



Union interparlementaire
Pour la démocratie. Pour tous.

Rapport mondial 2022 sur l'e-Parlement

Les parlements après la pandémie



© Union interparlementaire, 2022

Tout ou partie de cette publication peut être reproduit pour un usage personnel et non commercial à condition que les mentions de copyright et de source soient également copiées et qu'aucune modification ne soit apportée. Veuillez informer l'Union interparlementaire de l'utilisation du contenu de la publication.

ISBN 978-92-9142-857-1

Photo de couverture : La Secrétaire générale du Parlement des Fidji, M^{me} Jeanette Emberson, lors d'une séance hybride en ligne du Parlement en juin 2021. © Parlement des Fidji

Traduit par Martine Cullot

Mis en pages par Philippe Boisson, Graphisme

Imprimé en France par Imprimerie Courand et Associés

Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	4
Résumé analytique	5
Introduction	10
La réponse des parlements à la pandémie	12
Le parlement en ligne	13
De nouveaux modes de travail	14
En quête de résilience	15
La participation du public	16
Le nouveau paysage stratégique	19
Modernisation et transformation numérique	20
Stratégie numérique	20
Montée du « parlement en tant que service »	21
Cybersécurité	21
Un changement durable des processus parlementaires	23
Modification de la procédure pour permettre la tenue de séances en ligne	23
Méthodes de vote	25
Télétravail pour le personnel parlementaire	26
Recrutement de personnel	27
Priorités futures pour les parlements	28
Tirer les enseignements de la pandémie	29
Assurer la continuité du parlement	29
Renforcer les capacités numériques	29
Soutenir l'innovation	30
Recommandations	31
Annexes	33
Annexe A – Parlements ayant tenu des séances en ligne	33
Annexe B – Parlements ayant participé à l'étude	35

Annexe C – Conception de l'étude	36
Enquête auprès des parlements	36
Groupes de discussion	38
Annexe D – Les rapports mondiaux sur l'e-Parlement	39

Avant-propos

La publication du Rapport mondial 2022 sur l'e-Parlement suit la période de bouleversement causée par la pandémie de COVID-19. Si le précédent rapport, paru en 2020, rendait compte des réactions immédiates des parlements, celui-ci cherche à déterminer où ils en sont actuellement et quels enseignements ils ont tirés pour l'avenir.

Le rapport montre une accélération rapide de l'usage des outils numériques au cours des deux dernières années et brosse le tableau de parlements changés par la pandémie. Ils sont plus innovants et résilients, et reconnaissent davantage l'importance d'une stratégie numérique. Ils sont passés en partie au mode virtuel ; beaucoup peuvent siéger à distance, le personnel peut télétravailler, et les données et applications sont hébergées en nuage. Ils ont parfaitement intégré les outils numériques qui ont vaincu la défiance de leurs membres et en sont mieux acceptés.

Les précédents rapports ont clairement fait ressortir l'importance de la collaboration et de l'entraide interparlementaires. Celui-ci montre en quoi le Centre pour l'innovation au parlement de l'UIP (CIP) a été un point de ralliement et a favorisé la transition numérique pendant la crise.

Les recommandations du présent rapport invitent les parlements à tirer les leçons de leurs expériences de la pandémie et de celles des autres par une enquête en bonne et due forme et à adapter le cadre juridique en prévision de nouvelles crises. Il est temps que les parlements saisissent les opportunités offertes par le passage au numérique en le mettant au centre des préoccupations de leurs dirigeants et de leurs membres.



Martin Chungong
Secrétaire général
Union interparlementaire

Remerciements

Le présent rapport est produit par le CIP. Il a été rédigé par Andy Williamson, avec l'appui et l'assistance précieuse d'Andy Richardson et d'Avinash Bikha. L'UIP remercie de leur aide les parlements qui hébergent les pôles du CIP, ainsi que les membres de ces pôles, et tout particulièrement Fabiola Barahona de la Chambre des députés chilienne qui a présidé le groupe de discussion hispanophone.

Notre gratitude va, comme à l'accoutumée, à l'Association des secrétaires généraux de parlements (ASGP) pour l'aide et le soutien que nous avons reçus d'elle. Nous sommes redevables aux nombreux fonctionnaires parlementaires qui ont rempli le questionnaire, participé aux groupes de discussion et fait profiter le CIP de leurs connaissances et de leur expérience au cours des deux dernières années. Nous tenons aussi à remercier les parlementaires, le personnel parlementaire, les universitaires et organisations de la société civile qui ont apporté leur contribution à la Conférence mondiale sur l'e-Parlement qui s'est tenue en ligne en juin 2021.



INTER PARES
Parliaments in Partnership
EU Global Project to Strengthen the Capacity of Parliaments



Cette publication a été produite avec l'aide financière de l'Union européenne (UE), en partenariat avec l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (International IDEA), dans le cadre du projet mondial de l'UE pour le renforcement des capacités des parlements, intitulé INTER PARES : Parlements en partenariat. Son contenu relève exclusivement de la responsabilité de l'Union interparlementaire et ne reflète pas nécessairement les positions de l'UE.

Résumé analytique

Le Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement dépeignait des parlements passant par une phase d'innovation forcée et d'apprentissage pour intégrer rapidement de nouveaux modes de travail reposant sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'étude sur laquelle s'appuie le rapport 2022 a cherché à comprendre si et, dans l'affirmative, en quoi les parlements avaient changé à cause de la pandémie de COVID-19 et à déterminer de quelles manières ils continuent à se moderniser et à développer leur résilience. Elle met en lumière les gains stratégiques déjà engrangés et confirme la conclusion vers laquelle tendait le rapport précédent, à savoir que la pandémie a été le catalyseur d'une transformation numérique et a accéléré l'adoption de nouvelles pratiques numériques. Au moment où les parlements reviennent à des modes de fonctionnement plus familiers que ceux que la crise leur a imposés, beaucoup d'entre eux demeurent changés par leurs expériences. Mais la médaille a son revers : la pandémie a aussi révélé au grand jour les problèmes auxquels se heurtent les parlements qui n'ont pas les ressources nécessaires pour adopter de nouvelles méthodes de travail ou pour investir dans des plateformes et des services numériques complexes.

La pandémie et les expériences qu'ils en ont faites ont changé les parlements.

L'étude, réalisée en 2022, s'est basée sur une enquête à laquelle ont participé 123 parlements et des groupes de discussion, composés de collaborateurs de 37 parlements. Il en ressort que, loin d'être temporaires, les effets de la pandémie de COVID-19 ont été un catalyseur du changement, qui recèle, pour le fonctionnement des parlements, des possibilités d'améliorations continues et progressives. Pour maintenir ce cap, ils ont besoin d'innovation, d'une impulsion forte de leurs dirigeants et d'une certaine vision de l'avenir.

Les outils numériques se sont révélés vitaux pour les parlements qui se veulent plus réceptifs au monde qui les entoure. Ceux qui ont choisi d'innover ont changé radicalement leur manière

La salle plénière du Stortinget.
© Parlement de Norvège



de fonctionner, opté pour les nouvelles technologies et le télétravail. Ils ont pu ainsi continuer à fonctionner pendant la crise, gagner en efficacité et progresser rapidement dans le maniement des outils numériques. L'innovation est allée de pair pendant cette période avec les échanges entre collègues et avec les autres parlements.

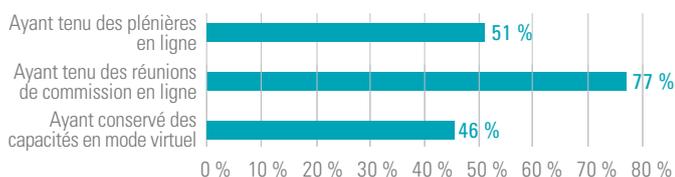
Les parlements sont devenus plus flexibles, plus résilients et plus innovants.

Quatre-vingt-sept pour cent des parlements sondés se disent plus résilients et constatent que les technologies numériques ont gagné en importance et sont considérées comme stratégiques pour leur avenir. Selon 80 % d'entre eux, leurs membres font davantage confiance à ces outils et 88 % conviennent que les parlementaires sont de plus en plus réceptifs aux nouvelles méthodes de travail. Pour beaucoup, la culture et les modes de travail parlementaires ont changé pour de bon. Les options de flexibilité dans le travail se sont maintenues et l'intérêt pour l'innovation a grandi, avec 84 % des parlements devenus plus innovants. Pour ceux qui n'ont pas réagi face à la pandémie, peu de choses ont changé mais ils risquent de se laisser distancer et de ne pas tirer des leçons dont dépend leur résilience future.

Plus de la moitié des parlements ont tenu une plénière en ligne et plus des trois quarts une réunion de commission à distance.

Les TIC avaient déjà fait des incursions progressives et importantes mais la pandémie a accéléré cette tendance, ancrant plus fermement les technologies numériques dans le mode de fonctionnement des parlements. Depuis mars 2020, plus de la moitié d'entre eux (51 %) ont tenu une plénière en ligne et plus des trois quarts (77 %) une réunion de commission en ligne. Quarante-six pour cent entendent garder au moins certaines capacités virtuelles et les réunions à distance vont continuer d'évoluer, en particulier pour les commissions.

Figure 1. Passage des parlements en ligne depuis mars 2020 (n=123)



Les parlements veulent revenir aux réunions en présentiel, et c'est ce qu'ils font dès que la pandémie recule. Mais même dans ce cas, ils ont changé, ne serait-ce que par leur aptitude à réagir face à une crise et leur vitesse de réaction. L'utilisation d'outils à distance s'était imposée pour les commissions avant la pandémie mais la tendance s'est accélérée de manière spectaculaire. Elle a de fortes chances de continuer à évoluer, étant donné que ces technologies présentent des avantages pour les parlements et moins d'inconvénients que pour les plénières en ligne.

Le télétravail pour le personnel est mieux accepté, considéré comme un avantage et s'inscrit dans une recherche de l'efficacité et d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour l'avenir, le parlement en ligne, la modernisation des TIC et la transition numérique sont des priorités absolues. En témoignent le recours plus fréquent aux solutions en nuage, l'utilisation accrue de logiciels en tant que services (SaaS pour *Software as a Service*), et l'évolution des modes de gestion et d'achat des TIC et d'appui en la matière. Selon les participants à l'étude, les besoins de télétravail, de cybersécurité, de participation du public, de formation pour les utilisateurs et de flux de travail numériques (tels que ceux qui sont à la base de la gestion du processus législatif et du vote électronique) concourent à ces objectifs stratégiques.

Ces conclusions amènent à formuler cinq recommandations à l'attention des hauts responsables des parlements. Le passage à l'action nécessitera un consensus politique et l'impulsion des hauts dirigeants :

1. **Mener une enquête officielle pour tirer les enseignements** de la pandémie et préparer le parlement aux défis futurs :
 - 1.1 Évaluer la réponse parlementaire à la pandémie.

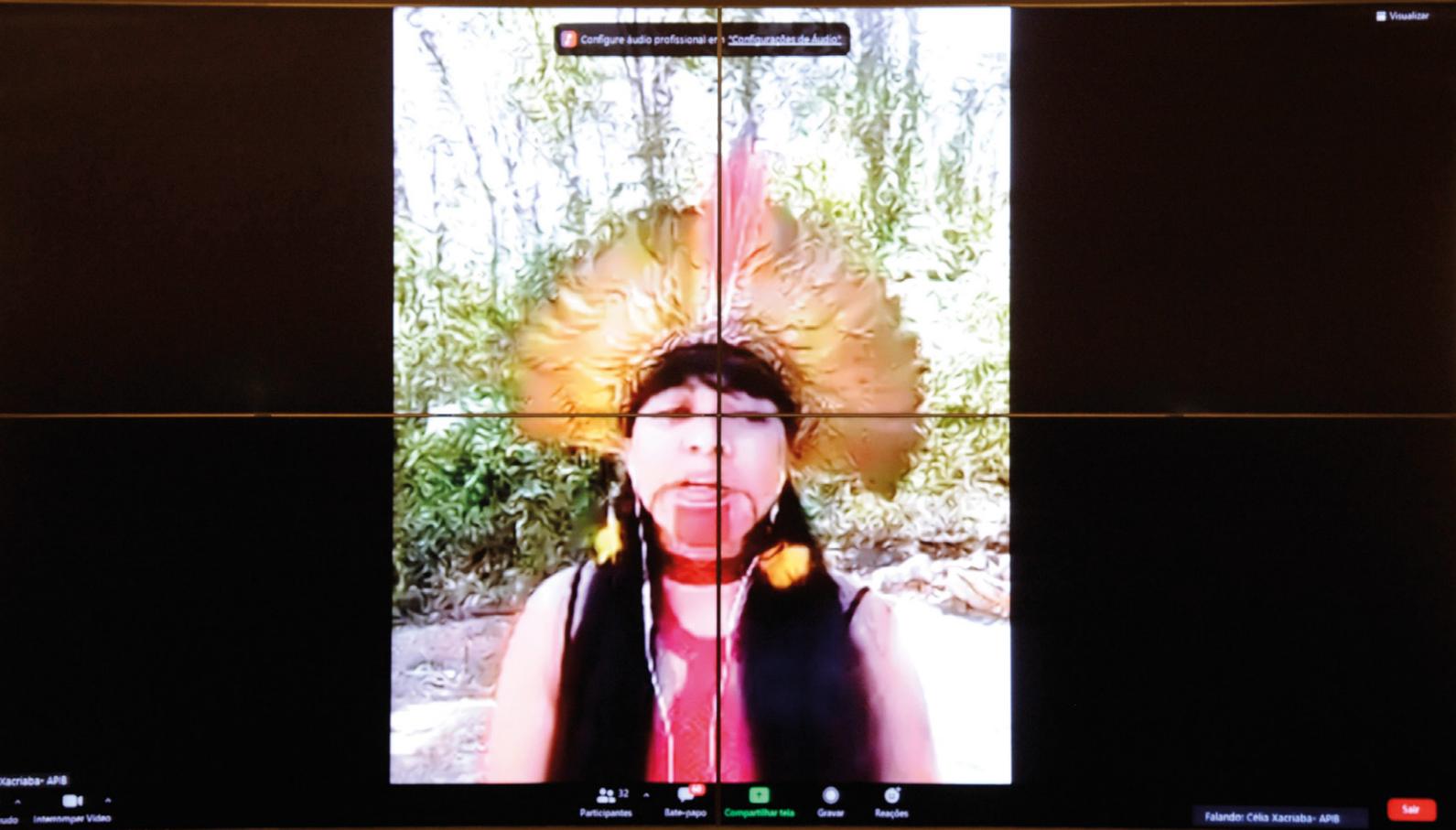
- 1.2 Analyser les procédures, y compris la manière dont le travail des membres a changé et ses effets sur la participation du public.
- 1.3 Analyser les pratiques en usage pour le développement des systèmes et les achats nécessaires aux projets.
- 1.4 Analyser les pratiques de télétravail.
- 1.5 Réunir des éléments probants provenant de sources très diverses, notamment d'autres parlements.
- 1.6 Communiquer les conclusions de l'enquête à d'autres parlements.
2. **Veiller à ce que le cadre juridique, à savoir la constitution, les lois et les règlements, soit revu et, le cas échéant, modifié** afin de renforcer la résilience du parlement face aux situations d'urgence futures.
3. **Entreprendre une évaluation des capacités numériques** et un examen du plan de continuité des activités.
4. **Revoir et actualiser le plan stratégique/la stratégie du parlement en matière numérique** pour tenir compte de la nécessité d'adopter une approche plus globale des TIC et de s'en saisir à un haut niveau, en considérant les tendances générales en matière de TIC au parlement et la nécessité de se préparer à faire face à d'autres situations d'urgence à l'avenir.
5. **Déléguer des cadres supérieurs aux réunions d'échanges de connaissances** telles que celles qu'organise le CIP, pour qu'ils s'instruisent au contact d'autres parlements et confrontent leurs expériences avec celles de leurs pairs.

Figures

Figure 1.	Passage des parlements en ligne depuis mars 2020 (n=123)	6
Figure 2.	Le parlement est devenu plus innovant (n=108)	12
Figure 3.	Réunions de plénière et de commissions à distance (n=123 [2022], 116 [2020], 64 [juin 2020])	13
Figure 4.	Les parlementaires plus réceptifs aux nouveaux modes de travail et moins méfiants à l'égard des TIC (n=112)	14
Figure 5.	La participation citoyenne au parlement (n=117)	17
Figure 6.	Intérêt du public et possibilités de participation (n=116)	17
Figure 7.	L'importance, pour les parlements, d'associer le public à leurs travaux (n=116)	18
Figure 8.	L'incidence de la pandémie sur la modernisation (n=114)	20
Figure 9.	Méthodes de vote (n=121)	26
Figure 10.	Principales préoccupations des parlements par thème (n=337)	28
Figure 11.	Réponses à l'enquête par type de chambre parlementaire (n=123)	37
Figure 12.	Répartition géographique des répondants à l'enquête (n=123)	37
Figure 13.	Niveaux de revenu des répondants à l'enquête (n=123)	37

Tableaux

Tableau 1. Type de séance en ligne (n=123)	14
Tableau 2. Séances en ligne par région (n=123)	14
Tableau 3. Continuité des activités et résilience (n=113)	15
Tableau 4. Contacts des parlementaires avec le public (n=117)	18
Tableau 5. Modifications requises pour adopter le travail à distance (WEPR 2020 ; n=73)	24
Tableau 6. Les règlements parlementaires ont été modifiés (n=122)	24



Introduction

Bienvenue à la septième édition du Rapport mondial sur l'e-Parlement, qui examine les effets durables de la pandémie de COVID-19 sur les parlements en s'appuyant sur les premiers enseignements tirés dans le rapport de 2020. Plutôt que de procéder, comme à l'accoutumée, à une évaluation assez générale des TIC au parlement, nous avons intentionnellement resserré notre angle de vue et cherché à rendre compte de l'impact du bouleversement qu'ont vécu les parlements ces derniers temps et qui a entraîné des innovations et une modernisation d'un degré et d'une rapidité exceptionnels. Le rapport 2020, publié en milieu d'année 2021, notait que, un an après le début de la pandémie, les parlements avaient commencé à s'adapter et à adopter certains des avantages stratégiques qui se présentaient. Il laissait entendre que la situation, aussi éprouvante soit-elle, pouvait avoir eu « un rôle catalyseur dans la transformation des pratiques numériques ». Le défi, constatait-il, serait de consolider cette nouvelle base de référence pour qu'elle puisse servir aux avancées futures.

