

***Étude de faisabilité du modèle de  
fournisseur de services de dépôt  
électronique***

Rapport final

**D<sup>re</sup> Elspeth Murray, Professeure adjointe  
Queen's School of Business  
Mars 2002**

Ce texte est publié grâce à la collaboration du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada

## Table des matières

Table des matières .....	2
Résumé .....	3
1 Objet : .....	4
2 Approche utilisée : .....	5
3 Le modèle de fournisseur de services de dépôt électronique (FSDE) à guichet unique.....	6
3.1 Le besoin .....	8
3.2 Normes .....	11
3.3 L'organisation .....	12
3.4 Plan d'affaires viable.....	14
3.5 Gestion efficace des intéressés.....	14
3.6 Résumé .....	15
4 Analyse des intéressés .....	16
4.1 Avocats .....	16
4.2 La magistrature.....	17
4.3 Administrateurs des cours .....	19
4.4 Politiciens.....	21
4.5 Public.....	21
4.6 Fournisseurs de services du secteur privé en matière d'administration de la justice .....	21
4.7 Autres juridictions .....	22
5 Examen d'autres approches .....	23
5.1 Dépôt électronique distinct .....	25
5.2 FSDE .....	25
5.3 FSDE public ou privé.....	27
6 Questions critiques et facteurs de risque.....	29
7 Commentaire sommaire.....	32

## Résumé

Le présent rapport a pour objet de fournir un commentaire détaillé sur la faisabilité globale d'un portail unique de dépôt électronique hébergé par le secteur privé (modèle transactionnel central de dépôt électronique) fondé sur la norme LegalXML. Le résultat attendu principal est une opinion concernant la faisabilité du modèle à guichet unique (portail électronique). D'autres résultats attendus comprennent : une connaissance accrue chez les intéressés du modèle de fournisseur de services et une évaluation préliminaire de l'appui que le modèle reçoit.

Nous avons utilisé deux véhicules d'analyse principaux pour réaliser les objectifs de l'étude susmentionnés : des analyses documentaires et des entretiens auprès d'intéressés. Les analyses visent explicitement à :

- examiner des approches différentes au dépôt électronique, notamment un système de dépôt électronique comme extension de chaque instance, et l'hébergement par le secteur privé par opposition au secteur public d'un guichet unique;
- recenser les questions et les facteurs de risque critiques se rapportant à la mise en place de services de dépôt électronique dans les cours, notamment la protection des renseignements personnels, la propriété intellectuelle et la sécurité, et en discuter;
- opposer chacun de ces points au modèle de FSA;
- faire des recommandations sur la stratégie permettant de régler les questions et les facteurs de risque critiques.

L'étude a révélé que :

- de nombreux intéressés appuient le dépôt électronique;
- de nombreux intéressés (p. ex. les avocats) ne font aucune distinction entre les formes différentes de dépôt électronique, tandis que d'autres s'en soucient beaucoup (p. ex. administrateurs de certaines cours);
- un modèle de fournisseur de services de dépôt électronique (FSDE) à guichet unique offre quelques avantages importants par rapport à une approche de dépôt électronique individuelle, surtout pour ce qui concerne les coûts et la plate-forme de l'avenir;
- un modèle de FSDE du secteur privé offre des avantages considérables par rapport à un modèle de FSDE du secteur public, surtout en matière de succès et de coût de la mise en œuvre.

## **1 Objet :**

Le présent rapport a pour objet de fournir un commentaire détaillé sur la faisabilité globale d'un portail de dépôt électronique à guichet unique hébergé par le secteur privé (modèle transactionnel central de dépôt électronique) fondé sur la norme LegalXML. Le résultat attendu principal est une opinion concernant la faisabilité du modèle de guichet unique (modèle transactionnel central). Les autres résultats attendus comprennent : une connaissance accrue chez les intéressés du modèle de fournisseur de services et une évaluation préliminaire de l'appui que le modèle reçoit.

## 2 Approche utilisée :

Nous avons utilisé deux véhicules d'analyse principaux pour réaliser les objectifs de l'étude susmentionnés : des analyses documentaires et des entretiens auprès d'intéressés. Le tableau 1 ci-dessous résume les analyses sur lesquelles diverses sections du rapport s'appuient.

