques d'utilisation sûre des appareils mobiles, notamment les pratiques du type Apportez votre équipement personnel de communication (AVEC), sécurité des applications mobiles et contrôles d'accès à distance.
- **Formation et sensibilisation à la sécurité** : programmes de formation pour les parlementaires et le personnel sur les meilleures pratiques de cybersécurité, les menaces potentielles et la responsabilité de chacun pour protéger les actifs informationnels.
- **Réponse aux incidents et signalement** : procédures pour rapidement détecter et signaler les incidents de cybersécurité, et y répondre. Des fonctions et des responsabilités claires, pour les équipes chargées de la réponse aux incidents, et des canaux de communication avec les acteurs concernés doivent être définis. En outre, de robustes systèmes d'enregistrement et de surveillance doivent exister pour détecter et analyser les événements de sécurité.
- **Gestion des risques tiers** : évaluation par le parlement des pratiques de cybersécurité des fournisseurs et des prestataires de services tiers pour s'assurer qu'ils respectent les normes pertinentes de sécurité. Les contrats doivent définir des exigences de sécurité strictes et des procédures doivent exister pour la surveillance et la gestion des risques chez les fournisseurs.
- **Conformité** : suivi proactif de la conformité par rapport aux lois, réglementations et normes industrielles pertinentes.
- **Maintien des activités et reprise après sinistre** : plans et procédures pour assurer le maintien des activités en cas d'incident ou de sinistre lié à la cybersécurité. Ces mécanismes doivent être régulièrement testés et mis à jour pour répondre aux menaces émergentes et aux changements des infrastructures du parlement.

Moderniser le processus législatif

De nombreux parlements ont procédé à des changements innovants quant au mode de fonctionnement du processus législatif. Ces exemples proviennent du Bulletin de l'innovation⁹ du Centre pour l'innovation au parlement (CIP) et de sa série de webinaires Transformer les parlements¹⁰.

La **Chambre des députés italienne** a lancé son application Geo-Camera en 2016 pour moderniser certaines procédures parlementaires. Cette application est un porte-documents numérique grâce auquel les parlementaires peuvent travailler efficacement dans les locaux parlementaires et hors de ceux-ci. Il permet de télécharger des documents et d'enregistrer des amendements en temps réel, ce qui limite les impressions papier. Grâce aux tableaux de bord des commissions, les parlementaires peuvent prendre acte de manière numérique (et à distance) des décisions d'irrecevabilité ou exercer leur droit de recours contre celles-ci. En phase d'examen dans les réunions hybrides des commissions, les parlementaires, qu'ils soient physiquement présents ou à distance, peuvent utiliser l'application pour lire en temps réel le texte examiné sur leur appareil mobile.

Face aux perturbations provoquées par la pandémie de COVID-19, **l'Assemblée nationale de Zambie** a choisi un format hybride pour ses réunions plénières. Alors qu'un nombre limité de parlementaires était assis dans la salle d'Assemblée principale ou dans des pièces à proximité, d'autres parlementaires étaient connectés par le biais d'une plateforme de visioconférence. Malgré la technologie, les activités parlementaires, notamment les votes, sont toutefois restées difficiles à gérer. À l'exemple d'autres parlements, comme la Chambre des députés brésilienne, l'Assemblée nationale de Zambie a commencé à développer sa propre application eChamber pour relever ces défis. Les parlementaires et leurs collaborateurs peuvent maintenant se connecter grâce à une authentification sécurisée et participer aux délibérations en plénière. Les parlementaires peuvent s'inscrire pour participer aux réunions, accéder aux informations des réunions, demander la parole, faire un rappel au Règlement, demander ou refuser un vote, et voter. L'application eChamber est utilisée avec Zoom en visioconférence. Comme on pouvait s'y attendre, cette application a suscité l'intérêt d'autres parlements et l'Assemblée nationale de Zambie continue de travailler avec des partenaires de la région, notamment par le biais du Pôle régional pour l'Afrique australe du CIP.

Les documents officiels représentent un autre secteur critique pour les parlements. **L'Assemblée nationale du Malawi** vient de faire appel aux outils et aux méthodes numériques pour enregistrer et publier des transcriptions des débats en plénière. Le Parlement peut donc désormais publier ses comptes rendus Hansard en quelques jours au lieu de quelques semaines. Ceux-ci sont disponibles au format numérique, ce qui permet une diffusion quasi instantanée aux parlementaires et à la population.

Il s'agit d'un changement radical par rapport à l'ancienne procédure manuelle et fastidieuse de production des comptes rendus Hansard. Par le passé, après la plénière, l'équipe des transcrip-teurs parlementaires retranscrivait manuellement les débats à partir de cassettes analogiques. Outre les importants délais de production, la pénurie de cassettes sur le marché local posait des difficultés croissantes, obligeant les transcrip-teurs à effacer et réutiliser les anciennes cassettes, détruisant ainsi de précieuses archives et risquant la détérioration, voire la défaillance, de ce support.

Le nouveau système, mis à l'essai à la fin de la dernière législature, est maintenant la méthode adoptée de facto pour produire les comptes rendus Hansard. Le son numérique des débats en plénière est automatiquement enregistré et diffusé à l'équipe des transcrip-teurs, qui est disponible pendant les séances en direct. Les transcrip-teurs ont également été équipés de PC plus performants, ainsi que de pédales et d'écouteurs pour la transcription. Quand l'équipe de transcription a terminé, le système fusionne automatiquement tous les segments de texte pour en faire un projet numérique complet de compte rendu Hansard, prêt à être numériquement diffusé, puis relu par les parlementaires avant publication sur le web.