Le rapport 2022 cherche à déterminer si c'est ce qui s'est produit et, dans l'affirmative, en quoi la pandémie de COVID-19 a changé les parlements et s'ils en sortent plus résilients et plus innovants¹. Il examine l'impact des technologies numériques sur les modes de travail des parlements, non seulement leurs avantages mais aussi la manière dont la modernisation peut bousculer la tradition, obliger à modifier les procédures, et même ses incidences sur les ressources. Il s'adresse à tous les parlements : à ceux qui ont opté pour l'innovation numérique, à ceux qui avancent à pas comptés vers un avenir plus numérique comme à ceux qui n'ont pas encore entamé cette transition.

Le premier Rapport mondial sur l'e-Parlement est paru en 2008 et, depuis cette date, à part une brève interruption en 2014, un nouveau rapport a été publié tous les deux ans. La série a toujours porté sur les relations entre les parlements et les TIC bien qu'à la sortie de la cinquième édition, en 2018, il soit apparu évident que le concept d'e-Parlement recouvrait autant des questions de gouvernance et de stratégie que de technologie et de communication.

Une femme autochtone se connectant à distance par visioconférence à une audience publique en 2021. © Chambre des députés du Brésil

¹ L'innovation désigne la capacité de faire les choses différemment et d'adopter de nouveaux modes de travail. Elle n'implique pas nécessairement que l'on soit à l'avant-garde, mais plutôt que l'on prenne des mesures pour innover dans le contexte dans lequel on se trouve.

Pionnier à sa parution, le premier Rapport mondial sur l'e-Parlement tentait de répertorier et de décrire les efforts d'emploi des TIC. Le rapport 2008 a établi une base de référence faisant autorité et depuis, de rapport en rapport, s'est construit un récit de l'utilisation des outils et des technologies numériques par les parlements. À cette époque, comme aujourd'hui, une étude a été entreprise non seulement pour comprendre les transformations en cours mais aussi pour favoriser le développement des connaissances dans les parlements, et pour stimuler le débat et la coopération au niveau international. Les parlements peuvent ainsi évaluer leur propre utilisation des TIC par rapport à un ensemble de données internationales et déterminer leurs points forts et leurs possibilités de progression.

Le présent rapport se fonde sur l'étude réalisée par le CIP, notamment sur une enquête à laquelle ont répondu 123 parlements ainsi que des groupes de discussion composés de hauts fonctionnaires de 37 parlements. Il s'est inspiré aussi de diverses sources secondaires, telles que la Conférence mondiale de juin 2021 sur l'e-Parlement, qui s'est tenue en ligne, ainsi que des conclusions d'une série de webinaires organisés par le CIP en 2021 et 2022 et d'échanges informels entre l'équipe du CIP responsable du projet et le personnel parlementaire. On trouvera dans les annexes des détails sur la conception de l'étude et l'échantillon de l'enquête, ainsi qu'une liste des parlements participants.

La réponse des parlements à la pandémie

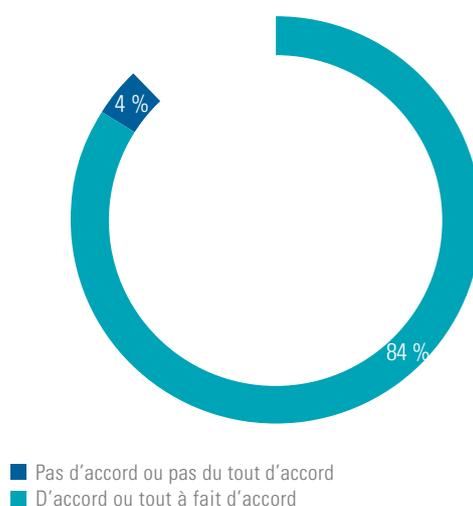
Les outils numériques ont pris de l'importance, la défiance à leur égard a reculé et le regard porté sur eux s'inscrit dans une vision stratégique.

Rares étaient les parlements qui étaient préparés à l'ampleur ou à la durée du bouleversement qu'a entraîné la pandémie de COVID-19, et beaucoup se sont rendu compte de l'insuffisance des plans qu'ils avaient dressés en prévision de telles situations. Pour les parlements aux prises avec la crise, les TIC sont devenues essentielles en permettant le travail flexible et le télétravail à un degré qui n'avait jamais été envisagé auparavant. Cela a changé non seulement les technologies employées et les conditions nécessaires à leur maîtrise, mais aussi les habitudes de travail des parlements. Ceux d'entre eux qui avaient déjà amorcé leur modernisation et leur transition numérique se sont retrouvés avantagés au tout début de la pandémie.

L'étude réalisée pour le présent rapport montre que les parlements ont rapidement tiré profit de leur utilisation des outils numériques. Elle met aussi en évidence l'évolution de leur manière d'aborder les séances parlementaires, la résilience et la planification stratégique: pendant la pandémie, 84 % des parlements ont introduit de nouveaux systèmes qui n'avaient pas été prévus auparavant. Les parlements sont devenus plus flexibles dans leur manière de travailler, plus résilients dans leurs procédures et plus innovants dans leur réflexion sur l'avenir. Si certains ont suspendu leur activité en attendant que les séances en présentiel redeviennent

possibles, d'autres ont radicalement changé leurs modes de travail, ont adopté de nouvelles technologies et sont passés aux séances en ligne pour continuer à fonctionner pendant toute la crise. Pour ces parlements, la pandémie a été un facteur d'innovation. En revanche, pour ceux qui n'ont pas réagi, peu de choses ont changé. Ils risquent de se laisser distancer dans la marche vers l'e-Parlement, et de ne pas tirer des leçons dont dépend leur résilience future.

Figure 2. Le parlement est devenu plus innovant (n=108)



Des parlementaires lors d'une séance plénière en 2022. © Chambre des députés du Chili



On a de bonnes raisons de penser que les gains initiaux sont en voie de consolidation et, dans bien des cas, exploités et développés. Pour la plupart des parlements ayant participé à l'étude, la résilience s'est améliorée, et les outils numériques ont pris de l'importance, la défiance à leur égard a reculé et le regard porté sur eux s'inscrit davantage dans une vision stratégique. Les processus ont changé pour de bon, les possibilités de travail flexible restent ouvertes et l'innovation suscite un plus large intérêt. Les parlements relèvent le caractère vital qu'ont revêtu les échanges entre pairs pendant cette période.

Quatre-vingt quatre pour cent des parlements sont devenus plus innovants.

Malgré la rapidité avec laquelle ils se sont produits, ces changements ne sont pas tous surprenants: les TIC faisaient déjà de sérieuses incursions dans le fonctionnement des parlements par le biais des systèmes de gestion du processus législatif, des systèmes de vote, du soutien aux services administratifs, des données ouvertes à destination du public, du contenu mis sur la Toile et des réseaux sociaux.

Le parlement en ligne

Les réunions peuvent être productives et les travaux parlementaires avancer sans que les membres soient physiquement présents. Élargir les possibilités données aux commissions d'enquête parlementaires de poser directement des questions aux ministres, c'est améliorer le contrôle. Le télétravail et les débats en ligne sont des moyens appréciables d'assurer la continuité des activités [et] avec les débats en ligne, les commissions d'enquête peuvent siéger plus souvent.

Parlement néo-zélandais

Empêchés à certaines périodes de siéger en présentiel pendant la crise, certains parlements ont totalement suspendu les séances. D'autres, en revanche, ont trouvé des solutions de rechange pour continuer à travailler: ils ont réduit le nombre des participants et adopté des mesures de distanciation physique (Ghana et Irlande), suspendu le parlement et créé une commission spéciale travaillant en ligne ou se sont servis d'outils virtuels pour mettre en place des chambres fonctionnant totalement à distance ou hybrides (Bhoutan, Brésil, Maurice, Royaume-Uni, entre autres). Plus de la moitié des parlements sondés (51 %) ont tenu une plénière en ligne et plus des trois quarts (77 %), une réunion de commission en ligne.

Dans la plupart des cas, nous avons pu mettre à profit les systèmes, règlements et services que nous avons déjà pour nous adapter aux mesures prises par le gouvernement afin de protéger la santé publique pendant la pandémie. Par exemple, nous avons ouvert la chambre aux salles qui se trouvaient de part et d'autre pour que les parlementaires puissent travailler à distance les uns des autres, et nous avons réduit le nombre de votes à la chambre autant que le permettait le règlement de l'Althingi.

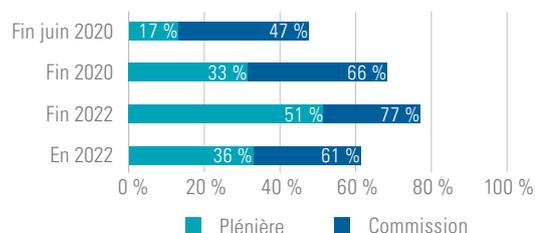
Althingi, Islande

Nous travaillons la plupart du temps à domicile [d'abord pour les réunions de commission] et, plus tard, nous avons aussi tenu quelques séances plénières en ligne en nous servant de Zoom.

Assemblée nationale du Bhoutan

Le précédent Rapport mondial sur l'e-Parlement constatait qu'entre mars et juin 2020, 14 % des parlements n'avaient pas siégé et que 36 % tenaient des séances restreintes ou en nombre réduit. À ce moment précis, 17 % avaient opté pour des plénières en ligne et 47 % tenaient des réunions de commission en ligne. Fin 2020, ces chiffres étaient passés à 33 % et 66 % respectivement. Les séances en mode hybride, avec un petit nombre de parlementaires physiquement présents mais la majorité participant en ligne, étaient alors la méthode la plus couramment employée.

Figure 3. Réunions de plénière et de commissions à distance (n=123 [2022], 116 [2020], 64 [juin 2020])



Comme le montre la figure 3, ces pourcentages ont encore augmenté, avec 51 % des parlements ayant tenu une séance plénière en ligne et 77 % des séances de commission en ligne depuis mars 2020 (pour la liste de ces parlements, voir l'annexe A).

Cinquante et un pour cent des parlements ont tenu une séance plénière en ligne et 77 % une séance de commission en distanciel.

Les parlements ont exprimé le désir de revenir aux plénières en présentiel, estimant les outils de travail à distance plus adaptés aux cas exceptionnels. En témoigne le fait qu'ils ont été moins nombreux à tenir des séances en ligne en 2022, bien que les pourcentages restent élevés, 36 % des parlements ayant tenu une séance plénière en ligne et 61 %, des réunions de commission en distanciel. Quarante-six pour cent des répondants font savoir néanmoins qu'ils conserveront, sous une forme ou sous une autre, des fonctionnalités en ligne pour l'avenir. La majorité des parlements ayant tenu des séances en ligne l'ont fait en mode hybride, mais un tiers ont tenu à la fois des séances de commission totalement en ligne et en mode hybride, et 12 %, les deux types de plénière à distance (voir le tableau 1).

Quand je regarde quand les parlementaires se connectent chaque semaine, je constate qu'ils sont 96, 97, 98 à le faire, ce qui est tout à fait normal pour 100 [parlementaires].

Parlement de Lettonie

Tableau 1. Type de séance en ligne (n=123)

En ligne	Plénière	Commission
En mode hybride	40 %	67 %
En distanciel	17 %	39 %
Les deux	12 %	33 %

Si l'on examine les tendances par région géographique (Tableau 2), on constate que les parlements des Amériques sont ceux qui ont le plus tendance à se réunir en ligne : 72 % des répondants de cette région ont tenu des plénières en ligne et tous ont tenu des séances de commission en ligne. En Asie, les parlements ont été moins nombreux à tenir des plénières en ligne (26 %), le plus souvent parce que la constitution ou la loi les en empêchent. En revanche, près des trois quarts d'entre eux signalent avoir tenu des séances de commission en ligne. L'utilisation des méthodes virtuelles varie peu en fonction du revenu : 64 % des parlements des pays à faible revenu y ont recouru, contre 53 % pour ceux des pays à revenu élevé. La taille du parlement n'est pas non plus un facteur déterminant.

Tableau 2. Séances en ligne par région (n=123)

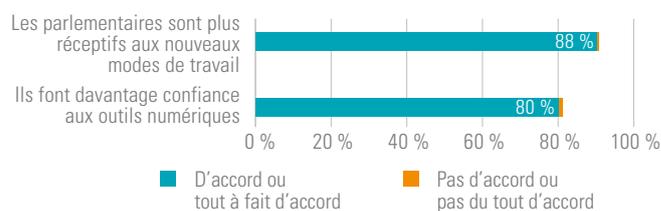
Région	Plénière	Commission
Amérique	72 %	100 %
Asie	26 %	74 %
Europe	45 %	79 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	58 %	67 %
Pacifique	50 %	50 %
Afrique subsaharienne	61 %	71 %

De nouveaux modes de travail

Dans les commissions, le recours aux outils à distance commençait à s'imposer avant la pandémie, puisque certains parlements acceptaient d'entendre des témoins à distance. Cette tendance s'est accélérée de manière spectaculaire et s'est étendue aux parlementaires qui ont pu, eux aussi, participer à distance. Elle va sans doute se poursuivre et évoluer car ces technologies présentent de nombreux avantages pour les parlements, et moins d'inconvénients que pour les plénières en ligne. Il est à noter que les besoins des parlements en réponse à la pandémie ont fait grimper la cote des outils numériques, qui sont mieux acceptés et ont largement vaincu la défiance qu'ils suscitaient : 88 % des parlements sont d'accord pour estimer que les parlementaires sont plus réceptifs aux nouveaux modes de travail et, selon 80 % d'entre eux, leurs membres font davantage confiance aux outils numériques.

Le recours à la technologie pour la tenue des auditions des commissions à distance va sans doute se poursuivre et évoluer car elles présentent de nombreux avantages pour les parlements.

Figure 4. Les parlementaires plus réceptifs aux nouveaux modes de travail et moins méfiants à l'égard des TIC (n=112)



Le télétravail pour le personnel est maintenant mieux accepté. Il est considéré comme un avantage et s'inscrit dans la recherche de l'efficacité et d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Témoignent de cette tendance l'emploi plus fréquent des technologies de dématérialisation et des solutions dites SaaS (pour *Software as a Service*, ou logiciel en tant que service), et l'évolution des modes d'acquisition de matériels et de l'assistance informatique.

Il ressort de l'étude que les parlements passent par une phase d'intégration des innovations introduites à la suite de la COVID-19 et d'institutionnalisation des nouveaux modes de travail. Ils ne considèrent pas comme temporaires ces effets de la pandémie ; celle-ci a été plutôt le catalyseur d'un changement qui va entraîner des améliorations continues et progressives de leur fonctionnement et qui, pour se poursuivre, a besoin de l'innovation et d'une forte impulsion de leurs dirigeants.

Au niveau technique, les systèmes dont se servent les parlements sont maintenant plus virtuels et plus facilement stockés en nuage ; quant à l'innovation, elle est désormais mieux reconnue. L'adaptation a été rapide et itérative et les parlements sont passés à des modes de travail plus agiles. Cette transformation rapide induite par l'innovation forcée a contribué à assouplir la participation aux travaux du parlement et a ouvert des possibilités de travail flexible au personnel et aux parlementaires.

Les systèmes dont se servent les parlements sont plus virtuels et plus facilement stockés en nuage.

Surtout, la plupart des parlements sont maintenant tournés vers l'avenir. Ils n'ont pu innover à ce point que parce que les TIC sont au cœur du parlement moderne, quelle que soit sa taille.

Les TIC ont cessé d'être un service d'appui pour devenir partie intégrante des activités parlementaires de base.

Assemblée nationale du Malawi

Le premier souci au début d'une crise est de continuer à fonctionner d'une manière aussi proche que possible de la normale. L'Assemblée nationale de Bahreïn est typique des parlements qui ont vu dans les TIC un moyen de continuer à travailler :

Pour garantir la continuité des activités en temps de crise, la meilleure stratégie et le plan le plus approprié consistaient à se servir de la transformation numérique et des applications d'intelligence artificielle pour dématérialiser le fonctionnement du parlement.