<b>Tâche</b>	<b>Approche</b>
Examen et résumé des facteurs de succès commercial du modèle transactionnel central et du modèle de FSA (entreprises du secteur privé et dirigées par un consortium)	Analyse documentaire
Examiner et évaluer les modèles transactionnels centraux et les modèles de FSA dans d'autres administrations	Analyse documentaire Entretiens
Examiner et évaluer le modèle transactionnel central/FSA proposé	Examen de l'analyse de rentabilisation Entretiens avec des partenaires commerciaux, entretiens avec l'équipe du projet
Examiner et évaluer d'autres solutions (notamment celles employées dans d'autres administrations)	Examen des analyses de rentabilisation de solutions de rechange Examen d'approches employées dans d'autres administrations
Déterminer les questions critiques	Analyse documentaire Entretiens auprès d'intéressés
Examiner les questions critiques à la lumière du modèle de FSA proposé	Examen de l'analyse de rentabilisation du modèle FSA
Fournir un commentaire global sur le modèle de FSA proposé	Synthèse de l'analyse ci-dessus

Table 1 – Résumé des approches utilisées

### 3 Le modèle de fournisseur de services de dépôt électronique (FSDE) à guichet unique

Le concept d'un fournisseur de services électroniques n'est pas nouveau. En fait, il existe depuis la naissance de l'informatique de gestion au début des années 1960, quand des bureaux de service, comme on les désignait alors, louaient du temps de traitement sur leur ordinateur principal à un éventail de clients. Le gouvernement du Canada était l'un des plus grands clients de ces bureaux de service, comme *Computel Systems* et le *Canada Systems Group*. Dans cette première incarnation, les clients louaient des lignes de télécommunication de grands fournisseurs de télécommunications, *Bell Canada* à l'époque, et utilisaient ces lignes téléphoniques pour accéder à distance à l'ordinateur principal par réseau commuté (c.-à-d. de leurs propres bureaux et à partir de leurs propres terminaux). Les clients n'étaient pas propriétaires du matériel (c.-à-d. de l'ordinateur principal) ni des applications (c.-à-d. les programmes) qui tournaient sur l'ordinateur principal, mais ils les louaient essentiellement des bureaux de service. Chaque client avait sa propre application et son propre espace sur l'ordinateur principal. Les seules choses qu'on trouvait dans le bureau du client étaient des terminaux et des lignes téléphoniques.

Les fournisseurs de services applicatifs (FSA) électroniques d'aujourd'hui fournissent exactement le même service d'une façon presque identique, sauf quelques différences importantes. Les terminaux ont été remplacés par des ordinateurs personnels puissants. Les lignes téléphoniques dédiées, louées des fournisseurs de télécommunications, ont été remplacées par des réseaux numériques et l'Internet. Les applications et l'information employées de cette façon ne sont pas forcément réservées à un client, elles peuvent facilement être partagées par de nombreux clients. Ces différences importantes ont donné naissance à de nombreuses variations sur le thème du FSA. Par exemple, de nombreux FSA « louent » des applications *Microsoft* (p. ex. *Windows*, *Word*, *Powerpoint*, etc.) à de petites entreprises. Les avantages génériques du modèle de FSA comprennent :

- coût total d'achat inférieur (le matériel et les applications)
- modalités de « facturation à l'utilisation »
- solution aux pénuries de compétences en TI
- amélioration de la coordination entre des partenaires commerciaux
- partage du fardeau d'investissement dans la nouvelle technologie de l'information.

Le modèle de fournisseur de services de dépôt électronique (FSDE) est essentiellement un modèle de FSA spécialisé. D'un point de vue conceptuel, un FSDE fournirait une plate-forme commune de dépôt électronique et de gestion de documents comportant une interface avec les systèmes de gestion des dossiers judiciaires et des documents de chaque cour. Essentiellement, les responsables du système de la cour (avec leurs propres matériel et applications) pourraient communiquer avec un point de contact (le FSDE) pour partager librement l'information nécessaire. Plus spécifiquement, le modèle de FSDE créerait un guichet unique pour l'introduction d'instances et le dépôt de documents auprès de l'ensemble des juridictions. Il créerait aussi un dossier global de la cause, de la première instance à l'appel final.