9 Voir : www.ipu.org/fr/ressources/bulletin-de-linnovation-de-luij

10 Voir : www.ipu.org/fr/bulletin-de-linnovation/histoires/serie-de-webinaires-2023-transformer-les-parlements

Le **Service de diffusion néerlandais des débats parlementaires** a lancé un projet de reconnaissance vocale afin d'évaluer le potentiel d'amélioration du processus d'enregistrement des documents officiels. Dès 2016, des solutions de conversion de la parole en texte ont commencé à être expérimentées, notamment le sous-titrage en direct, avec un logiciel disponible dans le commerce. Un projet pilote a permis d'étudier des méthodes d'intégration de la reconnaissance vocale dans le travail du service. Ce projet pilote transcrit automatiquement la parole en texte, avant une vérification manuelle de la grammaire et du style, mais la quantité de données produites est problématique. La conclusion initiale est que la reconnaissance vocale peut aider, mais que sa qualité dépend des circonstances. Par exemple, les discours des débats sont beaucoup plus faciles à transcrire en texte. Par ailleurs, la reconnaissance vocale n'est que légèrement plus rapide. Il a également été difficile d'intégrer la reconnaissance vocale dans les flux de travail parlementaires, car la correction manuelle des erreurs reste indispensable. L'expérience du service néerlandais a été similaire à celle du Parlement néo-zélandais dans ce même secteur. Bien que la reconnaissance vocale n'offre pas actuellement d'importants avantages, elle s'améliorera et, dotée de l'IA, ce sera une technologie à ne pas perdre de vue.

Plus généralement, les parlements dans le monde commencent à exploiter de gros volumes de données pour étayer le travail des parlementaires par la recherche et l'analyse statistique. Les données servent à améliorer la qualité du processus législatif et à rendre le contrôle post-législatif plus objectif et fondé sur des faits.

Les données produites par les parlements peuvent être analysées, modélisées et intégrées à des référentiels ouverts, puis diffusées par des portails web et des interfaces lisibles par machine (les API par exemple) pour d'autres utilisations. En ce qui concerne les propres données du parlement, il faut comprendre la notion de gouvernance des données et des modèles techniques robustes doivent exister pour assurer la qualité, l'intégrité et la facilité d'utilisation (au sein du parlement et au-delà). L'utilisation accrue des données requiert de nouvelles compétences en matière technique, de recherche et d'analyse, mais on peut également s'appuyer sur de nouveaux outils. Plus tard, les parlements ne disposant pas des ressources physiques pour exploiter le potentiel de leurs données pourront peut-être se tourner vers l'IA pour les aider.

Selon l'article 68 de la **Constitution du Royaume du Maroc**, « les séances des Chambres du Parlement sont publiques, le compte rendu intégral des débats est publié au « Bulletin Officiel » du Parlement ». De même, le Règlement Intérieur de la Chambre des Représentants stipule qu'un compte rendu détaillé est publié après chaque réunion de commission parlementaire, et que les députés ont le droit de consulter sur place les originaux des comptes rendus des réunions des commissions parlementaires.

Consciente de l'importance des comptes rendus intégraux des séances plénières et des réunions des commissions, la Chambre des Représentants a mis en place, depuis 2016, un système de transcription automatique des débats parlementaires qui permet de générer automatiquement les comptes rendus des séances plénières juste après la fin de la séance, avec un taux de reconnaissance de plus de 80 %, et ce en se basant sur les technologies d'intelligence artificielle. Le même système est utilisé depuis 2021 pour la rédaction des comptes rendus des réunions des commissions.

Le système peut s'améliorer davantage en sensibilisant les députés au respect de certaines règles : un seul locuteur à la fois, s'exprimer près du micro, ne pas mélanger plusieurs langues. La Chambre des Représentants est la première institution à introduire ce type de technologie au Maroc, actuellement ce système est utilisé également par les conseils des régions. La Chambre des Représentants est prête à partager son expérience dans le domaine avec les autres parlements.

Mise en œuvre

Cette section présente des stratégies pour réaliser et exploiter un programme efficace de transformation numérique au sein du parlement.

Communiquer souvent et efficacement

La transformation numérique est un programme de changement à l'échelle de toute l'organisation. Un leadership fort et une bonne communication sont des facteurs cruciaux pour assurer le soutien des parlementaires et du personnel dans l'ensemble du parlement.

Tout d'abord, bien qu'il s'agisse d'un programme de haut niveau faisant intervenir des responsables de premier plan, c'est l'infrastructure et l'équipe des TIC existantes qui seront souvent les plus fortement concernées. Il est donc essentiel que le personnel technique reste impliqué dans les projets en tant que partenaire du changement participant aux conversations. Non seulement il possède la connaissance du domaine, mais il connaît très bien le mode de fonctionnement de l'institution (formellement et informellement) et son apport profitera au programme.

Pour d'autres utilisateurs, il faut se concentrer sur la manière dont le changement modifiera leur méthode de travail au parlement. Présenter clairement et ouvertement les avantages, laisser suffisamment de temps pour les réactions négatives et les discussions, et écouter les préoccupations.