Assemblée nationale de Bahreïn

L'expérience de la pandémie a profondément changé la culture de travail de bon nombre des parlements qui ont participé à l'étude. Mais la médaille a son revers: la pandémie a aussi révélé au grand jour les problèmes auxquels se heurtent les parlements qui manquent des ressources nécessaires pour passer à de nouvelles méthodes de travail:

La pandémie a paralysé les activités du parlement et, comme la chambre n'avait pas l'équipement qui lui aurait permis de travailler à distance, l'adoption des lois a été plusieurs fois retardée.

Assemblée nationale du Burundi

Les parlements veulent revenir aux réunions en présentiel et c'est ce qu'ils font dès que la pandémie recule. Mais même dans ce cas, ils ont changé, ne serait-ce que par leur aptitude à réagir face à une situation éprouvante et leur vitesse de réaction. Si elle a amené une banalisation du travail à distance, la pandémie a aussi fait prendre conscience de l'importance des réunions en présentiel, et, en particulier, de la nécessité d'une présence physique des membres au parlement. Les outils numériques peuvent compléter et améliorer les fonctions parlementaires traditionnelles mais pas les remplacer complètement.

Même si les solutions modernes de séances à distance remplissent leur office, elles ne sauraient remplacer vraiment le contact humain.

Parlement d'Estonie

Le rythme du changement s'est accéléré, et la transformation numérique oblige à faire de gros investissements dans les systèmes et l'acquisition des compétences nécessaires à la gestion et à l'utilisation, par exemple, de systèmes dématérialisés et de solutions SaaS. La Chambre des députés italienne relève que les TIC « sont un atout essentiel pour le parlement » tandis que la Chambre des députés paraguayenne observe que la pandémie les a propulsées « sur le devant de la scène à un point inimaginable auparavant ».

La technologie est maintenant imbriquée dans toutes les opérations de travail: le changement est constant et doit s'inscrire dans une planification parlementaire à long terme.

Chambres de l'Oireachtas de l'Irlande

Le parlement typique de 2022 ne ressemble pas à celui de 2019 et travaille différemment. Si l'étude réalisée pour ce rapport laisse à penser que le rythme initial de l'innovation s'est ralenti, les avancées sont de taille et durables. De nombreux parlements – du Cambodge au Chili en passant par le Kenya et les Philippines – rapportent que la pandémie a été le catalyseur d'une transition numérique rapide et accélérée. Ces vagues de changement ont déferlé sur les parlements, petits et grands, et l'on a vu ceux du Bhoutan, de Maurice et des Seychelles réagir avec autant de rapidité et de dynamisme que ceux du Brésil, de l'Union européenne et de l'Afrique du Sud. Ces innovations et transformations ont entraîné la virtualisation des travaux parlementaires à un rythme sans précédent. Et même là où les modifications de procédure ont été temporaires, des enseignements

importants pour l'avenir ont été tirés et des changements durables apportés à la fonctionnalité des systèmes, ce qui ouvre des possibilités aux parlements.

Le parlement typique de 2022 ne ressemble pas à celui de 2019 et travaille différemment.

En quête de résilience

Avec la pandémie, nous nous sommes sentis plus vulnérables... ce qui a fait passer la résilience en tête de l'ordre du jour.

Parlement autrichien

La résilience, pour une organisation, c'est la capacité de résister à un bouleversement et de s'en remettre de manière à pouvoir continuer à fonctionner. Elle a été mise à l'épreuve au cours des deux dernières années, s'agissant notamment de l'efficacité des plans de continuité des activités (PCA) des parlements. Bien que ces plans soient un aspect essentiel de la résilience, un parlement a constaté que le sien n'était « pas adapté à son but ». Cinquante-neuf pour cent des répondants disent que leur plan les a aidés à réagir face à la pandémie mais 73 % reconnaissent qu'ils ont dû le dépasser pour pouvoir continuer à fonctionner. En conséquence, 72 % estiment que leur plan s'est amélioré, contre 6 % seulement d'avis contraire, ce qui porte à croire que les parlements sont maintenant plus résilients qu'avant la pandémie, ce dont conviennent 78 % des répondants.

Soixante-dix-huit pour cent des parlements sont maintenant plus résilients du fait de la pandémie.

Les parlements des pays à faible revenu ont plus tendance à penser que leur PCA les a aidés à réagir à la pandémie (73 %), contre 49 % seulement pour ceux des pays à revenu élevé. En revanche, ces derniers sont plus nombreux (78 %) à estimer que leur PCA s'est amélioré depuis la pandémie que ceux des pays à faible revenu (45 %). Il est quelque peu préoccupant de découvrir que 27 % des parlements des pays à faible revenu nient avoir constaté une amélioration de leur plan, alors que ce n'est le cas pour aucun parlement de pays à revenu élevé. Ce pourcentage devrait faire office d'avertissement et inciter à aider les parlements dénués de ressources à améliorer leur résilience.

Tableau 3. Continuité des activités et résilience (n=113)

	D'accord	Pas d'accord
Le PCA a aidé le parlement à réagir à la pandémie	59 %	18 %
Le parlement a dû aller au-delà de son PCA pour réagir à la pandémie	73 %	12 %
Le parlement a amélioré son PCA depuis la pandémie	72 %	6 %
Le parlement est maintenant plus résilient qu'avant la pandémie	78 %	4 %

Le parlement moderne a besoin de redondance et d'agilité pour pouvoir se servir de technologies complexes dans des situations diverses.

Le parlement moderne a besoin de redondance au niveau des systèmes et du réseau. Il doit avoir l'agilité nécessaire pour pouvoir se servir d'une informatique distribuée, de technologies complexes et modulaires dans des situations diverses, ainsi que la capacité de gérer les coupures de courant et les crises. Les parlements ont reconnu que la résilience devait être la pierre d'angle du modèle de priorité au numérique (*digital-first*).

La résilience est la mesure ultime de l'aptitude d'une organisation à gérer les risques en les devançant, afin de maintenir son fonctionnement et de le rétablir à la suite d'une perturbation. Pour atteindre la résilience, notre organisation doit mettre en œuvre des systèmes d'entreprise coordonnés de processus et d'information, prendre des décisions efficaces, hiérarchiser et signaler les risques et passer à l'exécution en temps de crise.

Chambre des communes du Canada

Le Parlement du Royaume-Uni, qui a jugé son PCA solide, a estimé que celui-ci n'avait pas nécessairement changé à cause de la pandémie mais que les solutions techniques qu'il avait adoptées lui avaient ouvert de nouvelles possibilités et apporté des solutions potentielles dans l'éventualité de crises futures.

Nous avons beaucoup investi dans l'infrastructure nécessaire aux réunions en mode hybride, et nous avons décidé de la conserver. Nous sommes en train de nous demander, entre autres, si cela nous offre de nouvelles options en matière de résilience. Par exemple, en cas de perte de l'une de nos chambres, comment pourrions-nous passer aux séances en mode hybride pour réagir à un tel scénario ? Je pense que, finalement, nous avons un peu gagné en flexibilité et ajouté quelques outils supplémentaires à notre boîte à outils.

Parlement du Royaume-Uni

Le Parlement européen a un point de vue très semblable, voyant la résilience comme « une innovation continue plutôt qu'une transformation radicale ». Cela correspond à la stratégie de préparation de l'institution, qui a aussi les moyens d'être réactive. Si certains parlements ont trouvé leur PCA moins efficace qu'ils ne l'avaient espéré, d'autres se sont sentis mieux préparés. Les uns et les autres ont reconnu que, une fois la pandémie déclarée, il était essentiel, pour rebondir, d'échanger avec d'autres parlements sur les problèmes et les solutions à y apporter.

Nous étions préparés, grâce à un plan d'urgence bien conçu et un plan en cas de pandémie, ce qui nous a aidés à mieux y faire face. Les échanges de connaissances avec d'autres parlements ont été le facteur déterminant qui nous a permis de mieux gérer la crise dans une situation totalement inédite.

Assemblée nationale de Maurice

Le Parlement sud-africain a eu de bonnes raisons de tester les enseignements de la pandémie lorsqu'un incendie a endommagé une partie du complexe parlementaire en janvier 2022. Il souligne que la résilience a été au cœur de sa riposte :

« Résilience », c'est précisément le terme qu'a employé notre présidente... même si l'enquête suit son cours, elle voulait témoigner de la résilience du parlement, dont les travaux peuvent quand même se poursuivre.

Parlement sud-africain

Les échanges de connaissances avec d'autres parlements ont été déterminants et ont permis de mieux gérer la crise dans une situation imprévue.

La recherche de la résilience va bien au-delà de la pandémie : les échanges de connaissances avec d'autres parlements ont été déterminants et ont permis de mieux gérer la crise dans une situation imprévue et très fluctuante. Le Parlement ukrainien relève que son plan de continuité des activités pendant la pandémie, ainsi que la confrontation des expériences sur les réseaux, l'ont préparé et mis en état de continuer à fonctionner pendant la guerre :

L'expérience des parlements en période de pandémie s'est révélée extrêmement utile pour le parlement d'un pays en guerre.

Verkhovna Rada de l'Ukraine

Participation du public

Avec l'intérêt suscité par les mesures de lutte contre la pandémie de COVID-19, les moyens utilisés par les citoyens pour poser leurs questions au parlement et lui faire part de leurs souhaits se sont diversifiés.

Bundestag allemand

La pandémie a entraîné la fermeture de beaucoup de choses. Pour beaucoup, les déplacements ont été sévèrement restreints, de même que l'accès aux bâtiments publics, y compris au parlement. On peut lire dans le Rapport parlementaire mondial 2022, qui porte sur la nécessité d'associer le public aux activités du parlement, qu'une crise risque de restreindre l'exercice de la démocratie, de limiter l'accès du public à ses représentants et ainsi les possibilités de contrôle². L'étude effectuée pour le présent Rapport mondial sur l'e-Parlement montre que de nombreux parlements ont choisi de renforcer leurs stratégies d'ouverture numériques, dans certains cas en réponse à un regain d'intérêt du public, pour que les citoyens puissent toujours s'informer des travaux parlementaires.

L'intérêt pour le parlement a grandi pendant la pandémie, ce qui a ouvert d'autres possibilités d'élargir la participation du public.

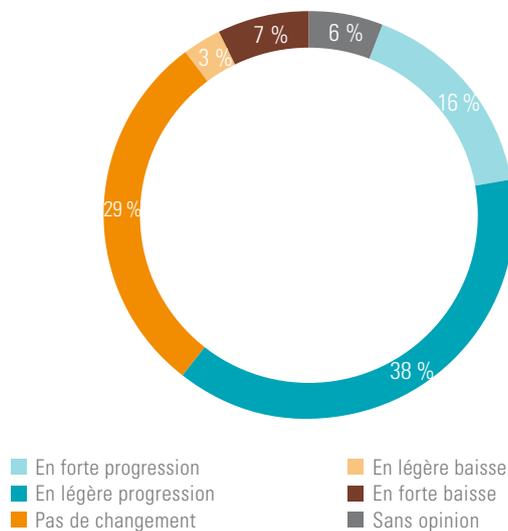
² Union interparlementaire (UIP) et Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *Rapport parlementaire mondial 2022 : associer le public aux activités du parlement* (Genève : UIP/PNUD, 2022) : www.ipu.org/fr/notre-impact/des-parlements-plus-forts/notre-action-normative/rapport-parlementaire-mondial/rapport-parlementaire-mondial-2022-associer-le-public-aux.

L'intérêt du public pour la documentation parlementaire publiée sur le site s'est accru. Et les débats parlementaires sur la chaîne de télévision présente sur le web ont été davantage suivis.

Chambre des députés italienne

Dans l'ensemble, l'intérêt pour le parlement a grandi pendant la pandémie, et cela a ouvert d'autres possibilités d'élargir la participation du public. La plupart des parlements (54 %) signalent un réveil de l'intérêt du public et une demande de participation en hausse. Comme le montre la figure 5, 38 % des parlements trouvent que la participation citoyenne a un peu progressé, 16 % qu'elle a beaucoup progressé, et 10%, qu'elle a diminué.

Figure 5. La participation citoyenne au parlement (n=117)



Il est encore trop tôt pour se prononcer sur l'effet durable que cela aura sur la participation du public. Mais l'enquête sur les procédures et pratiques parlementaires futures, réalisée par la Commission des normes, procédures et nominations du Parlement écossais³, qui a été l'une des premières évaluations parlementaires des enseignements de la pandémie, nous laisse entrevoir les avantages qui pourraient en résulter pour la participation du public et pour une plus large représentation au parlement :

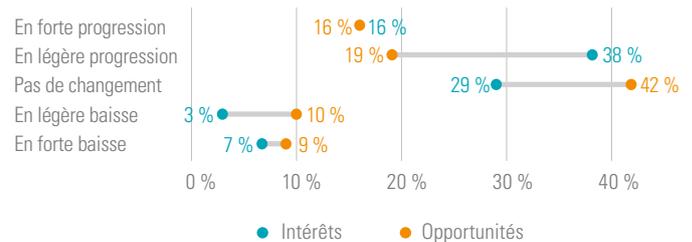
De solides arguments font valoir que les arrangements hybrides pourraient bien rendre le parlement plus inclusif et plus accessible, ce qui va dans le sens de ses principes fondateurs. S'ils sont un moyen d'encourager des personnes de milieux très divers à se présenter aux élections législatives, c'est une raison de plus pour continuer à travailler en mode hybride. Le parlement y gagnera en flexibilité et pourra offrir à l'avenir d'autres modes de participation à ses travaux, plutôt que d'obliger les élus à se plier aux méthodes de travail établies, sans tenir compte de leur situation personnelle.

Parlement écossais

3 Parlement écossais, Commission des normes, procédures et nominations publiques, *Report on inquiry into Future Parliamentary procedures and practices*, 6th Report 2022 (Edinburgh: Scottish Parliament, 2022) : digitalpublications.parliament.scot/Committees/Report/SPPAC/2022/7/6/e5cd2e5a-9b82-41e1-b787-d5d3f169b22e-2#0b9ba056-9396-43d3-869d-001ae1e0d9ac.dita.

Pour le moment, la demande du public, que perçoivent et relèvent les parlements eux-mêmes, reste sans réponse car ils n'ont pas élargi en conséquence les possibilités de participation des citoyens. Comme le montre la figure 6, ces possibilités n'ont pas changé chez 42 % des parlements et se sont restreintes chez 19 %. Elles ne se sont étendues que chez 35 % des parlements, même si 16 % annoncent qu'elles se sont sensiblement élargies.

Figure 6. Intérêt du public et possibilités de participation (n=116)



Des recherches menées par le Parlement néo-zélandais alors en exercice montrent qu'avec la pandémie, l'intérêt pour ce que fait le parlement a augmenté mais que la participation du public a elle aussi progressé. Ce constat fait, il y a de fortes chances pour que les efforts futurs tendent à développer la participation à distance :

L'enquête menée en 2021 auprès du public néo-zélandais par le prestataire de services Kantar a révélé que les Néo-Zélandais s'intéressaient davantage à la politique et aux travaux parlementaires. Les répondants ont expliqué qu'ils parlaient politique avec leurs pairs plus qu'ils ne l'avaient jamais fait auparavant et qu'ils avaient été plus nombreux à prendre des initiatives telles que signer une pétition ou demander à être entendus par une commission d'enquête parlementaire. Des témoins pouvaient déposer devant des commissions d'enquête par télé- ou visioconférence auparavant mais le nombre de ces témoignages a fortement augmenté pendant la pandémie. Par exemple, pendant certaines périodes de confinement, toutes les séances de commission se sont tenues en ligne par visioconférence ; les témoins déposaient alors uniquement par télé- ou par visioconférence. Les commissions reviennent maintenant aux débats en présentiel mais les dépositions par visioconférence vont probablement se poursuivre et le mouvement s'amplifier par rapport à la pratique antérieure à la pandémie.

Parlement néo-zélandais

Le Parlement des Fidji a renforcé son utilisation des outils numériques pour ses programmes de mobilisation et d'information de la population, ce qui a eu des effets tangibles :

Devant les commissions, les témoins ont été plus nombreux à déposer en ligne qu'en présentiel.

Parlement des Fidji

Les restrictions d'accès ont fait obstacle à la participation en présentiel. Même après leur levée progressive, les règles de distanciation sociale ont continué à freiner la participation :

Les mesures prises par les autorités pour éradiquer la pandémie ont obligé à réduire le nombre de personnes assistant aux séances.

Parlement du Burundi

Dans certains cas, l'accès du public au parlement a dû se faire en ligne :

La participation en personne aux travaux du parlement a cédé la place aux contacts numériques. Il est devenu très important de pouvoir transmettre les séances en vidéo par la voie numérique et de garantir une haute qualité de transmission.

Parlement d'Estonie

Il semblerait aussi que les parlements sortant de la pandémie sont prêts à investir dans de meilleures méthodes pour intéresser le public :

Le parlement a mis une application sur le site web qui permet au public de proposer des idées et des amendements aux projets et propositions de loi à l'étude dans les commissions et de poser des questions aux parlementaires.

Parlement du Liban

Le parlement s'attache maintenant à accroître la participation du public à l'aide de moyens numériques. Il offre aussi des possibilités d'échanges via les plateformes de réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter et il a remanié son site web pour le rendre plus visible et plus interactif.

Parlement du Zimbabwe

Comme le montre le tableau 4, les répondants à l'enquête signalent que les contacts des parlementaires avec le public sont restés stables dans un peu moins d'un tiers des parlements (30 %), mais ont augmenté dans un peu plus d'un tiers (36 %). Ils ont diminué dans 20 % des parlements.