L'analyse de rentabilisation (annexe 1) du modèle de FSDE décrit les avantages particuliers suivants :

- les coûts, les risques et les avantages d'un tel système pourraient être partagés par l'ensemble des utilisateurs, ce qui représenterait une approche économique à la prestation de services électroniques pour toutes les juridictions;
- il permet la circulation harmonieuse des dossiers judiciaires entre les juridictions ce qui améliorerait la coordination entre des partenaires commerciaux tout en réduisant les coûts;
- il crée un dépôt numérique indexé complet de décisions, transcriptions, mémoires, sommaires et informations en cours d'utilisation qui ne sont pas disponibles actuellement, ce qui pourrait ajouter une valeur nouvelle au système de justice;
- il encourage le traitement cohérent de questions clés concernant la protection des renseignements personnels, la sécurité, la propriété intellectuelle, etc.;
- il facilite pour les parties au litige la consultation des documents en fournissant une interface commune et un guichet unique pour l'introduction d'instances et le dépôt de documents, peu importe la cour ou la juridiction, ce qui pourrait simplifier l'ensemble du processus.

Ces avantages concordent avec ceux qu'on décrit pour des modèles de FSA comparables. Règle générale, les FSA sont efficaces et peuvent donner de bons résultats si le concept est bien exécuté.

Les facteurs de succès critiques pour les FSA comprennent :

- la prestation d'une solution qui satisfait aux utilisateurs ou qui corrige des problèmes importants inhérents aux modes de fonctionnement actuels;
- l'accord sur les normes nécessaires pour mettre en œuvre la solution – une solution que tous les intéressés utiliseront;

- un FSA qui possède les connaissances et les compétences appropriées (cela comprend le savoir-faire en matière de logiciels et d'applications de même qu'une connaissance spécialisée du secteur ou des secteurs qu'il sert);
- un modèle opérationnel viable – la structure des recettes et des coûts dépend d'une masse critique d'utilisateurs;
- la gestion efficace des intéressés.

Suivant ces critères, l'analyse de rentabilisation du modèle de FSDE indique que le modèle semble viable à première vue. Un examen plus détaillé de ces critères figure ci-dessous.

### 3.1 Le besoin

Peu importe la forme qu'il prendra, l'adoption du dépôt électronique est inélucltable dans l'ensemble du système judiciaire. La question n'est pas de savoir si cela va arriver, mais bien quand et sous quelle(s) forme(s). Plusieurs juridictions ont déjà expérimenté des systèmes de dépôt électronique, l'Ontario étant la première et sans doute la plus avancée au Canada. Plusieurs juridictions aux États-Unis ont aussi testé diverses approches de dépôt électronique. À certains égards, s'interroger sur la « nécessité » du dépôt électronique équivaut à s'interroger sur la nécessité d'un téléphone ou d'un ordinateur personnel. Cela évoque la prédiction qu'IBM avait faite à l'aube de l'ère de l'informatique, selon laquelle on n'aurait besoin que d'un ordinateur dans toute l'Amérique du Nord. L'ordinateur auquel ils pensaient était beaucoup moins puissant que les montres numériques que *McDonald* insère dans ses *Joyeux festins*®. Il faut se rappeler que l'histoire a prouvé qu'en matière d'innovations, surtout les plus radicales, les gens ne sont pas particulièrement habiles à prévoir l'avenir d'une nouvelle invention ou approche jusqu'à ce qu'ils en aient fait l'expérience. Ce n'est qu'à l'usage qu'on peut en déterminer les possibilités réelles. Nous ne pouvons nous imaginer discuter aujourd'hui de la nécessité d'un téléphone. De même, nos enfants trouveront amusant dans dix ans (ou moins) que le dépôt électronique de documents à la cour ait déjà fait l'objet d'un débat.