Il est utile de préciser ce que le programme apportera au parlement, par exemple pour le Parlement britannique¹¹ :

Objectifs du programme de transformation numérique du Parlement britannique

- Modèle de financement durable pour les plateformes et les produits numériques afin d'assurer un meilleur usage des investissements du Parlement dans le numérique.
- Gouvernance efficace pour le processus décisionnel dans le domaine numérique, permettant au personnel et aux utilisateurs de mieux cerner la manière dont les décisions sont prises, de savoir comment ils peuvent orienter ces décisions et comment on répond à leurs besoins numériques.
- Possibilité d'utiliser le numérique plus efficacement dans le cadre des travaux parlementaires, en s'assurant que les équipes du Parlement ont accès aux outils numériques nécessaires à leur travail et que les diverses demandes des utilisateurs au Parlement sont satisfaites.
- Meilleure compréhension des besoins des utilisateurs afin de mieux les anticiper, les planifier et y répondre.
- Les besoins numériques sont plus efficacement hiérarchisés et coordonnés dans l'ensemble du Parlement.
- Approche unique en matière de données, avec des données de meilleure qualité et plus accessibles, ce qui permet de mieux profiter du potentiel des sources de données du Parlement.
- Maturité de l'écosystème numérique du Parlement, notamment nombre croissant de responsables maîtrisant le numérique, capables de participer et d'accompagner le processus décisionnel dans le domaine des technologies numériques.
- Capacité de transformation continue afin que l'approche du Parlement en matière numérique et pour les données reste adaptée aux besoins, aujourd'hui comme demain.

11 Voir : pds.blog.parliament.uk/2023/05/02/digital-transformation-in-parliament-whats-coming-up-next Digital transformation in Parliament: what's coming up next? (Service parlementaire des technologies numériques, 2023)

Évaluer l'environnement existant

Avant de commencer, il faut faire le point. La première partie d'un programme de transformation numérique est une évaluation détaillée « en l'état » de votre situation (en termes de culture, de processus et de technologie). Cela se fait en plusieurs étapes :

- **Définir les objectifs** : préciser clairement les buts et les attentes de l'évaluation. Déterminer quelles parties des systèmes et des infrastructures numériques du parlement doivent être évaluées et quelles informations spécifiques doivent être collectées.
- **Identifier les acteurs** : identifier les acteurs clés à impliquer dans le programme de transformation numérique.
- **Rassembler des informations** : recueillir des données complètes sur les systèmes et les infrastructures numériques existants. Ce point peut inclure les stocks de matériels et de logiciels, les configurations des réseaux, les mesures de sécurité, les pratiques de gestion et de stockage des données, les mesures des performances des systèmes et toute la documentation existante.
- **Évaluer les capacités existantes** : évaluer l'état des systèmes et des infrastructures numériques afin de comprendre leurs forces, leurs faiblesses et leurs limitations. Cette évaluation couvrira des aspects comme l'évolutivité, la fiabilité, la sécurité, l'interopérabilité, l'intégrité des données, les redondances et les performances.
- **Identifier les lacunes et les défis** : identifier les lacunes ou les défis relatifs aux systèmes et aux infrastructures numériques existants susceptibles d'entraver la modernisation. Il peut s'agir d'organiser des entretiens, des enquêtes ou des ateliers avec les acteurs pertinents afin de connaître leurs points de vue.
- **Analyser les risques et les interdépendances** : évaluer les risques associés aux systèmes et aux infrastructures existants, par exemple les vulnérabilités en matière de cybersécurité, les technologies dépassées ou des points de défaillance uniques. Identifier les interdépendances par rapport aux anciens systèmes ou à des fournisseurs externes pouvant impacter le programme de transformation numérique.
- **Évaluer la conformité et les réglementations** : examiner les exigences en matière de conformité et les cadres de réglementation applicables aux systèmes et aux infrastructures numériques. Vérifier que la configuration actuelle est conforme aux normes industrielles pertinentes et aux réglementations de protection des données.
- **Documenter les constatations** : documenter toutes les constatations et les observations du processus d'évaluation, notamment les lacunes, les difficultés, les risques et les problèmes de conformité identifiés. Créer un rapport complet servant de référence au programme de transformation numérique.

Cette évaluation « en l'état » peut prendre la forme d'un processus continu et peut nécessiter des examens périodiques au fil de l'avancement du programme de transformation numérique. Une réévaluation régulière facilitera le suivi des progrès et identifiera de nouvelles lacunes ou difficultés.

Définir un échéancier et une structure pour le programme

Une fois la situation existante comprise, définir des priorités pour les changements souhaités, en recherchant des synergies potentielles et des économies d'échelle, tout en évitant de considérer les projets séparément. Commencer par développer la structure du programme au plus haut niveau, en se concentrant sur les avantages pour le parlement.

Dès lors, une vision du futur parlement émergera et une feuille de route pourra être élaborée. Ainsi, l'équipe chargée du programme fixera des priorités et identifiera des interdépendances en vue de segmenter le programme en phases et en projets, et elle définira à haut niveau des échéanciers, des budgets et des besoins en ressources.

Chambres du Parlement irlandais : Stratégie de transformation numérique

La Stratégie de transformation numérique vise à transformer les chambres du Parlement irlandais en organisations donnant la priorité au numérique.

Processus : faire passer les processus et les systèmes d'un cloisonnement inefficace à une intégration permet d'éliminer les tâches répétitives et manuelles.

Innovation : les plus récents systèmes et technologies permettent de mettre en place un environnement moderne facilitant la croissance, l'innovation et l'amélioration continue.

Personnel : déployer une technologie intégrée libère du personnel qui peut alors se concentrer sur la réalisation de tâches à haute valeur ajoutée.

Évolution : les projets de transformation les plus directs nous feront passer des systèmes existants et d'une technologie dépassée à des outils modernes accroissant l'efficacité.

Établissement de priorités

Il peut être difficile de savoir par où commencer et la réponse dépendra de chaque parlement. Ceci étant, le processus d'établissement des priorités peut être étonnamment similaire.