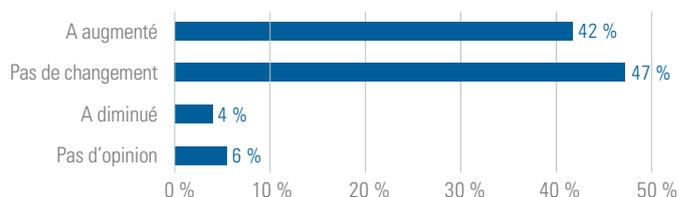
Tableau 4. Contacts des parlementaires avec le public (n=117)

Sens du changement	%
En forte augmentation	16 %
En légère augmentation	20 %
Pas de changement	30 %
En légère diminution	14 %
En forte diminution	6 %
Pas d'opinion	15 %

Appelés à jauger l'importance qu'ils accordent à l'association du public à leurs travaux, la plupart des parlements estiment qu'elle est restée inchangée (47 %) ou a légèrement augmenté (42 %) ; elle aurait fortement augmenté dans 21 % des parlements mais diminué dans seulement 4 %. Ces réponses laissent à penser qu'il existe une forte culture

d'association du public aux travaux du parlement et qu'elle a encore gagné en importance du fait de la pandémie.

Figure 7. L'importance, pour les parlements, d'associer le public à leurs travaux (n=116)



À titre de comparaison, rappelons que, selon le Rapport mondial 2020 sur l'e-Parlement, 63 % des parlements disposaient de systèmes de vulgarisation et de communication avec le public et qu'ils étaient autant à déclarer travailler en collaboration avec la société civile. Il relevait que 76 % des parlements et 56 % des parlementaires se servaient des réseaux sociaux, que 39 % des parlements utilisaient une messagerie instantanée (proportion en forte augmentation pour le personnel comme pour les parlementaires) et que 30 % avaient des applications mobiles donnant accès aux travaux parlementaires et à diverses informations. Cependant, la communication passe par toutes sortes de moyens allant de la publication et la radio- ou télédiffusion (méthode couramment employée pour faire circuler l'information) aux délibérations et aux échanges directs (qui sont moins courants). Sur ce point, le rapport 2020 observait que les relations avec le public étaient considérées comme une bonne chose, amenant un resserrement des liens entre le parlement et les citoyens. C'est aussi une manière efficace de faire mieux connaître et comprendre la façon dont travaillent les parlements.

Le nouveau paysage stratégique

Je peux dire que la COVID-19 est une force et une chance pour nous. Lorsqu'on parle des TIC, c'est dans la plupart des cas pour évoquer les perspectives qu'elles ouvrent. À cause de la COVID-19, nous avons adapté les TIC plus vite que nous ne le pensions et progressé plus vite que jamais.

Sénat cambodgien

Le rapport 2020 dépeignait des parlements passant par une phase d'innovation forcée et d'apprentissage pour intégrer rapidement de nouveaux modes de travail reposant sur les TIC. Ce tableau a été actualisé dans la partie précédente du rapport, dans laquelle nous soulignons les gains stratégiques déjà réalisés et expliquons en quoi la pandémie a été le catalyseur de la transition numérique, avec les nouvelles pratiques qu'elle entraîne. L'étude réalisée en vue du présent rapport montre que de nombreux parlements ont pu réagir rapidement et de façon radicale et que, pour fournir leurs services, ils ont adopté de nouvelles pratiques de travail en accélérant leurs programmes de modernisation.

Les outils numériques se sont révélés vitaux pour les parlements qui se veulent plus résilients et plus réceptifs au monde qui les entoure.

Les outils numériques se sont révélés vitaux pour les parlements qui se veulent plus résilients et réceptifs au monde

qui les entoure. Ils sont devenus essentiels à la mission des parlements et, comme le constatait le rapport 2020, ils sont passés d'une fonction d'appui à un rôle de premier plan, qui appelle une orientation stratégique portée et soutenue par les dirigeants des parlements.

La pandémie a mis en évidence l'importance d'[investir dans] une solide infrastructure informatique et sa sécurité, une bonne gouvernance en la matière et des politiques toujours adaptées aux besoins du moment.

Chambre des représentants de la Belgique

Le Parlement investit continuellement dans l'infrastructure et les capacités informatiques. Il doit encore développer la formation des parlementaires pour qu'ils sachent utiliser les TIC dans leur travail.

Parlement des Fidji

Plus le numérique prend de place, plus il est nécessaire que les stratégies numériques remportent l'adhésion du parlement au plus haut niveau. Surtout, la plupart des parlements ont maintenant le regard tourné vers l'avenir, 87 % jugent une stratégie numérique plus importante que par le passé et 63 % indiquent que leurs processus opérationnels ont définitivement changé à cause de la pandémie.

[Formation des parlementaires par le personnel TIC du Parlement sur l'application eChamber pour la participation et le vote à distance en plénière.](#) © Assemblée nationale de Zambie



Dans ces circonstances, il importe que la direction des parlements imprime sa marque et accueille favorablement les occasions d'innover encore. Selon l'Assemblée nationale du Costa Rica, les priorités pour l'avenir sont les suivantes :

La résilience, l'ouverture au changement, l'adaptation aux conditions du moment, et agir sans tarder pour introduire les changements nécessaires à la continuité des travaux parlementaires.

Assemblée nationale du Costa Rica

Dans la partie qui suit, nous allons traiter de la modernisation accélérée des systèmes, de la transformation de la culture et des modalités de travail parlementaires et des gains d'efficacité qui peuvent en résulter pour le parlement. Nous expliquerons pourquoi une stratégie numérique globale et portée à un haut niveau est devenue encore plus importante et pourquoi elle nécessite un leadership aux échelons les plus élevés du parlement. Nous nous arrêterons sur la transition des parlements vers un mode de fonctionnement plus virtuel, sur les risques accrus que comporte un tel virage et sur les besoins de cybersécurité.

Modernisation et transformation numérique

La Chambre des députés a beaucoup changé pendant ces deux ans et c'est un changement durable.

Chambre des députés du Brésil

Comme constaté dans les précédents rapports mondiaux sur l'e-Parlement, la modernisation des parlements est un processus continu. Rien d'étonnant cependant à ce que, comme le montre la figure 8, 80 % des parlements aient le sentiment que le rythme de la modernisation s'est accéléré pendant la pandémie (seuls 5 % se disent d'un avis contraire). De plus, le fait que 63 % admettent que leurs processus opérationnels ont définitivement changé à cause de la pandémie indique que la modernisation ne se cantonne pas aux nouvelles technologies et que la transformation touche tous les secteurs de l'institution.

Nous avons mis en place ces systèmes dans les plus brefs délais. Mais il serait temps maintenant d'essayer d'innover et de les améliorer parce que rien ne nous presse actuellement de vérifier les avantages qu'ils présentent pour les activités de l'Assemblée. Les systèmes sont là, mais il faut les améliorer et s'assurer de leur résilience. Il faut surtout s'assurer que la sécurité est prise en charge.

Assemblée nationale de Zambie

Les parlements qui ont déjà investi dans la transformation numérique – et en particulier dans les systèmes nécessaires au fonctionnement à distance – ont pris de l'avance. L'Assemblée nationale de Hongrie, par exemple, a réfléchi à la manière dont son système de gestion des documents pourrait être étendu et s'appliquer dans une plus large mesure au processus législatif :

Cette innovation a fortement contribué à réduire les contacts personnels et a permis au personnel de bureau de travailler temporairement à domicile.

Assemblée nationale de Hongrie

Les contraintes financières et les limites de l'infrastructure numérique restent parmi les facteurs qui font obstacle à la modernisation et au parlement en ligne, en particulier dans les pays restés en grande partie ruraux :

Malgré de nouveaux progrès, des problèmes de connectivité, en particulier dans les régions reculées, continuent à se poser et compromettent la participation des députés.

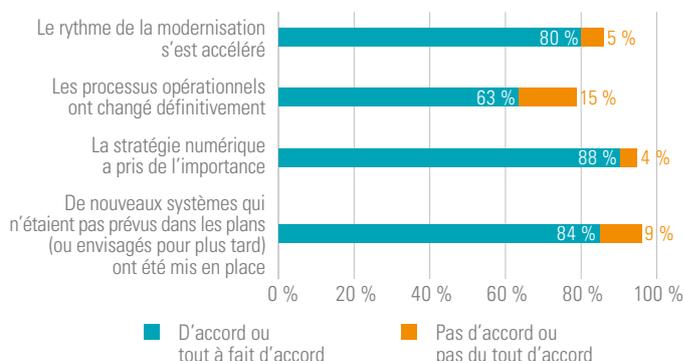
Assemblée nationale du Botswana

Le réseau Internet n'est pas très performant en République centrafricaine. C'est pourquoi notre parlement fonctionne de la manière ordinaire. Tout se fait face à face.

Assemblée nationale de la République centrafricaine

Comme le montre la figure 8, la modernisation et la transformation numérique ont pris une importance stratégique pour les parlements pendant la pandémie. Cette attitude persiste à l'heure de la reprise.

Figure 8. L'incidence de la pandémie sur la modernisation (n=114)



Stratégie numérique

Le Parlement du Kenya a remanié des budgets pour accélérer sa transition numérique. Cette initiative témoigne de l'importance accrue d'une stratégie numérique guidant la modernisation du parlement : la stratégie numérique a pris de l'importance pour 88 % des parlements depuis que la pandémie s'est déclarée.

La stratégie numérique a pris de l'importance pour près de 9 parlements sur 10.

Cette attention portée à la stratégie numérique se retrouve dans tous les parlements, quelles que soient leur taille ou leur localisation, bien que ceux du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord soient les moins enclins à le reconnaître (67 %), et que 15 % des parlements d'Afrique subsaharienne soient d'avis

contraire. Les vues sur le sujet sont largement déterminées par les revenus, avec seulement 55 % des parlements des pays à faible revenu pensant que la stratégie numérique a pris de l'importance et 27 % exprimant leur désaccord. Bien qu'il n'existe pas d'élément qui explique de manière probante cette divergence, l'expérience suggère – et c'est la déduction à laquelle parviennent de précédents rapports mondiaux sur l'e-Parlement – que le défi, pour les parlements des pays à faible revenu, tient à l'accès aux TIC, à leur financement et aux ressources qu'elles requièrent, notamment pour l'engagement du personnel technique nécessaire à la gestion et à la maintenance de ces systèmes. Ce problème s'aggrave à mesure qu'augmentent la complexité et l'impact de l'e-Parlement (tendance relevée dans de précédents rapports) et a été rendu plus aigu encore par la pandémie.

Je pense que le principal obstacle à la modernisation, c'est la mise en place d'une infrastructure informatique complète : c'est très important parce que, si nous introduisons quelque chose, nous devons prendre en compte notre infrastructure et nos services d'assistance.

Sénat du Cambodge

Montée du « parlement en tant que service »

Là où la modernisation suit son cours, des tendances se dessinent, à la dématérialisation des données et des applications, par exemple, et à une utilisation moindre des matériels et systèmes hébergés localement. Ces concepts sont connus, respectivement, sous les noms de « *Software as a Service* » (SaaS) (le logiciel en tant que service) et d'« *Infrastructure as a Service* » (IaaS) (l'infrastructure en tant que service). Pris globalement dans le contexte parlementaire, ils décrivent une tendance à la virtualisation des données et des systèmes parlementaires que l'on peut désigner sous le nom de « parlement en tant que service ». À mesure que cette réalité se concrétise, elle a besoin de différentes architectures et stratégies pour la gérer.

« Le parlement en tant que service » est une réalité dont la gestion demande cependant différentes architectures et stratégies.

L'informatique dématérialisée – le stockage en nuage, les logiciels et l'infrastructure installés sur des serveurs distants – est devenue vitale pour les parlements qui veulent fonctionner à distance. Ce mode de travail en ligne demande plus de bande passante et oblige à reconsidérer les réseaux internes, ainsi que l'utilisation potentielle de réseaux virtuels privés (VPN), et à accorder plus d'attention à la cybersécurité.

Nous avons dû changer notre politique pour que les services dématérialisés en ligne puissent y avoir leur place. Nous pouvons maintenant héberger nos applications et sauvegarder nos données mais, une fois que vous êtes passé en nuage, il est vraiment essentiel de s'occuper de la sécurité. D'abord, nous avons dû changer de politique, passer de l'achat d'ordinateurs fixes à celui d'ordinateurs portables pour permettre le télétravail au parlement. Il est important de relever

qu'une fois que l'on est dans un espace virtuel, il faut s'occuper de la connexion à Internet, qui doit être assez puissante pour permettre l'utilisation des applications en ligne. Nous avons dû mettre rapidement en place des accords de niveau de service avec ceux du nuage pour assurer la sécurité de nos services et obtenir qu'ils puissent être fournis sans interruption. Enfin, nous avons dû étudier le meilleur moyen de sécuriser les données stockées chez eux.

Parlement du Kenya

Les chaînes d'approvisionnement et leur gestion, la prise en charge de la nouvelle continuité des activités et des risques pour la cybersécurité sont autant de défis que les parlements doivent relever. Par exemple, la demande de bande passante n'a fait qu'augmenter, mais maintenant elle est d'une importance critique pour leur mission, surtout pour les parlements qui tiennent des séances en ligne. Cela signifie que la redondance réseau a pris beaucoup d'importance pour les parlements et qu'ils n'ont pas besoin simplement de plus de bande passante et d'une plus grande fiabilité, mais de plusieurs connexions à Internet. Cette redondance peut être difficile à obtenir à moins d'avoir des fournisseurs multiples fonctionnant indépendamment (c'est à dire n'ayant pas en commun avec d'autres des parties du même réseau de liaison secondaire (*backhaul*) – la partie du réseau qui connecte le parlement à Internet au-delà de ses propres réseaux internes).

Cybersécurité

La sécurité est une priorité qui prend plus de place que prévu dans les préoccupations... Celle des systèmes est d'autant plus nécessaire qu'ils sont plus ouverts et qu'on y accède à partir de lieux divers. [Au-delà de la pandémie] la guerre entre la Russie et l'Ukraine pose visiblement des problèmes supplémentaires de sécurité.

Congrès des députés de l'Espagne

La cybersécurité a été mentionnée comme l'un des problèmes majeurs pour les parlements dans les groupes de discussion constitués aux fins de l'étude. La pandémie a rendu plus cruciale encore la nécessité de la renforcer. D'autres facteurs ont contribué à cette évolution : les conflits dans le monde et l'augmentation des cyberattaques dirigées par des États et des acteurs non étatiques contre des établissements publics. À un moment où se multiplient les systèmes en ligne et où le télétravail tend à se généraliser, la complexité, les besoins de gestion interne et le profil de risque des parlements changent et obligent à aborder la cybersécurité avec plus de rigueur.

Les risques pour les parlements augmentent avec la complexité numérique.

Plusieurs cyberattaques contre des biens numériques de parlements ont été enregistrées au cours des deux dernières années, et elles semblent être en augmentation. Cependant, il est difficile de recruter et de fidéliser du personnel qualifié en matière de cybersécurité car ces métiers sont très demandés dans le secteur commercial. Des experts chevronnés en cybersécurité peuvent prétendre à des salaires bien supérieurs à ce que la plupart des parlements peuvent offrir.

Il est important pour les parlements que leur personnel et leurs membres reçoivent une formation en cybersécurité.

En interne, les parlements travaillent sur des stratégies propres à sensibiliser les utilisateurs et à développer des outils de formation et d'appui pour leurs membres et leur personnel et surveillent l'activité en permanence pour déceler les risques pour la sécurité et les atteintes potentielles. Ils développent aussi des procédures et des protocoles pour gérer l'accueil et la sortie des utilisateurs, qui aident non seulement à protéger leur domaine numérique mais aussi à familiariser les parlementaires avec les risques et les inconvénients des réseaux sociaux. L'Assemblée nationale de Zambie a mentionné plusieurs priorités à cet égard :

Apprendre tant aux parlementaires qu'au personnel à utiliser efficacement et sans danger les outils et services informatiques, et accroître les mesures de sécurité pour la collaboration en ligne.

Assemblée nationale de la Zambie

Les parlements doivent revoir les dispositions d'assistance prises en interne et actualiser les accords de niveau de service avec les fournisseurs. Concrètement, il leur est recommandé d'étudier leurs propres directives nationales en matière de cybersécurité et de travailler avec les institutions gouvernementales dans ce domaine pour mieux gérer et réduire les risques. Une autre stratégie vise à donner à la cybersécurité un rang de priorité plus élevé dans l'institution : au Parlement estonien, par exemple, cette question relève de la responsabilité du Bureau.

Le Parlement danois note que « si l'on augmente le nombre des réunions en ligne, la sécurité doit suivre », tandis que divers parlements font état d'autres priorités :

Améliorer la protection contre les cybermenaces et établir une politique de sécurité de l'information.

Chambre des représentants de la Belgique

Relever les normes de sécurité dans tous les systèmes, en particulier ceux qui sont liés aux réunions délibératives et au processus législatif.

Chambre des députés du Brésil

Accroître les mesures de sécurité informatique et avoir des mesures efficaces de récupération pour les données, les applications, les services et la connectivité.

Chambre des députés de l'Italie

Sensibiliser davantage les utilisateurs aux problèmes de sécurité informatique.