Néanmoins, les inventions couronnées de succès répondent habituellement à un besoin, exprimé ou non. Les besoins non exprimés sont souvent ceux qui sont difficiles à déterminer. À ce titre, les sondages sur les besoins des utilisateurs ne sont parfois pas très révélateurs. Par exemple, les sondages sur la nécessité de la technologie des *Post-it Note*® de 3M étaient très décevants et indiquaient clairement qu'il n'y avait pas de besoin « exprimé ». Les sondages n'ont cependant pas révélé qu'il y avait un énorme besoin « non exprimé » si seulement on pouvait montrer aux gens ses avantages. C'est pourquoi une équipe de marketing de 3M a entrepris une campagne-éclair dans une petite ville du Midwest américain et a travaillé avec des organisations pour faire la

démonstration des avantages des papillons adhésifs. Cette approche de commercialisation originale a déclenché les possibilités de la technologie et tout le monde connaît la suite.

Dans le cas du dépôt électronique, de nombreux entretiens et une poignée de sondages ont révélé la nécessité du dépôt électronique. Dans une des études les plus pertinentes, un sondage réalisé en 1999 intitulé *Electronic Services Initiative Market Research*, commandé par le Bureau du substitut du procureur général de la Colombie-Britannique et exécuté par *R.A. Malatest & Associates*, fournit quelques données intéressantes. L'étude ne portait pas explicitement sur un modèle de SFDE mais plusieurs constatations confirment le besoin du dépôt électronique et fait aussi la lumière sur les avantages du modèle de FSDE par rapport aux systèmes de dépôt électronique individuels.

Interrogés sur les avantages attendus du dépôt électronique, les répondants ont répondu qu'ils avaient besoin :

- d'efficacité
- d'économies de temps
- d'un accès amélioré à l'information des dossiers judiciaires
- d'une réduction des coûts liés au dépôt de documents.

Les systèmes de dépôt électronique individuels peuvent être efficaces et faire économiser du temps. L'amélioration de l'accès à l'information des dossiers judiciaires est une caractéristique à la fois des systèmes individuels et du modèle de FSDE mais les plus grandes possibilités de réduction des coûts ne caractérisent que le modèle du FSDE.

L'étude visait aussi à déterminer les préoccupations des organisations juridiques par rapport à la prestation de ces services, en plus de déterminer les avantages attendus du dépôt électronique. Les principaux points identifiés sont les suivants :

- coût
- besoin d'un nouveau système inexistant (c.-à-d. la technologie actuelle n'est pas dépassée)
- structure tarifaire
- capacité technique
- questions d'efficacité
- besoins de formation

- soutien inadéquat.

En bref, les répondants soulèvent un éventail de points comme facteurs possibles qui excluraient l'adoption du dépôt électronique en général, peu importe l'approche, qu'elle soit individuelle ou fondée sur le modèle de FSDE. L'étude montre que les préoccupations relatives aux coûts sont universelles, que les organisations déposent peu ou beaucoup de documents. Par contraste, les capacités techniques, la fiabilité et les besoins de formation ne semblent pas préoccuper beaucoup les cabinets sondés. Selon moi, ce n'est pas un reflet exact de la situation. En fait, l'un des obstacles importants à l'adoption de toute technologie ou de tout processus nouveau est la mesure dans laquelle il diffère de la pratique actuelle. En autant que la nouvelle approche de dépôt électronique nécessite peu de formation ou de modifications aux plates-formes techniques, ou qu'elles coïncide avec une mise à niveau prévue de la technologie, et en supposant que l'équation du coût est favorable, les taux d'adoption de toute forme de dépôt électronique devraient être élevés.

En poussant plus à fond cette discussion des besoins, les entretiens ont permis de broser un tableau de la situation dans de nombreux cabinets de droit, qu'il s'agisse d'avocats exerçant seuls ou de grands cabinets. On connaît peu les coûts unitaires véritables de la prestation de services et, plus particulièrement, les coûts liés au dépôt de documents. Par exemple, les personnes interviewées tenaient rarement compte du coût que représente l'attente en file pendant une heure, du coût (en fait de temps) du trajet entre le palais de justice et le cabinet, des coûts d'opportunité du fait de ne pas pouvoir faire autre chose en faisant la file, etc. Tout ceci ne fait que confirmer que la méconnaissance du coût véritable chez les utilisateurs potentiels peut être un problème majeur quand viendra le temps d'établir un coût raisonnable pour le dépôt électronique. Une vaste campagne d'éducation pourrait être nécessaire pour faire cette sensibilisation.