Commencer par définir les objectifs du programme, puis, sur cette base, identifier les secteurs les plus importants nécessitant un changement. Une fois tous les projets potentiels identifiés, rechercher des gains faciles, des synergies et des économies d'échelle, ainsi que les projets présentant des risques pouvant faire échouer le programme.

Classer par ordre de priorité en considérant chaque projet selon les critères suivants :

- **Besoins des utilisateurs** : qui profite d'une action et quelle est l'importance de l'avantage qui en découle (pour ces utilisateurs, pour leurs parties prenantes et pour le parlement) ?
- **Portée** : est-ce que le problème à résoudre est courant ou très limité ?
- **Complexité** : quel est le niveau de complexité (des points de vue institutionnel et technique) ?
- **Profil du risque** : est-ce nouveau (risque plus élevé) ou s'agit-il de modifier quelque chose déjà en place (risque plus faible) ?

Hiérarchisation des projets numériques au Sénat français

Chaque année, tous les services clients envoient à la Direction des systèmes d'information (DSI) leurs demandes en projets informatiques. Ces demandes font l'objet d'une étude rapide afin d'identifier les besoins et de définir le calendrier, le budget et les ressources disponibles pour répondre à ces besoins.

Dans ce processus, la DSI évalue les demandes par rapport aux principaux objectifs structurels du développement numérique au Sénat (satisfaction des parlementaires, passage à des procédures dématérialisées, développement durable, cybersécurité, etc.) et elle classe chaque demande dans les catégories « enregistrée », « à débattre dans le cadre d'un arbitrage » ou « refusée ».

Un Comité de pilotage technique (CPT) chargé de l'informatique se réunit une fois par an sous la présidence de deux directeurs généraux, qui représentent les secrétaires généraux, et il examine les projets selon trois critères : leur priorité (besoin réglementaire, etc.), la disponibilité des ressources humaines et le budget.

Si un projet est porté par une autorité politique (changer de méthode de vote au cours d'une session, par exemple), on le traite aussi vite que possible, puis les autres projets sont débattus.

Risques et difficultés

La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et classer les risques, et à mettre en œuvre des stratégies pour les gérer ou les limiter afin de réduire leurs effets sur la réussite du programme. La gestion des risques peut faciliter la hiérarchisation des phases et des projets. En identifiant et en évaluant les risques, les parlements peuvent prendre des décisions motivées sur les initiatives à réaliser et sur le moment de le faire, ainsi que sur les priorités à éliminer ou retarder.

Une gestion efficace des risques requiert plusieurs étapes. La première consiste à identifier les risques, qu'ils soient internes ou externes. Cela inclut les risques liés aux questions opérationnelles, au budget et aux ressources, à la sécurité et à la conformité, ainsi que les risques que présente le programme lui-même, par exemple la mise en place de nouveaux processus et de nouvelles technologies, les relations avec les fournisseurs et les contraintes imposées par les organismes donateurs. Une fois les risques identifiés, il faut évaluer la probabilité et l'impact potentiel de chaque risque. Cette démarche permet un classement des risques en termes de gravité et le développement de stratégies pour gérer ou limiter chaque risque, le cas échéant. Cela peut impliquer l'élaboration de plans d'urgence, la mise en œuvre de mesures de contrôle des risques ou l'application d'autres mesures d'atténuation.

Une gestion efficace des risques implique un effort collaboratif partant du plus haut niveau, les hauts responsables donnant le ton tout en travaillant étroitement avec les experts en gestion des risques en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies efficaces.

Créer un bureau de gestion du programme

Un bureau de gestion peut servir de point central de gestion et de coordination pour les divers aspects du programme (ou du projet). Il est chargé de superviser le programme et ses projets du début à la fin, de s'assurer qu'ils sont achevés à temps, en respectant le budget et en donnant les résultats escomptés. Les principales fonctions d'un bureau de gestion du programme de transformation numérique sont les suivantes :

- gestion des modifications,
- gouvernance et remontée des informations,
- planification et contrôle,
- approvisionnement,
- gestion des projets,
- gestion des risques,
- communication avec les parties prenantes,
- relations avec les fournisseurs–partenaires.

Créer un bureau de gestion du projet à l'Assemblée nationale hongroise

Le groupe de travail IJR-ParLex, à l'Assemblée nationale hongroise, représente un exemple de groupe de gestion. IJR-ParLex est un projet professionnel européen primé, axé sur la numérisation de la législation, qui a ensuite servi de modèle innovant pour la numérisation de l'ensemble du Parlement hongrois et qui poursuit actuellement son développement.

Un élément essentiel de ce programme a été la création d'un bureau de projet, désigné groupe de travail IJR-ParLex, qui assure les fonctions suivantes :

- Définir les objectifs, les tâches et les responsabilités conformément à la stratégie informatique (numérisation).
- Désigner une équipe de coordination permanente, avec la participation des directeurs du service informatique et du service des experts parlementaires.
- Permettre une double gestion (experts en législation et spécialistes informatiques).
- Coopérer étroitement avec des développeurs externes.
- Adapter les développements en matière de numérisation au projet principal et s'assurer qu'ils se renforcent mutuellement.
- Conserver un fonctionnement ininterrompu pendant les cycles parlementaires.
- Communiquer et interagir en continu (tester, améliorer).

Mesurer les progrès et la réussite

Il est difficile de définir des indicateurs de performance clés pour la transformation numérique. Ce processus est complexe et porte sur tous les aspects de l'institution. Pour autant, il s'agit d'une tâche importante. Les indicateurs de performance clés aident les responsables à garder une trace des progrès réalisés et à faire le suivi des obstacles que rencontre le programme. Ils sont utiles pour la communication en continu avec le personnel et les utilisateurs.