Parlement du Portugal

Les stratégies appliquées actuellement par les parlements tendent notamment à :

- Revoir les politiques relatives à la sécurité et la gestion de la cybersécurité, en travaillant éventuellement avec les organismes responsables de la sécurité nationale pour mettre en œuvre les normes de cybersécurité applicables au secteur public
- Veiller à ce que la cybersécurité relève des hauts fonctionnaires et soit considérée comme une priorité stratégique pour le parlement
- Contrôler les systèmes en place pour comprendre si une plus grande ouverture à Internet change leur profil de risque
- Recourir à des solutions de l'intelligence artificielle pour surveiller les risques et les types de risque à mesure qu'ils se présentent
- Former le personnel et les parlementaires pour qu'ils soient plus conscients des risques et capables de repérer et de signaler des menaces.



Des rédacteurs parlementaires au travail à la Chambre des représentants des Pays-Bas, utilisant des outils de reconnaissance automatique de la parole. © Chambre des représentants des Pays-Bas

Un changement durable des processus parlementaires

Nous avons décrit ci-dessus le paysage stratégique qui permet au parlement de donner la « priorité au numérique », priorité qui ne va pas sans une forte impulsion des dirigeants, l'innovation et la recherche de la résilience. Qu'est-ce que cela signifie en réalité ? C'est ce que nous allons voir dans la partie qui suit, qui traite de la manière dont les travaux parlementaires se sont adaptés à des modes de travail hybrides, de l'assouplissement des pratiques de travail qui a été rendu possible, et des besoins en ressources des services informatiques qui en découlent.

Au sortir de la pandémie, les parlements se trouvent à un croisement crucial. L'étude réalisée pour le présent rapport fait apparaître un retour partiel au fonctionnement de l'avant-pandémie, en particulier en plénière, où la communication face à face est vivement appréciée. Mais elle révèle aussi que certaines pratiques ont changé pour de bon : les commissions sont devenues plus flexibles et ouvertes à la participation à distance, et le télétravail pour l'administration parlementaire s'est sensiblement répandu. Elle montre également que les attitudes ont changé : on constate une plus grande ouverture à l'innovation et une conscience plus aiguë de l'importance d'une stratégie numérique dans l'ensemble des parlements. Et surtout, les parlementaires attendent aujourd'hui davantage des technologies numériques.

Modification de la procédure pour permettre la tenue de séances en ligne

Le parlement a axé la plupart de ses opérations sur les systèmes informatiques parce que nous avons compris que c'était la seule manière de pouvoir continuer à travailler pendant la pandémie de COVID-19.

Parlement du Kenya

Il est indéniable que l'on s'est précipité pour être en ligne et s'y rencontrer.

Parlement de Thaïlande

Le rapport 2020 s'est intéressé aux modifications que les parlements devaient apporter à leur procédure, à la loi et même à la constitution pour autoriser les séances en ligne. Si nombre d'entre eux (44 %) ont pu introduire des changements en modifiant leur procédure, 16 % ont dû procéder à des amendements législatifs ou constitutionnels pour se réunir en plénière en ligne (et 8 % ont dû faire de même pour permettre aux commissions aussi de siéger à distance).

Tableau 5. Modifications requises pour adopter le travail à distance (WEPR 2020; n=73)

	Plénières	Commissions
Des modifications constitutionnelles/législatives ont été nécessaires	16 %	8 %
La procédure parlementaire a été actualisée	44 %	32 %
Aucun changement formel n'a été nécessaire	30 %	48 %

En 2022, les chiffres montrent que près de la moitié des parlements (47 %) ont modifié leur procédure ou la loi pour que les plénières puissent se poursuivre, et 51 % pour que les commissions puissent siéger en ligne (voir le tableau 6).

Tableau 6. Les règlements parlementaires ont été modifiés (n=122)

Modifications des règlements	
Pour les plénières	47 %
Pour les commissions	51 %

Nombre de parlements ont introduit des changements temporaires, destinés à devenir caducs s'ils n'étaient pas reconduits par les parlementaires, ce qui fait ressortir non pas simplement la compétence technique et la fonctionnalité des plateformes virtuelles, mais aussi les dimensions humaines et politiques du débat parlementaire et, en particulier, des questions de contrôle. La Chambre des députés mexicaine, par exemple, a relevé que la politique jouait un rôle dans la manière dont ses solutions virtuelles étaient mises en œuvre et influait sur ce qu'il était possible de faire. Au Royaume-Uni, un consensus politique initial a permis d'introduire une chambre hybride pour la Chambre des Communes :

Cependant, ces arrangements ont commencé à se fissurer fin mai, peu avant les vacances de la Pentecôte, à peine une semaine après le premier vote en ligne. Malgré beaucoup de colère chez les simples parlementaires et ceux de l'opposition, les ministres ont refusé de faciliter la décision de proroger la validité des ordonnances à durée limitée qui avaient permis une participation à distance à la chambre et, de ce fait, les dispositions sont devenues caduques⁴.

Parlement du Royaume-Uni

Certains parlementaires ont eu le sentiment qu'en se déroulant en ligne, les débats parlementaires étaient dévalorisés, à cause de l'importance accordée à la présence physique :

Il a y encore des parlementaires qui, faisant grand cas des échanges face à face, considèrent que les séances en ligne ôtent de la valeur au débat parlementaire en présentiel.

Assemblée nationale du Botswana

D'autres parlements ont constaté une tendance à conserver les outils numériques pour les commissions, mais aussi un désir de revenir aux séances plénières en présentiel, réservant le mode hybride pour les situations d'urgence :

La Chambre et les commissions d'enquête ont suivi des voies sensiblement divergentes. Si les réunions en ligne et en mode hybride des commissions d'enquête sont devenues partie intégrante du fonctionnement normal du parlement, on ne sait pas si la Chambre continuera à siéger en mode hybride au-delà de la présente session, bien que cette possibilité ait toutes les chances d'être maintenue pour les situations exceptionnelles.

Parlement néo-zélandais

En juin 2022, l'opposition à la Chambre des Communes canadienne s'est prononcée contre la poursuite des séances en mode hybride, jugeant qu'il était de la sorte plus difficile de demander des comptes aux ministres. Un point de vue similaire a été exprimé dans d'autres parlements. Des parlementaires canadiens ont fait valoir que les séances des commissions étaient parfois gênées, voire interrompues, par des problèmes techniques. En contrepoint, un de leurs collègues a « mis en avant la chance offerte aux parlementaires de travailler dans leur circonscription, au lieu de passer leur temps à faire la navette entre elle et Ottawa toutes les semaines », et déclaré que la flexibilité était une priorité, vu le nombre de parlementaires ayant une famille et de jeunes enfants ; « Je pense que le parlement attirera des gens encore plus qualifiés s'il peut leur offrir une certaine flexibilité »⁵.

Des solutions ont été mises en place pour permettre à la fois des séances en ligne et une distanciation physique à la chambre. À Maurice, la disposition des sièges à la chambre a été modifiée pour pouvoir accueillir tous les parlementaires mais l'espace était si restreint que ceux qui prenaient la parole devaient rester assis à leur place. Au Bhoutan, la solution de l'e-Parlement dématérialisé déjà installée est passée au premier plan pendant la pandémie, avec l'introduction de séances en ligne. À la Chambre des représentants de Belgique, le règlement a été modifié pour de bon, mais ne s'applique que dans certaines circonstances :

[Le règlement amendé ne s'applique] que dans l'éventualité d'une situation grave et exceptionnelle qui, par la menace qu'elle constitue pour la santé publique, empêche les membres de la Chambre d'y être physiquement présents.

Chambre des représentants de la Belgique

La situation est très semblable aux Seychelles, où les séances en mode hybride de la plénière et des commissions sont autorisées dans les situations d'urgence. En Thaïlande, la difficulté de modifier les règlements a fait obstacle à la virtualisation. En Irlande, où la Constitution empêchait de tenir des séances en ligne, les chambres de l'Oireachtas ont déménagé dans un centre de conférence pour pouvoir accueillir tous les parlementaires et respecter les règles de

4 The Constitution Unit, « The hybrid House of Commons: the problems of government control », 17 janvier 2021 : [constitution-unit.com/2021/01/17/the-hybrid-house-of-commons-the-problems-of-government-control](https://www.constitution-unit.com/2021/01/17/the-hybrid-house-of-commons-the-problems-of-government-control).

5 Radio-Canada, « Les libéraux veulent prolonger d'un an les travaux parlementaires hybrides », 20 juin 2022 : ici.radio-canada.ca/nouvelle/1892517/chambre-communes-travaux-parlementaires-hybrides-prolongation-liberaux.

distanciation physique. Le Dáil Éireann (la chambre basse) a aussi servi de salle de commission au début de la pandémie. Il existe une proposition visant à amender la Constitution par référendum pour autoriser la tenue de séances en ligne dans les situations d'urgence futures.

En revanche, plusieurs parlements ont mis au point des solutions virtuelles crédibles au cours des deux dernières années et les ont déployées pour les intégrer à leur fonctionnement normal ou pour qu'elles soient disponibles à bref délai.

Les solutions de visioconférence ont de l'avenir : elles sont efficaces et indispensables dans certaines situations.

Parlement d'Estonie

La Chambre des Communes britannique note, que si les séances en présentiel ont repris, beaucoup de choses ont changé dans les coulisses et qu'elle peut maintenant revenir au mode hybride dans un délai de 72 heures, si nécessaire. Le Parlement du Brésil continue à utiliser ses outils virtuels et des parlementaires brésiliens ont exprimé le désir de maintenir les séances en ligne :

La plupart des parlementaires sont encore emballés par [le parlement virtuel] et les solutions à distance que nous pouvons leur fournir. Et vu la taille du Brésil, il est vraiment important de faire en sorte que les solutions informatiques continuent à fonctionner correctement parce qu'il n'est pas facile de réunir tout le monde dans une petite salle plénière ... [Les parlementaires] sont en train de changer le processus législatif pour tenir compte du numérique.

Chambre des députés du Brésil

Dans son enquête sur les procédures et pratiques parlementaires futures, la Commission des normes, procédures et nominations du Parlement écossais a fait l'observation suivante⁶ :

Bien que les plateformes utilisées pour les réunions en mode hybride ne puissent pas reproduire les travaux parlementaires tels qu'ils se déroulent en présentiel et que les échanges soient réduits par rapport à ce qui se passe normalement dans ses locaux, le Parlement a pu remplir sa fonction essentielle de contrôle du Gouvernement écossais.

Parlement écossais

Le Parlement letton continue d'offrir à ses membres un accès à distance via la plateforme du parlement virtuel, mise en place pendant la pandémie. Quant à l'Assemblée nationale de Zambie, elle remarque un changement de la manière dont le parlement travaille après la pandémie :

Nos membres sont beaucoup plus nombreux à participer aux débats de la chambre, parce qu'ils le peuvent, où qu'ils se trouvent. Il n'y a plus de barrière physique. Nous sommes en mesure de gérer les activités depuis la chambre, mais les parlementaires peuvent être n'importe où dans le monde. Ils peuvent toujours suivre nos activités à l'aide d'une application [et cela] a vraiment changé notre manière de travailler.

Pouvez-vous imaginer qu'il leur soit égal, aujourd'hui, de venir ou de ne pas venir au parlement ? Tant que celui-ci leur est accessible, ils peuvent participer sans problème. Nous avons fait un tel chemin, nous qui gérons les activités de la chambre ! De plus, en cherchant à renforcer notre résilience, nous nous sommes découverts capables d'innover et d'améliorer les systèmes.

Assemblée nationale de la Zambie

Méthodes de vote

Les membres du Conseil national qui ne pouvaient pas assister aux séances en présentiel en 2021 à cause de la COVID-19, avaient la possibilité de voter à distance. À ce jour, le Conseil national a adopté une nouvelle loi qui autorise le parlement à travailler à distance en période de crise.

Assemblée fédérale de la Suisse

Le vote est une fonction essentielle de la chambre parlementaire. Plus du tiers des parlements (36 %) ont modifié leurs procédures pour autoriser d'autres modes de vote en plénière, et 30 % en ont fait de même pour les commissions. Pour que le vote à distance soit sûr, les parlements ont dû mettre en œuvre différentes solutions. Comme le constatait le rapport 2020, le vote en plénière compte plus pour les parlements que le vote en commission. Ce qui explique que seuls 4 % des parlements autorisent le vote par procuration en plénière, alors qu'ils sont 33 % à le faire pour les commissions.

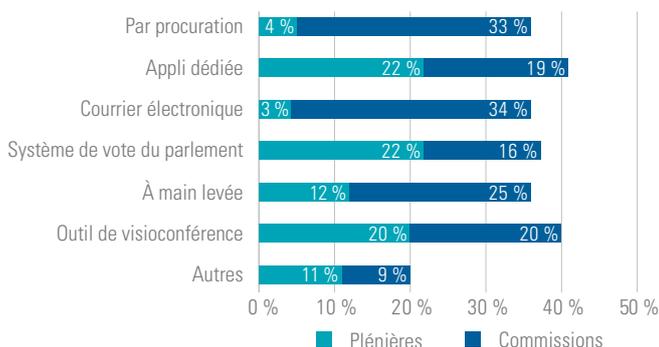
Chaque votant enregistre son vote à l'aide d'une application spécifique. L'appli génère un document PDF – dressant la liste des suffrages exprimés – que le votant doit imprimer, signer et envoyer à partir de son adresse mail institutionnelle à un email spécifique de fonction pour confirmer le caractère individuel et personnel des voix émises. Le décompte des voix se fait électroniquement.

Parlement européen

Vingt-deux pour cent des parlements se sont servis d'une application dédiée pour le vote en plénière et le même pourcentage a continué d'utiliser le système de vote standard du parlement (bien que celui-ci ait été modifié dans certains cas). Bien que seuls 3 % des parlements aient autorisé le vote par courriel en plénière, un sur cinq s'est servi à un moment ou à un autre de la fonctionnalité de vote de sa plateforme de visioconférence.

⁶ The Scottish Parliament, Standards, Procedures and Public Appointments Committee, *Report on inquiry into Future Parliamentary procedures and practices*, 6th Report 2022 (Edinburgh: Scottish Parliament, 2022) : digitalpublications.parliament.scot/Committees/Report/SPPAC/2022/7/6/e5cd2e5a-9b82-41e1-b787-d5d3f169b22e-2#0b9ba056-9396-43d3-869d-001ae1e0d9ac.dita.

Figure 9. Méthodes de vote (n=121)



Les parlements ont été interrogés sur les circonstances dans lesquelles ils autorisaient le vote à distance. Bien que les données recueillies ne soient pas concluantes, les réponses laissent à penser que certains parlements considèrent un congé de maternité ou de paternité ou un congé maladie comme une raison potentiellement valable.

Il est un parlement qui autorise le vote à distance dans ces circonstances : c'est la Chambre des députés espagnole, qui décrit comment le vote électronique, d'abord introduit en 2012 pour des cas de figure limités, est devenu pratique courante pour ses membres. L'Espagne est le seul pays à autoriser le vote à distance pour certains de ses élus qui ne peuvent pas être présents au parlement, tels que les femmes en congé de maternité. Aussi le Parlement a-t-il vu dans la réponse à la pandémie de COVID-19 une évolution plutôt qu'une révolution, même si l'appli de vote, qui était auparavant utilisée par trois ou quatre parlementaires, l'a été par la majorité d'entre eux pendant les périodes de confinement. La Chambre insiste sur l'importance de la transparence et de la contrôlabilité du processus de vote à distance :

Nous avons besoin de transparence sur les mesures que nous prenons pour nous assurer qu'il fonctionne. C'est très important pour le parlement et pour la personne qui vote. C'est comme quand on signe un document : on se détend parce qu'on sait ce qu'on a signé. Cette confiance repose sur la transparence et sur les précédents. ... Notre expérience positive du vote électronique incite à lui faire confiance.

Chambre des députés de l'Espagne

La Chambre des députés est en train de moderniser le système de vote pour mieux gérer le mélange des votes en personne et des votes à distance.

Au Costa Rica, l'Assemblée nationale, qui a investi dans un système de vote à distance, a constaté qu'il se heurtait au début à la résistance des parlementaires. Au Brésil, en revanche, le système a été accueilli très favorablement et largement adopté. La Chambre des Communes du Royaume-Uni a introduit pendant le premier confinement une appli de vote à distance qui a été utilisée par les membres présents à la chambre ou participant en ligne. Bien que la reprise des séances plénières en présentiel ait été de pair avec le retour au vote traditionnel par passage dans les corridors qui sont de part et d'autre de la chambre, la pandémie a été l'occasion de moderniser le processus : le vote se fait maintenant en scannant le passe du parlementaire, ce qui permet de

respecter les distances physiques en cas de besoin et de gagner du temps.

Télétravail pour le personnel parlementaire

Le télétravail s'est révélé à la fois efficace et rentable : il a permis non seulement d'assurer la continuité des activités mais aussi d'optimiser les processus administratifs et législatifs et la communication.

Sénat du Chili

Moins visible a été l'évolution culturelle des modes de travail qu'a entraînée la pandémie. Le télétravail apparaît maintenant comme l'une des grandes priorités pour l'avenir. Pour les parlements qui avaient déjà investi dans les capacités à distance, les avantages ont été évidents :

Nous avons déjà en place une infrastructure VPN, les installations et les applications internes nécessaires au travail à domicile, ce qui nous a aidés à passer plus vite au télétravail, et de façon fiable et sûre.