Pour résumer la discussion qui précède, il y a probablement deux niveaux d'adoption distincts du point de vue de l'utilisateur : l'adoption en principe et l'adoption en pratique. Je crois qu'il y a peu d'arguments valables pour s'opposer au dépôt électronique en principe : c'est la tendance actuelle dans le monde entier et lorsque l'utilisation sera généralisée, les avantages seront considérables dans l'ensemble du système. La question touche davantage l'adoption en pratique. Par rapport à la conversion au dépôt électronique, les considérations pratiques sont avant tout le coût, la capacité technique et le facteur « d'embêtement ». Si le dépôt électronique coûte plus cher à court terme, peu importe les économies systémiques à plus long terme, cela ralentira probablement l'adoption. De même, si les embêtements techniques sont trop grands à court terme, cela ralentira aussi l'adoption.

### 3.2 Normes

Le modèle de FSDE repose sur l'utilisation d'une « enveloppe électronique » standard pour le dépôt de documents électroniques. Cette enveloppe renfermerait des renseignements comme le déposant, la date et l'heure, les directives de traitement, etc. L'analyse de rentabilisation du modèle de FSDE présente la norme LegalXML Court Filing 1.0 comme norme potentielle. Il faut souligner que cette norme ne vise pas le document lui-même. Chaque cour ou administration aura ses propres normes concernant la présentation du document déposé. Il sera avantageux d'étendre la norme au document lui-même, car cela améliorerait grandement la capacité de recherche juridique, mais cela ne fait pas partie du modèle de FSDE proposé.

Les principales questions qui se posent à propos de la norme LegalXML sont les suivantes :

- Qui a élaboré la norme ? – c.-à-d. est-elle robuste ?
- La norme est-elle acceptée ? – c.-à-d. a-t-elle déjà des adeptes ?

L'examen de l'information disponible sur la norme LegalXML, information obtenue surtout du site Web [www.legalxml.com](http://www.legalxml.com), semble indiquer que de toutes les normes en voie d'élaboration, LegalXML a le plus de chances de devenir la norme de fait dans le milieu juridique, pour les raisons suivantes :

- elle a atteint une masse critique de membres et les membres sont très crédibles;
- la norme juridique XML COURTFILING 1.0 est la première à être proposée;
- l'organisation a adopté une approche et une méthodologie transparentes pour développer la norme XML, en se fondant sur les principes solides suivants :
  - constitution de partenariats
  - groupes de travail dirigés par des présidents
  - universelle et facultative
  - convenir d'être en désaccord par des extensions identifiables et la gestion du changement
  - deux mises en œuvre interopérables.

En termes concrets, ces principes signifient que LegalXML :

- passe par d'autres groupes pour promouvoir la norme qu'il élabore (constitution de partenariats);
- compte sur des groupes de travail ciblés (dirigés par des présidents) pour travailler dans des sous-domaines afin d'accélérer le processus d'établissement de la norme;
- a inclus tous les éléments nécessaires dans la norme, mais il n'est pas obligatoire d'utiliser certains éléments (universelle et facultative);
- fait en sorte de prévoir des façons d'inclure dans un dépôt à la cour même un contenu non-XML. Cependant, le contenu hors norme ne peut apparaître que dans des endroits où le groupe de travail a accepté qu'il apparaisse. Par conséquent, il y a une façon normalisée de dévier de la norme et, par conséquent, de faire sorte que

des besoins particuliers trouvent satisfaction. (Convenir d'être en désaccord par des extensions identifiables et la gestion du changement);

- n'officialisera pas une norme proposée à moins qu'il y ait deux mises en œuvre interoperables.

D'autres travaux sont en cours relatifs à la norme XML, notamment : UELP, XCI, National Center for State Courts/Lexis, Washington State Bar XML Study Committee, Joint Technology Committee of COSCA and NACM, National Conference of State Legislatures et Legal Electronic Data Exchange Standard (LEDES) (temps et facturation). Il semblerait cependant que LegalXML COURTFILING 1.0 jouit d'une excellente chance de devenir la norme pour les raisons susmentionnées.

### 3.3 L'organisation

Comme entité et pour être efficace, un FSA doit posséder ce qui suit :

- savoir-faire technique – télécommunications, matériel et application;
- savoir-faire en gestion d'entreprise;
- connaissance du secteur spécialisé et crédibilité dans ce secteur;
- accent sur le service à la clientèle.