Il peut être tentant de se reposer sur une mesure quantitative unique, mais cela est souvent sans intérêt (au mieux) et trompeur (au pire). Une meilleure approche consiste à définir une combinaison de mesures qualitatives et quantitatives, à l'échelle de l'ensemble du parlement. Celles-ci peuvent aider les parlements à évaluer l'avancement du programme et le sens d'évolution global. Chaque projet peut ajouter des indicateurs de performance clés plus détaillés qui permettent d'avoir un aperçu plus global.

Tableau 3 – Exemples d'indicateurs de performance clés de haut niveau

INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ	DÉFINI PAR	MESURE
Processus transformés	Nombre de processus transformés sur le nombre total identifié	%
Efficiences des processus (délai réduit/complexité, meilleure fiabilité)	Exemples d'améliorations tangibles des processus	Qualitative
Systèmes basés sur des serveurs déployés sur le cloud	Nombre de systèmes déployés sur le cloud sur le nombre total identifié	%
Satisfaction des utilisateurs vis-à-vis des processus dans leur ensemble, pas simplement chaque système	Enquêtes de satisfaction des utilisateurs parmi le personnel et les parlementaires	Diverses mesures quantitatives et qualitatives
Retour sur investissement	Mesures composites de niveau projet pour le retour sur investissement (c'est important, mais difficile, de calculer à un niveau macro)	Quantitative (et cumulative)
Niveau d'innovation	Nombre de jours alloués à l'innovation, nombre d'idées de projets, nombre de projets pilotes, nombre de projets pilotes devenant opérationnels	Quantitative

Outre la définition d'indicateurs de performance clés mesurables et utiles, la détermination d'autres points de contrôle (ou de facteurs critiques de réussite) aidera le maître d'ouvrage et le groupe de travail à confirmer (ou infirmer) qu'un programme de transformation numérique est en bonne voie. Au cours des phases de définition et de réalisation, il est utile d'évaluer toutes les propositions pour comprendre comment elles permettent d'obtenir les résultats convenus.

Suivi de la transformation numérique au Sénat français

La Direction des systèmes d'information (DSI) présente un rapport annuel d'activité aux autorités politiques et au Secrétaire général. Il se base sur 20 indicateurs de suivi, groupés en trois objectifs prioritaires pour les questions numériques au Sénat :

1. Proposer un service de qualité aux sénateurs, aux responsables et aux citoyens.
2. Rendre la DSI plus efficiente en ce qui concerne le personnel (surtout en matière de formation) et en termes de gestion des projets.
3. Répondre aux défis de la numérisation dans le contexte du développement durable et de la sécurité.

Évaluer le programme et rechercher l'amélioration continue

L'évaluation est une composante vitale des programmes de transformation numérique. Elle permet au parlement d'évaluer l'efficacité et l'impact des projets, et de s'assurer que le programme répond aux besoins des utilisateurs. Grâce à l'évaluation continue par le biais des indicateurs de performance clés, les parlements peuvent prendre des décisions motivées sur la manière d'améliorer le programme en procédant à des ajustements et en changeant des priorités.

- **Identifier les secteurs d'amélioration** : l'évaluation contribue à identifier les secteurs dans lesquels le programme ne produit pas les résultats souhaités.
- **Comprendre l'avancement** : l'évaluation régulière du programme par rapport à des buts et des mesures clairs démontre que des progrès sont réalisés vers les objectifs.
- **Prendre des décisions fondées sur les données** : l'évaluation fournit des données et des indications pouvant aider les parlements à prendre des décisions motivées sur la manière d'ajuster les programmes de transformation numérique.
- **Assurer la redevabilité** : en suivant les progrès et en évaluant les résultats, les parlements peuvent s'assurer que tout le monde œuvre pour les mêmes buts et se sent partie prenante pour les atteindre.

Conclusion

La transformation numérique s'apparente à un parcours qui diffère en fonction du parlement, du point de départ et de l'ambition de la transformation. Il n'est pas possible d'être normatif sur les actions à mener ou sur la manière de les accomplir. Le présent Guide vise à expliciter la portée potentielle de la transformation numérique dans les parlements et à informer les hauts responsables qui comprennent l'importance de ce parcours et sa nécessité pour le parlement.

Chaque parlement devra définir son propre projet, mais ce Guide pourra servir de modèle ou de ressource pour répondre aux questions sur la portée, l'ampleur et l'ambition du programme. Il précise comment les parlements peuvent s'y prendre pour élaborer un programme de transformation numérique et fournit des conseils sur ce que l'on peut, dans ce cadre, considérer comme une bonne pratique, en particulier, un leadership fort, une bonne communication, des structures claires de gouvernance et un plan bien développé, fondé sur des faits.

Annexes

Modèle de termes de référence pour un groupe de gouvernance sur les TIC

Ce modèle de termes de référence est issu de l'Assemblée nationale du Malawi. Il définit la mission, l'organisation, les activités et le domaine d'intervention du groupe de pilotage chargé de superviser la transformation numérique et d'assurer le contrôle stratégique continu des TIC.

Mission

La mission du groupe de gouvernance des TIC est d'assurer un haut niveau de communication, de coordination et de prise de décision par voie consultative en matière de gestion des TIC au Parlement du Malawi. La mise en œuvre des TIC dans les parlements est souvent soumise à des conflits de mandats et à des priorités mal comprises, ce qui peut entraîner une dispersion des efforts, des pratiques non efficaces, une mauvaise affectation des ressources et, au bout du compte, le mécontentement des utilisateurs vis-à-vis des services.