Parlement de Sri Lanka

Avant la pandémie, la plupart des parlements attendaient des parlementaires et de leurs fonctionnaires qu'ils travaillent dans le complexe parlementaire et ils étaient généralement lents, sinon réticents, à accepter le télétravail pour les uns et pour les autres. Lorsque la pandémie s'est déclarée, ils ont dû s'adapter rapidement et laisser souvent environ 80 % de leur personnel travailler à distance. Selon le rapport précédent, 69 % des parlements offraient déjà en 2020 un accès à distance à leur personnel. Ceux qui avaient déjà des technologies en nuage étaient avantagés, mais d'autres ont dû agir vite aussi. Le Parlement néo-zélandais a accéléré la réalisation de son projet de systèmes dématérialisés et le Parlement irlandais utilisait déjà Microsoft Office 365 mais sans en exploiter les fonctions de travail et de coopération à distance.

Avec de nombreux fonctionnaires travaillant à distance, le besoin se fait souvent sentir d'accéder à distance aux systèmes, tant nouveaux que résiduels. En conséquence, les besoins de formation et d'assistance changent et les conditions de sécurité sont fortement altérées. En période de crise, quand le personnel informatique est lui aussi forcé d'être à distance et qu'il ne reste plus dans les locaux parlementaires que des effectifs réduits, le problème est de taille. Les parlements se sont trouvés confrontés aux limites des infrastructures TIC en place, rarement conçues pour organiser le télétravail à grande échelle, y compris celui du personnel TIC assurant l'assistance.

L'équipement a posé un problème. Même si l'on a des salles équipées pour les visioconférences, il faut aussi que les utilisateurs à distance aient l'équipement approprié. Les parlementaires se sont servis de leurs appareils personnels, ce qui n'est pas idéal pour l'institution.

Assemblée nationale équatorienne

Rien d'étonnant à ce que les principaux problèmes qui se sont posés aient tourné autour de l'accès au matériel approprié, de la formation des utilisateurs, de la bande passante et de la sécurité (des systèmes et des données). Pour les parlements passant aux systèmes dématérialisés, offrir la possibilité du télétravail n'a rien d'illogique, tant que la sécurité des systèmes peut être assurée et l'équipement des utilisateurs pris en charge.

Avec les appareils à distance, il faut procéder différemment. Lorsqu'ils étaient tous au bureau et accessibles, nous savions qu'ils faisaient leurs mises à jour et avaient tous les correctifs de sécurité. Maintenant, bien que nous ayons du logiciel distant, ils sont un peu plus durs à atteindre parce qu'ils ne sont pas toujours allumés ou le sont à des heures inhabituelles car les gens peuvent travailler à des moments différents. Aussi avons-nous du mal à programmer des mises à jour Windows. De même, avec le télétravail, tout le monde ne peut pas apporter son ordinateur portable au bureau. Ainsi, dans un environnement hybride dans lequel on travaille tantôt au bureau tantôt à domicile, certains utilisent un autre appareil : ils en ont un à la maison et un autre au bureau.

Chambre de l'Oireachtas de l'Irlande

Les parlements doivent s'adapter pour accompagner les nouvelles pratiques de travail par la formation et des capacités réseaux.

Améliorer l'infrastructure permanente à haut débit, notamment accroître les capacités à large bande et introduire de nouveaux VPN : ces préoccupations ont été celles de l'Irlande et d'autres parlements. Si le télétravail s'installe de façon permanente au parlement – pour les parlementaires et le personnel – les capacités et la redondance des réseaux prennent une importance vitale :

L'Assemblée nationale a adopté le télétravail après la pandémie et mis en place un système visant à développer l'environnement de travail numérique. [Ce système est une] infrastructure de bureau virtuel qui est à la base de nombreux systèmes numériques, utilisés dans des environnements limités (sécurisés) – à domicile, dans des cafés et d'autres lieux – pour offrir à ceux qui travaillent à distance un environnement de travail numérique.

Assemblée nationale de la République de Corée

Recrutement de personnel

Le marché des TIC et du recrutement de personnel est en pleine expansion et les salaires grimpent. Ce qui ne facilite pas la vie de ceux qui veulent recruter.

Parlement du Royaume-Uni

La transition numérique a une incidence non seulement sur les processus mais aussi sur l'assistance technique nécessaire à la gestion des systèmes parlementaires.

Les évolutions et bouleversements évoqués dans le présent rapport ont une incidence non seulement sur les processus mais aussi sur l'assistance technique nécessaire à la gestion des systèmes parlementaires. Le rapport 2020 constatait que les TIC représentaient un important poste de ressources humaines pour les parlements, qui employaient en moyenne un technicien TIC pour trois parlementaires. Il notait aussi qu'ils avaient du mal à recruter et à conserver les techniciens informatiques occupant des postes clés. Dans les parlements de petite taille, le marché pour le personnel qualifié peut être restreint alors que, dans les grands, la demande de ces métiers à l'échelle nationale est souvent supérieure à l'offre. Ce n'est pas un problème nouveau : on peut lire dans le rapport 2018 que « le recrutement et la fidélisation du personnel technique demeurent une difficulté majeure pour les parlements », tandis que la toute première édition du rapport, en 2008, constatait que « les parlements, aux premiers stades de l'informatisation, peuvent avoir de la peine à obtenir suffisamment de ressources financières et de personnel expérimenté pour innover ».

Si vous autorisez le télétravail, vous pouvez engager à la campagne des développeurs de logiciels parfaitement qualifiés. [Comme ils ne parlent pas anglais] ils ont du mal à obtenir du travail à distance d'une société américaine, canadienne ou européenne. Mais nous, nous pourrions facilement les engager parce qu'ils parlent portugais.

Chambre des députés du Brésil

Le problème du recrutement de personnel a été évoqué à maintes reprises dans l'étude effectuée pour le présent rapport. Les parlements ont relevé les difficultés générales qu'ils éprouvent à engager du personnel technique et signalé que, pour des raisons budgétaires, ils avaient beaucoup de peine à recruter des spécialistes dans des secteurs tels que la cybersécurité. Certains d'entre eux ont été ainsi amenés à offrir aux techniciens informatiques des possibilités de travail à distance ou à externaliser le développement d'applications dans des pays où le coût de la vie est plus bas.

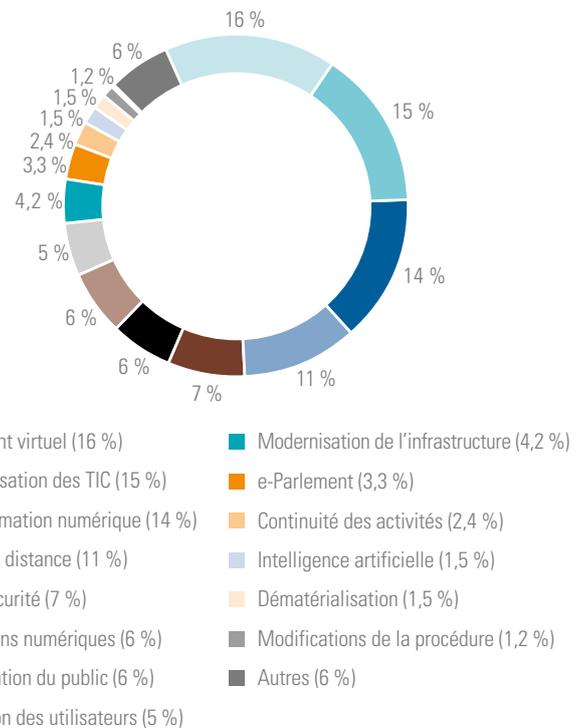
Priorités futures pour les parlements

La pandémie a accéléré le passage des parlements en ligne et aiguisé leur appétit d'innovation.

Pour asseoir leur modernisation sur des bases solides, les parlements doivent tirer les leçons des deux dernières années – période unique qui a à la fois révélé au grand jour les faiblesses de la planification et de la préparation et ouvert la voie à de nouveaux modes de travail. Cette étude montre que les parlements cherchent maintenant à consolider les acquis des deux dernières années en renforçant leur résilience et en accroissant leurs capacités de fonctionnement à distance, lequel passe par l'utilisation accrue des outils numériques et des technologies dématérialisées en particulier. La figure 10 récapitule les priorités stratégiques à court et à moyen terme: le parlement virtuel, la modernisation des TIC et la transformation numérique en font partie. Suivent des considérations d'ordre plus opérationnel, tels que le télétravail, la cybersécurité, les opérations numériques, la participation du public et la formation des utilisateurs – qui concourent à la réalisation d'objectifs stratégiques généraux.

Pour transformer ces priorités futures en réalités, les parlements doivent tirer les enseignements de la pandémie, planifier pour assurer leur continuité (en particulier en cas de crise future), s'attacher à renforcer leurs capacités numériques au niveau institutionnel et soutenir l'innovation et la coopération interparlementaire. C'est ce que nous allons approfondir ci-dessous.

Figure 10. Principales préoccupations des parlements par thème (n=337)



Des sénateurs lors d'une séance de délibération du Sénat fédéral du Brésil. © Waldemar Barreto, Presse du Sénat brésilien



Tirer les enseignements de la pandémie

Le leadership est essentiel pour mener à bien sa transformation numérique.... Celle-ci ne s'arrête pas à la technologie ; c'est aussi une question d'attitudes et de savoir-faire.

Sénat du Brésil

Les parlements ont beaucoup appris et sont, dans l'ensemble, mieux placés maintenant pour affronter une nouvelle crise. Cependant, la résilience se planifie en continu et cette planification doit faire partie intégrante d'une vaste réflexion stratégique dans les parlements. Il est important aussi de tirer les leçons de la pandémie : de comprendre là où la réponse de l'institution a été efficace et là où elle a été compromise par les événements. À partir de là, on pourra réfléchir aux avantages que présentent l'évolution des processus et la transformation numérique pour le fonctionnement futur du parlement, et à la manière de procéder pour mieux ancrer la résilience dans la culture de l'institution. Les parlements modernes – ceux qui utilisent les technologies dématérialisées, qui peuvent fonctionner indépendamment de tout lieu physique, et qui emploient des systèmes informatiques modernes pour améliorer leurs processus et procédures – peuvent être plus robustes dans leur fonctionnement quotidien et plus résilients face à l'adversité.

Assurer la continuité du parlement

Les parlementaires doivent être en mesure d'adopter des lois et de demander des comptes au gouvernement pendant une crise. L'étude effectuée pour le présent rapport montre que les outils numériques les y aident et que les parlements doivent faire en sorte que les procédures et lois régissant les séances parlementaires soient actualisées et ne fassent pas obstacle aux innovations les plus récentes. Les outils numériques permettent de faire évoluer les processus et donnent lieu à des mutations culturelles ; naguère cantonnés dans une fonction opérationnelle et un rôle d'appui, ils sont devenus des facilitateurs stratégiques de la modernisation du parlement. L'axe de gravité se trouve ainsi déplacé de la stratégie en matière de TIC, dont le rôle tactique est de faciliter la réalisation d'éléments de la stratégie générale du parlement, vers une stratégie numérique plus globale, à laquelle adhèrent les plus hauts niveaux du parlement, tant les hauts fonctionnaires que les parlementaires, et dont ils orchestrent l'exécution.

Il a fallu procéder à des changements pour rendre possibles les séances en ligne et le fonctionnement à distance et permettre l'usage des nouvelles technologies. Le parlement virtuel en est l'exemple éloquent : la technologie sous-jacente est relativement simple mais les modifications des procédures, des processus et surtout les mutations culturelles nécessaires au passage au fonctionnement à distance, même en temps de crise, demandent plus de temps et d'efforts. Des questions de sécurité et de confiance entrent en ligne de compte, et les

nouveaux modes de travail changent la nature de la gestion et du soutien informatiques. Des projets tels que celui-ci ne doivent pas relever de la seule responsabilité du service informatique ; c'est toute l'institution qui doit y être associée, y adhérer et surtout le porter. Cela présuppose un changement du rôle des cadres du service informatique au parlement qui, pour être efficace, doit disposer de compétences stratégiques. Les personnes à ces fonctions doivent guider la réflexion aux plus hauts niveaux de l'institution.

D'après nos observations, je pense que nos principales préoccupations pour le moment sont de renforcer notre résilience, de développer notre aptitude à innover et d'apporter des améliorations à nos systèmes. Nous les avons mis en place dans les plus brefs délais, mais il serait temps maintenant d'essayer d'innover et de les améliorer parce que rien ne nous presse actuellement de vérifier les avantages qu'ils présentent pour les activités de l'Assemblée. Les systèmes sont là, mais il faut les améliorer et s'assurer de leur résilience.

Assemblée nationale de la Zambie

Renforcer les capacités numériques

Nous avons assisté ces deux dernières années à des progrès notables dans la manière de travailler des parlements, qui scellent le rôle central des TIC. La transformation et la modernisation rapide des parlements ont mis en évidence l'importance de la consolidation et d'une planification efficace, poussé les TIC au premier plan et généralisé l'utilisation des outils numériques, devenus essentiels à la mission des parlements.

Ce qui a vraiment changé jusqu'à présent, c'est l'attitude de l'institution à l'égard des TIC ... [elles ont été] propulsées au niveau de la direction, à telle enseigne que nous pouvons mettre en œuvre une stratégie de la transformation numérique.

Parlement du Kenya

Les plans de modernisation que mentionnent les parlements vont du stratégique au spécifique. Par exemple, le Parlement irlandais prévoit de dresser un nouveau plan de continuité des activités et la Chambre des députés chilienne reconnaît qu'elle doit revoir son plan stratégique pour tenir compte de l'utilisation accrue des outils numériques et virtuels. À un niveau plus opérationnel, le Parlement éthiopien veut inaugurer une application mobile, un nouveau site web et un nouveau centre d'appels (pour l'assistance technique), tandis que la République démocratique du Congo cherche à lancer un nouveau système pour le travail à distance. D'autres projets évoqués par les parlements sont détaillés ci-dessous :

Mettre en place un système de transcription pour les débats parlementaires.

Assemblée nationale de Djibouti

Moderniser le centre de données pour les opérations administratives et financières du parlement.

Assemblée nationale du Nicaragua

[Passer à] l'informatique dématérialisée pour faciliter davantage les opérations à distance, en ligne et par mobile, l'édition des documents en temps réel et les collaborations sur les amendements aux projets de loi dans les réunions de commissions d'enquête mixtes, ainsi que la numérisation des procédures et de l'information parlementaires.

Parlement de la Trinité-et-Tobago

Comme le montre l'exemple ci-dessous, l'occasion s'offre au parlement de mieux se préparer en vue de l'avenir :

Pendant la pandémie, la demande de services informatiques a rapidement augmenté, [et, avec elle,] la pression interne sur le parlement. L'ancienne infrastructure n'était pas équipée pour répondre à cette demande. Notre premier souci a été de reconstruire notre infrastructure informatique et de la rendre plus résistante. [De plus, nous entendons] veiller à garder trace en bonne et due forme des opérations internes et [à gérer] les services en ligne introduits au parlement et adoptés avec succès par les utilisateurs internes, tels que le nuage, Zoom, le courriel privé et la messagerie instantanée.

Sénat du Cambodge

D'autres ont énuméré des aspects du parlement virtuel qu'ils veulent développer ou améliorer :

[Appliquer] une politique du sans-papier au secrétariat de l'e-Parlement.

Assemblée nationale du Pakistan

Bâtir un système permettant les réunions en mode hybride ainsi que le vote à distance.

Sejm de la Pologne

Les priorités des parlements de grande taille et relativement avancés, nous révèlent vers quoi se dirigent les institutions à l'avant-garde de l'innovation technologique :

Numériser la totalité du processus législatif, afin que les informations et les décisions qui dépendent exclusivement du parlementaire puissent être aussi accessibles par l'appli [Infoleg] et passer par elle.

Chambre des députés du Brésil

Élaborer, pour les systèmes et services dématérialisés, une stratégie qui réponde aux besoins futurs, définir et mettre en œuvre une stratégie de la transformation numérique incluant les outils et systèmes facilitant la participation du public, et un projet de salle de commission intelligente. Ces plans sont nés de l'expérience acquise pendant la pandémie. Nous

allons lancer un projet de remise à niveau de toutes les salles de commission, afin de pouvoir répondre aux besoins présents et futurs, ce qui impliquera de procéder à des changements de matériel, de logiciels, des infrastructures communication et multimédia, et d'intégrer les différents éléments pour un grand nombre de salles.

Knesset d'Israël

[Nous allons] consolider les changements apportés pour permettre aux parlementaires et au personnel administratif de travailler à distance et en mode hybride, revoir l'approche parlementaire des services numériques pour améliorer l'expérience client, fournir aux parlementaires des services plus rapides et plus efficaces, et développer nos capacités pour pouvoir tenir des réunions en mode hybride d'un bâtiment à l'autre du complexe parlementaire.

Parlement du Royaume-Uni

Comme elle l'explique, l'Assemblée nationale du Bhoutan se dirigeait déjà vers l'e-Parlement avant la pandémie. Envisagé d'abord comme une façon d'économiser du papier, il a, depuis, pris de l'importance. Il en va de même pour le Conseil consultatif de Bahreïn, qui avait déjà commencé à déployer des applications dématérialisées avant la pandémie mais prévoit maintenant de passer à un modèle dématérialisé SaaS pour toutes ses applications. Les deux parlements reconnaissent que la demande de solutions dématérialisées et de télétravail a fortement augmenté et que toute réflexion future devra porter sur les moyens d'y répondre.

Soutenir l'innovation

L'innovation aide les parlements à réaliser des gains d'efficacité et d'efficacités et concourt à leur résilience. Quatre-vingt-quatre pour cent des parlements se disent plus innovants maintenant qu'avant la pandémie, plus ouverts aux solutions numériques et plus confiants à leur égard. Malgré cette appréciation positive, il est facile de voir qu'ils pourraient aussi relâcher leurs efforts et négliger de mettre à profit les enseignements tirés tout au long de la pandémie. L'opportunité s'offre aujourd'hui de pérenniser les avantages des nouvelles technologies numériques pour rendre le parlement plus performant et favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les parlementaires et le personnel. Mais cette évolution ne peut se produire que si les parlements se mettent en quête de nouveaux modes de travail, adoptent des méthodologies agiles à l'égard des nouveaux projets et restent ouverts aux idées d'innovation, quel que soit le secteur de l'institution dont elles émanent.

Les échanges et la collaboration avec d'autres parlements ont été un facteur de transformation.

La pandémie a mis en évidence à quel point il est important de pouvoir échanger des connaissances avec ses semblables, que ce soit des personnes ou des organisations, et de chercher des réponses auprès d'eux. Le CIP et ses partenaires ont ouvert plusieurs canaux de messagerie instantanée pour les parlements, ce qui a contribué à la création d'une solide

communauté de pratique chez les cadres des services informatiques, qui ont pu collaborer et s'entraider. Le réseau ainsi constitué a aidé le CIP et ses pôles à héberger une Conférence mondiale sur l'e-Parlement en ligne, qui a connu la plus forte affluence jamais enregistrée pour ce type de conférence, ainsi qu'une série de webinaires pour le personnel parlementaire. Les parlements qui travaillent avec le CIP, et ceux qui ont participé à l'étude préparatoire à ce rapport ont souligné à plusieurs reprises à quel point les échanges et la collaboration avec d'autres parlements avaient été un facteur de transformation et les avaient rendus réactifs. Les parlements peuvent et doivent consulter un large éventail de sources pour préparer leur modernisation, apprendre et progresser en travaillant ensemble.

Recommandations

L'étude sur laquelle repose le Rapport mondial 2022 sur l'e-Parlement a validé les conclusions du rapport précédent et confirmé que, malgré les difficultés de taille qu'elle avait causées, la pandémie de COVID-19 avait été un catalyseur de l'innovation et de la transformation dans les parlements. Il est important d'appréhender ce qui s'est produit et de s'en servir comme base de référence pour la modernisation à venir. Pour les parlements qui n'ont pas ou que peu progressé, il est tout aussi important de voir ce qui a changé ailleurs et de se mettre en quête d'occasions d'améliorer leurs pratiques.

Les plans stratégiques antérieurs à la pandémie devront être revus et, dans bien des cas, repensés et les leçons tirées concernant la continuité des activités et la résilience, mises en pratique. Dépassant la sphère nationale, la pandémie a démontré tous les avantages que peuvent présenter les connexions et échanges avec d'autres parlements.

Le présent rapport s'adresse aux parlements au plus haut niveau et se conclut par cinq recommandations. Le passage à l'action nécessitera un consensus politique et l'impulsion des hauts dirigeants :

1. Mener une enquête officielle pour tirer les leçons de la pandémie et préparer le parlement aux défis futurs :

1.1. Évaluer la réponse parlementaire à la pandémie, en s'intéressant à l'état de préparation de l'institution et à sa manière de réagir :

- Qu'est-ce qui a bien marché ?
- À quelles limites ou difficultés s'est-on heurté ?
- Quels changements devraient devenir permanents ?
- Quels changements faudrait-il conserver en vue d'autres événements perturbateurs à l'avenir ?
- Quels changements ont été inefficaces et ne devraient pas être maintenus, et quelles sont les solutions de rechange ?

1.2. Analyser les procédures en considérant la réponse à la pandémie pour s'assurer qu'elles sont appropriées et que les plans en place dans l'éventualité d'un autre événement perturbateur à l'avenir sont suffisants. Cette analyse devrait porter sur les

changements survenus dans les modes de travail des parlementaires et sur leurs effets sur la participation du public.

1.3. Analyser les pratiques relatives aux achats nécessaires aux projets et au développement des systèmes pour s'assurer qu'elles répondent à l'objectif de transformation du parlement et ne restreignent pas l'innovation.

1.4. Examiner les pratiques de télétravail des parlementaires et du personnel, ainsi que l'infrastructure et les fonctions d'assistance qu'elles nécessitent.

1.5. Réunir des éléments probants d'une grande diversité de sources, notamment auprès des parlementaires, des cadres supérieurs de l'administration, des experts et des universitaires spécialisés dans ce secteur, d'autres parlements et du public.

1.6. Diffuser largement les conclusions de l'enquête, notamment auprès d'autres parlements.

2. Veiller à ce que le cadre juridique, à savoir la constitution, les lois et les règlements, soit revu et, le cas échéant, modifié, pour améliorer la résilience du parlement face à des situations d'urgence futures. Ces modifications pourront consister à faciliter de manière permanente la tenue de séances à distance (ou à lever les obstacles à de telles réunions), ou à laisser place dans la procédure à des circonstances spéciales dont il reviendra au parlement de déclarer la survenue.

3. Entreprendre une évaluation des capacités numériques et un examen des plans de continuité des activités :

3.1. Commencer par déterminer simplement si le parlement a :

- un groupe ou un comité responsable de la gouvernance informatique, et à quel niveau
- une stratégie numérique – déterminer qui l'a adoptée, à quel niveau de l'organisation, et si elle couvre les aspects suivants :
 - les méthodologies de planification des projets (vérifier si elles favorisent des modes de travail plus agiles/plus réactifs)
 - les principaux indicateurs de performance pour la gestion des prestations en interne et vers l'extérieur
 - une stratégie relative à la dématérialisation
 - une stratégie concernant la cybersécurité
 - une stratégie relative à la formation des utilisateurs et à l'assistance à leur apporter
 - les capacités de travail à distance pour les parlementaires et/ou le personnel
- un plan de continuité des activités.

- 3.2. À un niveau plus avancé, le pôle du CIP sur la gouvernance des TIC⁷, qui est hébergé par le Parlement européen, offre un outil qui permet aux parlements d'évaluer leur maturité numérique et d'établir leur parcours de modernisation. En évaluant sa propre maturité, chaque parlement sera mieux placé pour repérer les dimensions stratégiques qu'il lui faudra développer.
4. Sur la base des résultats de cette évaluation, **revoir et actualiser la stratégie/le plan stratégique en matière numérique** pour tenir compte de la nécessité d'adopter une approche plus globale des TIC et de s'en saisir à un haut niveau, en considérant les tendances générales en matière de TIC au parlement et les impératifs de résilience qui obligent à se préparer à faire face à d'autres situations d'urgence à l'avenir.
5. **Déléguer des cadres supérieurs aux réunions d'échanges de connaissances telles que celles qu'organise** le CIP, pour qu'ils s'instruisent au contact d'autres parlements et puissent confronter leurs expériences avec celles de leurs pairs.

7 UIP et Parlement européen, « IT Governance Hub: Framing the development of IT governance for parliaments » : ipu.europarl.europa.eu/home.html.

Annexes

Annexe A – Parlements ayant tenu des séances en ligne

On trouvera ci-dessous la liste des parlements ayant déclaré avoir tenu des réunions en distanciel ou en mode hybride pendant la pandémie. Un peu plus de la moitié (51 %) des répondants ont tenu, sous une forme ou sous une autre, une séance plénière en ligne et plus des trois quarts (77 %), au moins une réunion de commission en ligne.

Pays/parlement	Chambre	Ont tenu au moins une séance plénière en ligne ou en mode hybride		Ont tenu au moins une réunion de commission en ligne ou en mode hybride	
		Depuis le début de la pandémie	En 2022	Depuis le début de la pandémie	En 2022
Afrique du Sud	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
Allemagne	Monocaméral			●	●
Andorre	Monocaméral	●	●	●	●
Argentine	Chambre haute	●		●	●
Azerbaïdjan	Monocaméral			●	
Bahreïn	Chambre haute	●	●	●	●
	Chambre basse	●		●	
Biélorus	Chambre basse			●	●
	Chambre haute			●	
Belgique	Chambre basse	●	●	●	●
Bhoutan	Chambre basse			●	●
Botswana	Monocaméral	●	●	●	●
Brésil	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
Cambodge	Chambre haute			●	●
Canada	Chambre basse	●	●	●	●
Chili	Chambre haute	●		●	●
	Chambre basse	●	●	●	●
Chine	Monocaméral	●		●	
Colombie	Chambre basse	●	●	●	
Costa Rica	Monocaméral			●	●

Pays/parlement	Chambre	Ont tenu au moins une séance plénière en ligne ou en mode hybride		Ont tenu au moins une réunion de commission en ligne ou en mode hybride	
		Depuis le début de la pandémie	En 2022	Depuis le début de la pandémie	En 2022
Danemark	Monocaméral			●	●
Estonie	Monocaméral	●		●	●
Fidji	Monocaméral	●	●	●	●
France	Chambre haute			●	●
Ghana	Monocaméral			●	
Iraq	Monocaméral	●	●	●	●
Irlande	Chambre basse	●		●	●
	Chambre haute	●		●	●
Islande	Monocaméral			●	●
Israël	Monocaméral			●	●
Italie	Chambre basse			●	●
Kenya	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
Lesotho	Chambre basse	●	●	●	●
Lettonie	Monocaméral	●	●	●	●
Liban	Monocaméral	●		●	●
Lituanie	Monocaméral	●		●	●
Luxembourg	Monocaméral			●	●
Madagascar	Chambre basse	●		●	
	Chambre haute	●		●	
Malawi	Monocaméral	●			
Maldives	Monocaméral	●		●	●

Pays/parlement	Chambre	Ont tenu au moins une séance plénière en ligne ou en mode hybride		Ont tenu au moins une réunion de commission en ligne ou en mode hybride	
		Depuis le début de la pandémie	En 2022	Depuis le début de la pandémie	En 2022
Malte	Monocaméral			●	
Maroc	Chambre basse			●	
Maurice	Monocaméral	●			
Mexique	Chambre haute	●	●	●	●
	Chambre basse	●	●	●	●
Mongolie	Monocaméral Parlement	●	●	●	●
Mozambique	Monocaméral	●		●	
Népal	Chambre basse			●	●
	Chambre haute			●	●
Nicaragua	Monocaméral			●	
Nigéria	Chambre basse			●	
	Chambre haute			●	
Norvège	Monocaméral			●	
Nouvelle-Zélande	Monocaméral	●	●	●	●
Oman	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
Pays-Bas	Chambre haute			●	●
	Chambre basse	●	●	●	●
Pakistan	Chambre basse			●	
Paraguay	Chambre basse	●	●	●	●
Parlement européen	Monocaméral	●	●	●	●
Parlement panafricain	Monocaméral			●	
Pérou	Monocaméral	●	●	●	●
Philippines	Chambre basse	●	●	●	●
Pologne	Chambre basse	●	●	●	●
Portugal	Monocaméral	●	●	●	●
Qatar	Monocaméral	●		●	●
République de Corée	Monocaméral			●	
RD du Congo	Chambre haute	●			
République dominicaine	Chambre basse			●	

Pays/parlement	Chambre	Ont tenu au moins une séance plénière en ligne ou en mode hybride		Ont tenu au moins une réunion de commission en ligne ou en mode hybride	
		Depuis le début de la pandémie	En 2022	Depuis le début de la pandémie	En 2022
République slovaque	Monocaméral			●	
République tchèque	Chambre basse			●	●
Roumanie	Chambre haute	●	●	●	●
	Chambre basse	●	●	●	●
Royaume-Uni	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
	Chambre haute			●	●
Rwanda	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
São Tomé-et-Príncipe	Monocaméral			●	●
Seychelles	Monocaméral			●	●
Slovénie	Chambre haute	●		●	
	Chambre basse	●			
Sri Lanka	Monocaméral			●	●
Suisse	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
Suriname	Monocaméral			●	●
Thaïlande	Chambre basse			●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
Trinité-et-Tobago	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●
Ukraine	Monocaméral			●	●
Uruguay	Chambre basse			●	
Zambie	Monocaméral	●	●	●	●
Zimbabwe	Chambre basse	●	●	●	●
	Chambre haute	●	●	●	●

Annexe B – Parlements ayant participé à l'étude

	Enquête			Groupes de discussion et autres événements		
	Monocaméral	Chambre basse	Chambre haute	Monocaméral	Chambre basse	Chambre haute
AMÉRIQUES						
Argentine			●		●	
Brésil		●	●		●	
Canada		●			●	
Chili		●	●		●	
Colombie		●			●	
Costa Rica	●			●		
Équateur				●		
Mexique		●	●		●	
Nicaragua	●				●	
Paraguay		●			●	
Pérou	●					
République dominicaine		●				
Suriname	●					
Trinité-et-Tobago		●	●			
Uruguay		●			●	
ASIE						
Azerbaïdjan	●					
Bangladesh	●					
Bhoutan		●			●	
Cambodge			●			●
Chine	●					
Japon		●	●			
Malaisie		●	●			
Maldives	●					
Mongolie	●					
Népal		●	●			
Pakistan		●				
Philippines		●			●	●
République de Corée	●					
Sri Lanka	●			●		
Thaïlande		●	●		●	●
EUROPE						
Allemagne		●	●			
Andorre	●					
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD						
Algérie		●				●
Bahreïn		●	●			

	Enquête			Groupes de discussion et autres événements		
	Monocaméral	Chambre basse	Chambre haute	Monocaméral	Chambre basse	Chambre haute
Arménie	●					
Autriche		●	●	●		
Bélarus		●	●			
Belgique		●				
Danemark	●					
Espagne		●	●		●	●
Estonie	●			●		
France			●			
Hongrie	●					
Irlande		●	●		●	●
Islande	●					
Italie		●	●			
Lettonie	●			●		
Lituanie	●					
Luxembourg	●					
Macédoine du Nord	●					
Malte	●					
Norvège	●			●		
Parlement européen	●			●		
Pays-Bas		●	●			
Pologne		●				
Portugal	●					
République slovaque	●					
République tchèque		●				
Roumanie		●	●			
Royaume-Uni		●	●		●	●
Slovénie		●	●			
Suède				●		
Suisse		●	●		●	●
Ukraine	●			●		

	Enquête			Groupes de discussion et autres événements		
	Monocaméral	Chambre basse	Chambre haute	Monocaméral	Chambre basse	Chambre haute
Djibouti	●					
Iraq	●					
Israël	●					
Liban	●					
Libye	●					
Maroc		●			●	
Oman		●	●			
Parlement panafricain	●					
Qatar	●					
Tchad				●		
PACIFIQUE						
Fidji	●					
Nouvelle-Zélande	●					
Tonga	●					
Vanuatu	●					
AFRIQUE SUBSAHARIENNE						
Afrique du Sud		●	●		●	●
Botswana	●					
Burundi		●	●			
Côte d'Ivoire		●				
Éthiopie		●				
Ghana	●					
Kenya		●	●		●	●
Lesotho		●				
Madagascar		●	●			
Malawi	●					
Maurice	●			●		
Mozambique	●					
Nigéria		●	●			
Parlement panafricain	●					
République centrafricaine	●					
République démocratique du Congo			●			
Rwanda		●	●			
São Tomé-et-Príncipe	●					
Seychelles	●					
Zambie	●			●		
Zimbabwe		●	●			

Annexe C – Conception de l'étude

L'étude s'est appuyée sur une enquête et plusieurs groupes de discussion. Les webinaires sur la modernisation parlementaire, organisés par les pôles du CIP, lui ont fourni d'autres éléments de réponse. Contrairement aux éditions précédentes, le rapport 2022 n'est pas exhaustif et porte seulement sur l'impact de la COVID-19 et l'état des parlements deux ans après le début de la pandémie.