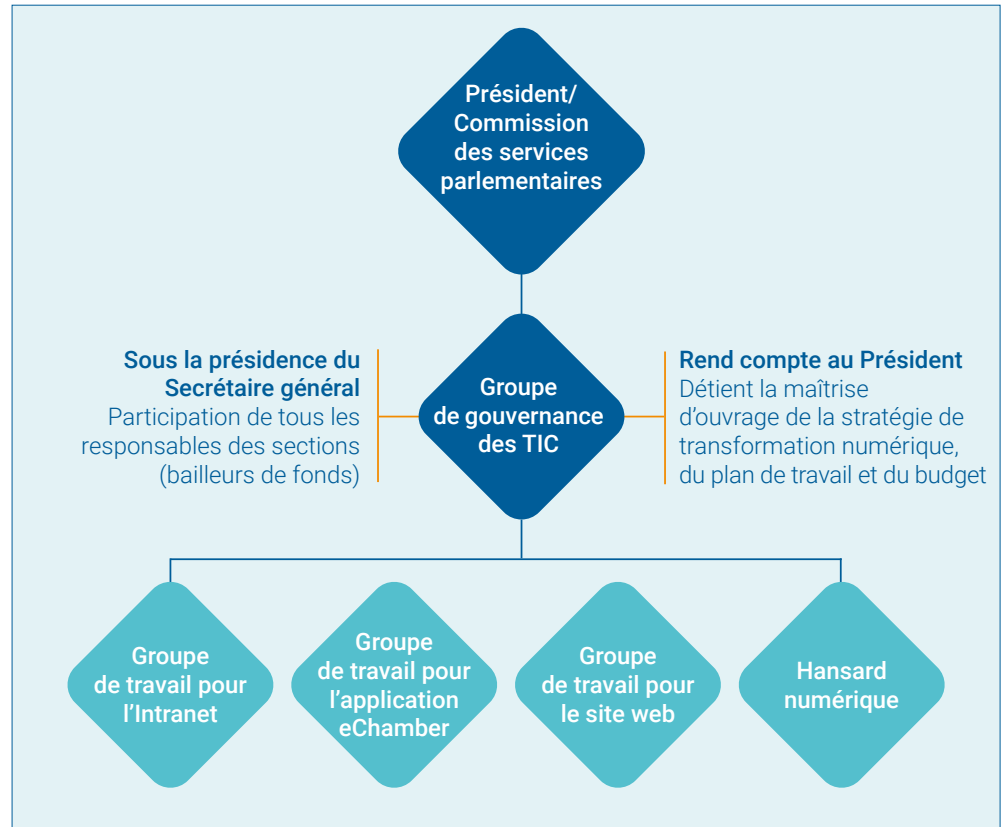
Le rôle de ce groupe de gouvernance des TIC est de traiter ces problèmes par le biais de ses activités. La Secrétaire générale a la responsabilité finale pour les décisions (de haut niveau) concernant les TIC, avec l'assentiment des responsables politiques, mais ces décisions doivent reposer sur un processus consultatif. Les valeurs d'ouverture et de transparence, ainsi que les principes de bonne gestion, requièrent des procédures encourageant la participation des parties prenantes et des utilisateurs à ce processus.

Le groupe de gouvernance des TIC peut œuvrer en faveur de ces buts en permettant aux utilisateurs et aux parties prenantes (par ex. les responsables des sections) de proposer des idées pour l'utilisation des TIC et d'être informés quand des décisions sont prises et que des plans ou des échéanciers sont définis.

Organisation

Le groupe de gouvernance des TIC du Parlement du Malawi effectue son mandat en partie grâce à une bonne organisation. Il doit être formellement créé au niveau du Président/de la Commission des services parlementaires et il est présidé par la Secrétaire générale du Parlement. Il doit comprendre les responsables de toutes les sections au sein du Secrétariat du parlement, ou leurs représentants, et d'autres acteurs importants, en fonction de ce que détermine la Secrétaire générale.

Figure 10 – Cadre de gouvernance des TIC de l'Assemblée nationale du Malawi



Le Secrétaire général étant responsable de l'efficacité des opérations de l'ensemble de l'administration parlementaire, il est crucial qu'il joue un rôle majeur dans la gestion des TIC, même si c'est à haut niveau (et moins probablement au niveau technique). Les diverses sections placées sous la supervision du Secrétaire général peuvent avoir des objectifs divergents. Le Secrétaire général doit alors assurer la cohérence, la coopération et la mise en adéquation des différents objectifs. Il est également chargé de communiquer les activités et les plans liés aux TIC aux responsables, notamment le Président/la Commission des services parlementaires et les parlementaires, et de s'assurer que leurs besoins les plus importants en matière de technologie sont satisfaits.

Le groupe de gouvernance des TIC s'appuie sur le contrôleur de la section des TIC, qui recommande le programme d'action et enregistre ses décisions. Le contrôleur des TIC doit s'assurer que les travaux techniques entrepris répondent pleinement aux besoins du Parlement et qu'ils sont conformes aux objectifs du cadre stratégique du Parlement du Malawi, notamment à cette Stratégie de transformation numérique. Le contrôleur des TIC passe en revue/élabore les buts et les plans associés de mise en œuvre de la Stratégie de transformation numérique aux fins d'examen par le groupe de gouvernance des TIC. Le contrôleur des TIC doit également pouvoir traduire les concepts techniques en propositions compréhensibles par les parlementaires, en particulier ceux qui n'ont pas de connaissances techniques.