Enquête auprès des parlements

Le questionnaire pour le rapport 2022 était court. Les questions avaient trait à la capacité des parlements à fonctionner après la pandémie et à l'incidence de celle-ci sur leur utilisation des TIC, leur approche de la modernisation et de l'innovation et les attitudes à ces égards. Elles sont reproduites ci-dessous :

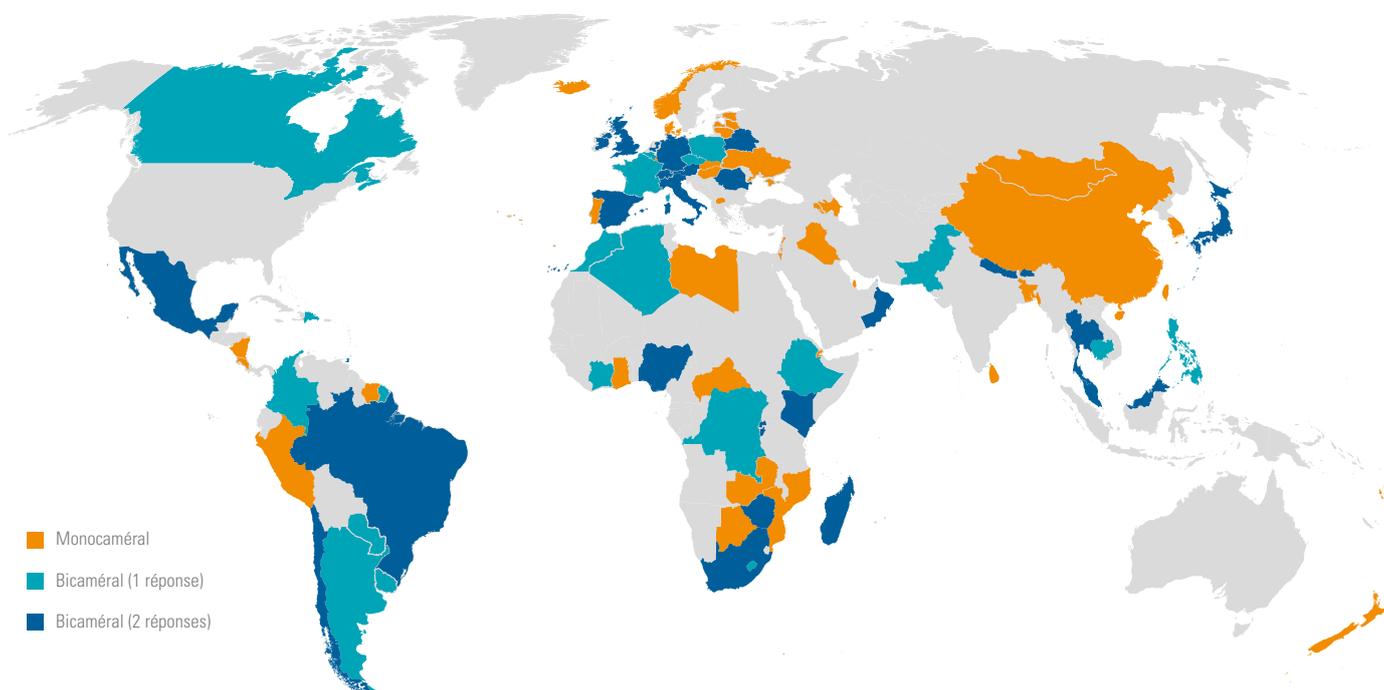
- Le parlement a-t-il tenu au moins une session PLÉNIÈRE en ligne ou en mode hybride...
 - depuis le DÉBUT de la pandémie ?
 - en 2022 ?
- Le parlement a-t-il tenu au moins une session de COMMISSION en ligne ou en mode hybride...
 - depuis le DÉBUT de la pandémie ?
 - en 2022 ?
- Pensez-vous que le parlement tiendra des sessions en ligne ou en mode hybride à l'avenir (ou pourra le faire si nécessaire) ?
- Le règlement intérieur du parlement a-t-il été modifié pour lui permettre de fonctionner pendant la pandémie de COVID-19 ?
 - Si oui, quelles modifications lui ont été apportées ?
- Les parlementaires sont-ils autorisés à voter à distance ?
 - Comment votent-ils ?
- Peuvent-ils, dans des circonstances exceptionnelles, prendre part aux votes À DISTANCE ?
- En quoi la pandémie a-t-elle influé sur les attitudes à l'égard des nouveaux modes de travail au parlement ?
- Quelle incidence a-t-elle eue sur la modernisation du parlement ?
- En quoi a-t-elle influé sur la résilience du parlement ?
- En quoi la participation du public au parlement a-t-elle changé pendant la pandémie ?
- Quelles sont les trois priorités que se fixe le parlement en matière numérique au sortir de la pandémie ?
- Veuillez exposer les enseignements éventuels que le parlement a tirés de la pandémie.

Le questionnaire a été distribué à tous les parlements membres de l'UIP et par l'intermédiaire des réseaux du CIP. Les données ont été recueillies entre avril et juin 2022. Il est de tradition que seuls les parlements nationaux remplissent le questionnaire mais, cette année, les réponses du Parlement européen et du Parlement panafricain, qui participent activement aux activités du CIP, ont été acceptées.

Les réponses reçues proviennent au total de **123 chambres parlementaires** : celles de **93 pays et de 2 parlements régionaux**. Certains parlements bicaméraux n'ont rempli

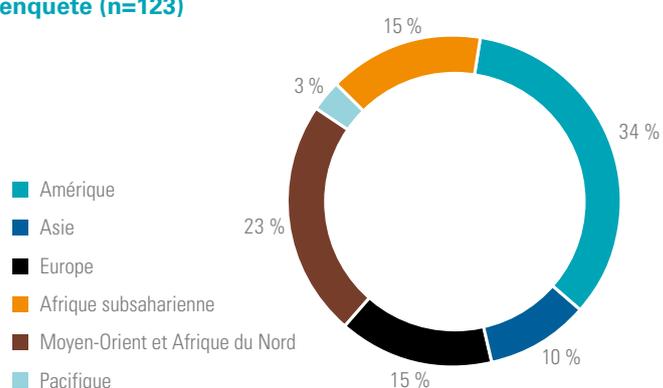
qu'un seul questionnaire pour les deux chambres, alors que d'autres en ont rempli deux, un pour chacune des chambres qui les composent. Étant donné la faiblesse de la population (des parlements dans le monde), l'échantillon n'est pas considéré comme statistiquement significatif ; il est plutôt représentatif. Cela signifie que l'on ne peut pas extrapoler les résultats à l'ensemble des parlements – ils n'engagent que les répondants. S'agissant des données qualitatives, elles ont été exploitées selon le principe de l'analyse thématique afin de dégager des tendances émergentes.

Figure 11. Réponses à l'enquête par type de chambre parlementaire (n=123)



Sur les 123 réponses reçues, 47 viennent de parlements monocaméraux, 44 de chambres basses de parlements bicaméraux et 32 de chambres hautes (voir la figure 11). Quarante pour cent des parlements sont définis comme « de petite taille », 40 % comme « de taille moyenne » et 20 % « de grande taille »⁸. Les répondants se trouvent dans toutes les régions du monde, dont 34 % aux Amériques et 23 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (voir la figure 12).

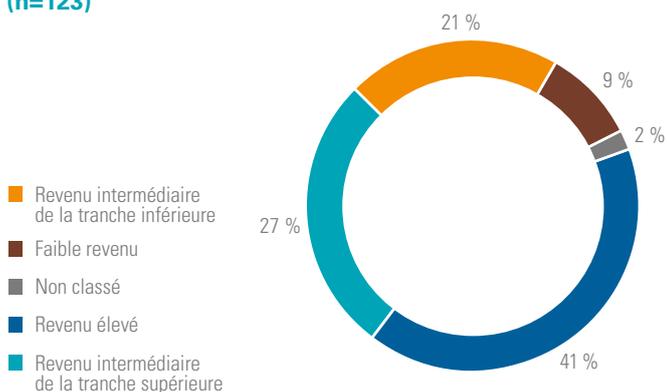
Figure 12. Répartition géographique des répondants à l'enquête (n=123)



⁸ Sont « de petite taille » les parlements de moins de 100 sièges, « de taille moyenne » ceux qui en comptent entre 100 et 299 et « de grande taille », ceux de 300 ou plus.

Le présent rapport inclut une analyse des réponses par niveau de revenu, basée sur la classification de la Banque mondiale⁹. Comme le montre la figure 13, 41 % des répondants viennent de pays à revenu élevé et seulement 9 % de pays à faible revenu. Ce schéma n'est pas inhabituel. Les deux parlements régionaux qui ont participé à l'étude pour ce rapport ont été exclus de l'analyse par niveau de revenu.

Figure 13. Niveaux de revenu des répondants à l'enquête (n=123)



Groupes de discussion

Dans une deuxième phase de la recherche primaire, le CIP a organisé des groupes de discussion en collaboration avec ses pôles et l'Association des secrétaires généraux des parlements (ASGP). Ces groupes, qui se sont réunis au cours du premier trimestre 2022, se sont interrogés sur les changements induits dans les parlements par leur expérience de la pandémie. Les discussions ont porté sur les approches choisies, la modernisation et la transformation des procédures, systèmes et services parlementaires qui en ont découlé, les obstacles et les difficultés rencontrés, les attitudes au sein des parlements face à l'innovation, la modernisation et l'utilisation des TIC. Les citations directes de ces groupes ont pu être éditées pour des raisons de cohérence et de syntaxe.

Les participants aux groupes de discussion étaient des secrétaires généraux ou des cadres supérieurs des TIC ou de la communication. Six groupes de discussion se sont tenus, composés de participants :

- de l'ASGP
- du pôle de l'Afrique de l'Est
- du pôle hispanophone
- du pôle sur la gouvernance des TIC
- du pôle de données ouvertes
- du pôle de l'Afrique australe.

Des éléments supplémentaires ont été tirés :

- d'une réunion informelle de l'ASGP
- du réseau du pôle de données ouvertes
- de la série des webinaires du CIP sur la transformation des parlements
- de la Conférence mondiale sur l'e-Parlement tenue en ligne en 2021.

Au total, **37 chambres parlementaires étaient représentées dans les groupes de discussion**. La liste complète des participants figure à l'annexe B.

⁹ Banque mondiale, « Nouvelle classification des pays en fonction de leur revenu : 2021-2022 », 1^{er} juillet 2021 : blogs.worldbank.org/opendata/new-world-bank-country-classifications-income-level-2021-2022.

Annexe D – Les rapports mondiaux sur l’e-Parlement

Le présent rapport se démarque des éditions précédentes en ce sens qu’il ne suit pas le schéma traditionnel de l’enquête approfondie. Bien que la série qui a commencé en 2008 le remplace dans son contexte, il peut se lire indépendamment ou en relation avec le chapitre intitulé « Les enseignements de la pandémie » du rapport 2020.

Les rapports mondiaux sur l’e-Parlement, publiés en 2008, 2010, 2012, 2016, 2018, 2020 et 2022, aident les milieux parlementaires à s’assurer de la conformité de leur utilisation des outils numériques aux bonnes pratiques : ils dégagent les tendances qui se dessinent, ainsi que les secteurs stratégiques qui appellent une attention particulière et des améliorations. Ils sont utilisés par les universitaires et les organisations de la société civile qui souhaitent nouer des relations de travail avec les parlements et mieux comprendre ce qu’ils font pour favoriser la participation du public.

Le rapport de 2008 se fondait sur une enquête réalisée en 2007. Une deuxième enquête, menée en 2009, a servi de base au deuxième rapport publié en 2010, lequel reprenait le modèle de l’édition de 2008 afin de faciliter le suivi de l’évolution et des changements survenus dans l’utilisation des TIC. Ce rapport a aussi permis aux parlements d’identifier les tendances qui se faisaient jour dans un secteur marqué par des transformations rapides et dont l’importance n’avait cessé de croître au cours des années précédentes. Au fil des ans, la série des rapports a fourni des données et des analyses qui ont aidé les parlements à cerner les difficultés et la complexité des nouvelles technologies dans le contexte parlementaire, et proposé des pistes pour surmonter les obstacles à l’utilisation efficace des TIC. Les exposés et les débats des conférences mondiales sur l’e-Parlement de 2007 (Genève) et de 2009 (Bruxelles) ont également apporté des éléments concrets et des orientations qui ont nourri les rapports qui les ont suivis.

Le troisième rapport de la série, paru en 2012, se situait dans le droit fil des précédents, mais l’enquête a été révisée pour obtenir des données actualisées et faire ressortir les tendances à l’œuvre. C’est à cette époque que les parlements ont commencé à entrevoir les possibilités offertes par les réseaux sociaux, par les données ouvertes et les systèmes open source. Cette troisième édition se faisait aussi l’écho de la Conférence mondiale 2010 sur l’e-Parlement (Midrand, Afrique du Sud) et d’autres forums et réunions qui avaient traité de l’utilisation des technologies numériques dans les parlements ; elle s’inspirait aussi de projets d’assistance technique en Afrique et dans les Caraïbes et de diverses conférences (notamment la conférence sur les services de bibliothèque et de recherche organisée au Chili en 2011). Le rapport de 2012 tâchait, en particulier, d’identifier les technologies nouvelles et émergentes et de présenter aux parlements des méthodes d’exploitation qui soient profitables à l’institution comme au grand public.

Quatre ans se sont écoulés entre les troisième et quatrième rapports. Lors de la phase de conception de ce dernier, en 2016, l’UIP a choisi d’en modifier le format, d’abrégé la partie principale du rapport mais de garder les données essentielles permettant de continuer à suivre les tendances signalées

précédemment, et d’ajouter un second volet à l’enquête, dont le sujet changerait pour chaque nouveau rapport. L’enquête de 2016, qui portait sur les entités d’observation du travail parlementaire, s’est révélée instructive et opportune, en donnant aux parlements, aux entités d’observation de l’activité parlementaire et à d’autres acteurs une idée claire de la profondeur, de la force et de la nature des relations entre les parlements et les citoyens.

Le concept même d’e-Parlement a évolué depuis la première utilisation de ce terme dans le rapport de 2008. Sa définition, qui fait l’objet d’une révision dans le rapport de 2018, a été considérablement élargie pour englober, en plus de la technologie, la gouvernance, la transformation et l’efficacité. Elle intègre une conception plus souple des peuples, des processus, de l’architecture, des données et de la bonne gouvernance, ainsi qu’une dimension stratégique de la façon dont les outils et services numériques peuvent améliorer la transparence, l’accessibilité et la reddition de comptes dans les parlements :

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.

Le rapport de 2018 brosse un tableau positif du fonctionnement des parlements, amélioré par l’usage des technologies qu’ils ont adoptées. Il rend compte de l’ouverture et de la coopération qui se poursuivent entre parlements, et s’accroissent avec la société civile et le grand public : les parlements sont plus actifs dans le domaine de la publication et de la télédiffusion et emploient des supports plus accessibles et réutilisables. En interne, les parlements ont gagné en efficacité et en efficacité.

La tendance à l’ouverture se poursuit. Les parlements sont plus nombreux à utiliser des données ouvertes, et plus nombreux aussi à être présents sur les plateformes de communication les plus populaires. S’agissant de la planification et de la gestion des TIC, les tendances précédemment observées sont confirmées par les données de cette année 2018. La planification stratégique devient la norme, bien qu’elle ne soit pas toujours guidée par une vision plus large de ce qu’il est possible de faire avec les TIC, ni suivie de mécanismes de contrôle et d’évaluation des avancées. L’écart entre les parlements des pays à revenu élevé et faible subsiste, de même que les difficultés de financement, de recrutement de personnel et d’adaptation culturelle, les déficits de connaissances et de compétences chez les fonctionnaires et les parlementaires, et une certaine défiance à l’égard de la technologie.

Comme ils l’avaient déjà clairement indiqué en 2016, les parlements ont encore besoin d’assistance sur tout l’éventail des applications numériques, depuis la planification et les systèmes de gestion jusqu’à l’utilisation de données ouvertes et la participation citoyenne. Le CIP a été en partie conçu en réponse à cette demande.

Les parlementaires, auxquels l’enquête s’adresse directement pour la première fois en 2018, révèlent qu’ils comptent de plus en plus sur les technologies mobiles dans le cours normal de leurs activités et qu’ils se considèrent comme de

bons communicants, à l'aise avec la publication numérique. Malgré l'attrait des réseaux sociaux, le modèle dominant de la communication reste celui de la télédiffusion. Autre caractéristique de l'enquête de 2018 : elle s'intéresse pour la première fois à l'innovation au parlement. Il avait toujours été considéré dans le passé que les parlements étaient réfractaires aux risques et réticents face aux innovations. La demande d'ouverture et de transparence émanant du public et l'engagement politique dans ce sens sont en passe de modifier cette perception, même si la centralisation freine souvent les avancées. Après les événements dramatiques de l'année 2020 et l'innovation forcée qui s'est produite dans de nombreux parlements, la conclusion du rapport de 2018 semble véritablement prémonitoire :

L'adoption de nouveaux modes de travail implique une transformation culturelle tout autant que technologique ainsi qu'un engagement général à tous les échelons de l'institution et même au-delà.

Le rapport de 2020 – le sixième de la série – est, comme beaucoup de choses cette année-là, rattrapé par la COVID-19. Sa publication retardée donne cependant à l'équipe de recherche le temps d'étudier en détail les effets immédiats de la pandémie sur les parlements. Le rapport laisse supposer que, si éprouvante que soit la situation, elle va faire office de catalyseur et favoriser la transformation et l'apparition de nouvelles pratiques numériques. Au-delà de la pandémie, il brosse le tableau de parlements qui continuent à mûrir, sont davantage connectés en mode numérique et comptent de plus en plus sur les TIC dans l'exercice de leurs fonctions essentielles.

La survenance soudaine et perturbatrice de la pandémie, constate le rapport 2020, a créé une onde de choc qui a mis les parlements au défi de se transformer. Les TIC ont gagné en visibilité. Précédemment cantonnées à une fonction d'appui, elles ont pris soudain une place centrale dans les opérations quotidiennes. L'emploi accru et innovant de nouvelles technologies a transformé la culture parlementaire et l'environnement de travail des parlements, évolution qui présente des avantages, comme la diminution des impressions et une plus grande souplesse des modes de travail. Les technologies numériques adoptées en réponse à la COVID-19 ont facilité le télétravail et la tenue de séances en ligne et ces innovations ont été mises en œuvre à un rythme peu courant au parlement.

Les parlements ont été encouragés à saisir l'occasion pour se moderniser et revoir leur plan stratégique et leur plan de continuité des activités à la lumière de leur propre expérience et de celle des autres.



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