Le travail du groupe de gouvernance des TIC doit être supervisé par le Président/la Commission des services parlementaires.

Identifier les motivations et les facteurs stratégiques de la transformation numérique

De nombreux outils sont à la disposition des parlements pour identifier leurs motivations en matière de transformation numérique et comprendre les facteurs stratégiques qui la sous-tendent.

Voici certaines approches courantes :

- **Analyse FFPM** : effectuer une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) spécifique au programme de transformation numérique du parlement. Elle permettra d'identifier les forces et les faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces externes susceptibles d'influer sur vos initiatives de transformation numérique.
- **Analyse PESTEL** : entreprendre une analyse PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique, environnementale et légale) afin d'étudier les facteurs externes pouvant influencer sur votre stratégie. Cela aide les parlements à comprendre les tendances, les risques et les opportunités clés.
- **Planification par scénarios** : créer plusieurs scénarios plausibles pour l'avenir et analyser leurs effets potentiels sur le parlement. Cela permet de mieux identifier les incertitudes, les risques et les opportunités, en aidant les organisations à élaborer des stratégies robustes et adaptables aux différentes situations futures.
- **Cartes stratégiques** : tracer une carte stratégique pour représenter visuellement votre stratégie, en illustrant les relations de cause à effet entre différents objectifs stratégiques et diverses initiatives. Les cartes stratégiques peuvent favoriser les activités de différents niveaux et secteurs fonctionnels du parlement.
- **Ateliers sur la stratégie** : faciliter les ateliers sur la stratégie en impliquant des acteurs clés en vue de mettre en adéquation les buts, la vision et les priorités stratégiques du parlement. Ces ateliers peuvent contribuer à identifier les motivations et les facteurs stratégiques qui s'inscrivent dans la stratégie globale.
- **Autres ateliers** : les ateliers et les séances de génération d'idées avec des équipes interfonctionnelles aident les parlements à analyser les motivations et les facteurs stratégiques sous-tendant la transformation numérique. Encourager les participants à partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs aspirations, en favorisant les débats collaboratifs susceptibles de révéler de précieuses indications.
- **Entretiens et enquêtes avec les parties prenantes** : mener des entretiens et réaliser des enquêtes avec les principales parties prenantes pour divers niveaux du parlement, notamment les parlementaires. Ces interactions peuvent permettre de mieux connaître les motivations et les facteurs sous-tendant la transformation numérique. Les questions ouvertes peuvent encourager les participants à partager leurs idées et leurs expériences.
- **Avis des utilisateurs** : recueillir les avis des utilisateurs par le biais d'enquêtes, de groupes spécialisés et d'entretiens pour comprendre les attentes, les obstacles, les points problématiques, les opportunités et les expériences numériques souhaitées.
- **Analyse comparative** : effectuer des analyses comparatives en examinant les bonnes pratiques, des études de cas et des témoignages de réussite provenant de parlements ou d'autres organisations publiques. On identifie ainsi les motivations et les facteurs communs pouvant s'appliquer au parlement en question.
- **Consultation externe** : demander à des consultants externes ou à des experts en transformation numérique de proposer une perspective objective basée sur un savoir spécialisé. Ils doivent pouvoir mener des évaluations, faciliter des ateliers et utiliser leurs connaissances pour identifier les motivations et les facteurs spécifiques à l'organisation.
- **Recherche sectorielle** : rester informé sur les tendances du secteur public et parlementaire en matière de transformation numérique, de technologies émergentes et d'études de cas. Des ressources comme le Bulletin de l'innovation et le Rapport mondial sur l'e-Parlement de l'UIP proposent de précieuses informations sur les motivations et les facteurs stratégiques prépondérants dans les parlements.
- **Évaluations de l'organisation** : effectuer des évaluations complètes de la situation actuelle du parlement, notamment son contexte technologique, ses processus, sa culture et ses capacités. Ces évaluations peuvent contribuer à prédire les points problématiques, les goulots d'étranglement et les secteurs dans lesquels la transformation numérique peut avoir l'effet le plus important.

Liste de vérification pour les parlements entamant leur transformation numérique

La liste suivante vise à aider les parlements n'ayant pas encore commencé leur programme de transformation numérique et qui disposent de mécanismes limités de gouvernance des TIC ou d'aucun de ces mécanismes. On suppose qu'un tel parlement n'aura pas mis en place de planification ou de stratégie globale de transformation numérique. Cette liste n'est cependant qu'un guide puisque chaque contexte parlementaire est différent et que les parlements doivent adapter la liste ci-dessous à leurs besoins et leurs particularités.

ÉTAPE	DIRIGÉE PAR	ACTION
1	SG	Créer un groupe de coordination pour la transformation numérique (GC-TN), présidé par le Secrétaire général avec la participation de tous les responsables de section (doit inclure le responsable de la section des TIC).
2	GC-TN	Évaluer le niveau de préparation/maturité des TIC du parlement en examinant les systèmes et l'infrastructure actuelle des TIC, les services de gestion des informations, les politiques et les pratiques. Le service des TIC est le mieux placé pour effectuer l'évaluation (voir étape 2a).
2a	TIC	<p>Effectuer une évaluation de référence à l'échelle de l'ensemble du parlement et faire remonter au GC-TN les informations sur :</p> <p>Infrastructure actuelle des TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réseau local. • Connectivité à Internet. • Stockage et systèmes basés sur le cloud. <p>Services d'information et systèmes TIC actuels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion électronique des documents pour les parlementaires, la plénière, les commissions et le personnel. • Intranet pour les parlementaires, la plénière, les commissions et le personnel. • Site web parlementaire (évaluer par rapport aux directives de l'UIP relatives aux sites web parlementaires). • Réseaux sociaux (évaluer par rapport au Guide des réseaux sociaux de l'UIP). • Systèmes de gestion des conférences. <ul style="list-style-type: none"> ↳ Capacités numériques de capture, d'enregistrement et de diffusion. ↳ Capacités de rapport en plénière/Hansard. • Autres systèmes/services (par ex. courriel parlementaire). <p>Politiques actuelles d'information (et leur préparation au numérique)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique de gestion des documents parlementaires. • Politiques de classement des données. • Politique de cybersécurité. <p>Politiques du bon usage (pour les actifs numériques)</p>

ÉTAPE	DIRIGÉE PAR	ACTION
3	GC-TN	Réfléchir au but recherché : <ul style="list-style-type: none"> • Formuler la vision du Secrétaire général/des responsables pour le parlement après transformation numérique (dans 3–5 ans). • Formuler les besoins en gestion des informations numériques pour chaque section. • Définir une liste de souhaits pour les systèmes avec des justifications pour les activités (c'est-à-dire en quoi les travaux parlementaires seront favorisés).
4	Secrétaire général	Fixer des priorités : <ul style="list-style-type: none"> • Choisir des initiatives prioritaires dans la liste de souhaits et déterminer la portée du programme de transformation numérique. En procédant ainsi, rechercher des avis, une inspiration, des exemples et des conseils auprès d'autres parlements par le biais d'échanges interparlementaires et entre pairs.
5	TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des analyses des écarts et formuler des solutions. • Formuler une feuille de route pour la transformation numérique sur plusieurs années (avec les projets). • Rechercher des avis/une inspiration/des exemples/des conseils auprès d'autres parlements par le biais d'échanges interparlementaires et entre pairs. • Interagir avec tous les acteurs et leur expliquer les écarts constatés en termes d'infrastructure nécessaire, de plateformes de gestion des informations, de politiques et de pratiques.
6	GC-TN	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les ressources, les besoins et le budget. • Préparer les budgets (sur plusieurs années et annuels).
7	Secrétaire général	Mobiliser les ressources : <ul style="list-style-type: none"> • Faire remonter les informations auprès du conseil de gestion parlementaire. • Faire participer les partenaires du développement.
8	GC-TN	Faire le suivi de la mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> • Créer des comités de projet/groupes de travail qui font remonter les informations au GC-TN. • Analyser périodiquement l'avancement de la mise en œuvre.

Collecte des données pour ce Guide

Une enquête sur la transformation numérique a été diffusée auprès des membres de l'ASGP en octobre 2022. Des réponses ont été reçues de 45 parlements ou de chambres pour les parlements bicaméraux, entre début décembre 2022 et fin janvier 2023. Certaines réponses ont été conjointement fournies par les deux chambres de parlements bicaméraux, ce qui signifie que 52 chambres au total sont ici représentées. Les parlements et les chambres ayant répondu étaient :

- Afghanistan – Conseil des Anciens
- Allemagne – Bundestag
- Allemagne – Bundesrat
- Autriche – Parlement
- Bahreïn – Conseil des représentants
- Bulgarie – Parlement
- Burundi – Sénat
- Chypre – Chambre des représentants
- Espagne – Sénat
- Estonie – Parlement
- Fidji – Parlement
- Finlande – Parlement
- France – Sénat
- Grèce – Parlement hellénique
- Hongrie – Assemblée nationale
- Islande – Parlement
- Inde – Chambre du peuple
- Inde – Conseil des États
- Iraq – Conseil des représentants
- Irlande – Chambres des représentants
- Kenya – Parlement
- Libye – Chambre des représentants
- Macédoine du Nord – Assemblée
- Malaisie – Parlement
- Maroc – Chambre des représentants
- Mozambique – Assemblée
- Népal – Parlement fédéral
- Pays-Bas – Chambre des représentants
- Pays-Bas – Sénat
- Portugal – Assemblée de la République
- Qatar – Conseil de la choura
- République tchèque – Chambre des députés
- République tchèque – Sénat
- République-Unie de Tanzanie – Parlement
- Roumanie – Chambre des députés
- Roumanie – Sénat
- Royaume-Uni – Parlement
- Singapour – Parlement

- Slovaquie – Conseil national
- Suisse – Parlement
- Tchad – Conseil national de transition
- Thaïlande – Chambre des représentants
- Togo – Assemblée nationale
- Türkiye – Grande Assemblée nationale
- Zambie – Parlement

Deux groupes spécialisés se sont réunis en mai 2023. Des secrétaires généraux et du personnel parlementaire de haut niveau issus de 17 parlements/chambres y ont participé, notamment :

- Allemagne – Bundestag
- Allemagne – Bundesrat
- Autriche – Parlement
- Azerbaïdjan – Assemblée nationale
- Burundi – Sénat
- Canada – Chambre des communes
- Émirats arabes unis – Conseil national de la Fédération
- Espagne – Sénat
- France – Sénat
- Hongrie – Assemblée nationale
- Islande – Parlement
- Italie – Chambre des députés
- République démocratique du Congo – Sénat
- Tchad – Conseil national de transition
- Thaïlande – Parlement
- Ukraine – Parlement
- Zimbabwe – Parlement



Union interparlementaire

Pour la démocratie. Pour tous.

T +41 22 919 41 50

F +41 22 919 41 60

E postbox@ipu.org

Chemin du Pommier 5
Case postale 330
1218 Le Grand-Saconnex
Genève – Suisse
www.ipu.org/fr