Le savoir-faire technique est essentiel puisque le modèle repose entièrement sur la disponibilité d'une infrastructure, de matériel et d'applications de réseau qui fonctionnent bien et sont disponibles 100 % du temps. Le savoir-faire technique particulier qui est nécessaire comprend : établissement de réseaux, développement d'applications et gestion de bases de données.

Le savoir-faire en gestion d'entreprise est une exigence évidente, puisque les FSA efficaces doivent assurer leur viabilité. Plus particulièrement, les frais de service doivent être établis de façon convenable de manière à couvrir non seulement les coûts d'exploitation permanents mais aussi à prévoir les mises à niveau futures du matériel et des applications à mesure que les deux évoluent au rythme des percées technologiques. Les FSA sont des entreprises axées sur la technologie et elles doivent être gérées comme telles. Par conséquent, une expérience propre à la gestion d'entreprise technologique est une exigence essentielle.

La connaissance du secteur spécialisé est importante pour plusieurs raisons. D'abord, elle garantit que les besoins propres à un secteur sont connus et intégrés dans le modèle de fonctionnement. Ensuite, l'expérience et la crédibilité au sein d'un secteur s'accompagnent généralement d'un réseau de contacts et d'une bonne réputation au sein d'un secteur, des éléments essentiels pour convaincre des organisations partenaires et des clients d'utiliser le FSA.

La crédibilité implique non seulement la capacité d'exécuter, mais qu'on fait « confiance » à l'organisation pour garantir l'efficacité des dispositions essentielles en matière de sécurité et de la protection de la vie privée. De nombreux FSA ont échoué, non pas parce qu'ils étaient mal conçus, mais simplement parce que les utilisateurs potentiels n'avaient pas confiance en leur capacité de tenir leurs promesses ou de protéger la confidentialité de l'information fournie. Si le nombre d'utilisateurs est limité, le modèle opérationnel n'est pas viable et les avantages escomptés ne peuvent être livrés. De nombreux FSA ont aussi échoué parce qu'ils n'ont pas réussi à attirer une masse critique de clients assez rapidement, et ils ont simplement manqué d'argent. Enfin, les coûts pour acquérir un client se sont révélés extrêmement élevés, en particulier si les clients entretiennent déjà des relations avec des fournisseurs de produits et services complémentaires.

Enfin, les FSA sont avant tout des fournisseurs de services. Si l'orientation du FSA n'est pas axée sur le service ou si sa réputation n'est pas établie dans ce domaine, le FSA ne connaîtra pas le succès. C'est une autre cause d'échec fréquente des FSA, dont bon nombre étaient de superbes entités du point de vue technologique, mais des entités qui voyaient la supériorité technologique comme l'objectif premier et les utilisateurs, comme un « mal nécessaire ».

En termes concrets, *QuickLaw* constitue un bon exemple de ce qu'il faut rechercher dans un fournisseur de services :

- connaissance profonde et étendue du milieu juridique et des défis et possibilités qu'il présente;
- savoir-faire et expérience en développement de technologie et d'applications, quoique dans un secteur d'activité seulement;
- source d'information digne de confiance;
- entreprise prospère depuis presque 30 ans; infrastructure de gestion en place;
- masse critique de clients potentiels déjà établie (faible coût d'acquisition de clientèle);
- réputation établie en matière de service à la clientèle.

Les cours devraient s'assurer avant tout que les nouveaux venus dans le marché des FSA peuvent satisfaire aux critères susmentionnés. En ce sens, une quelconque forme de processus d'agrément des nouveaux venus pourrait être nécessaire. Par exemple, dans le secteur des FSA en général, de nombreux fournisseurs douteux ont surgi avec une présentation fantastique et un concept bien articulé, mais avec une capacité d'exécution limitée. En d'autres mots, ils ont vendu du « vapour ware » (du vent).

Une autre cause d'échec fréquente est de manquer d'argent avant de recruter assez de clients pour que l'entreprise devienne viable. La concurrence est rarement une mauvaise chose, mais dans le cas des FSDE, il sera essentiel de vérifier qu'un fournisseur de services peut satisfaire à un critère de « viabilité » relativement rigoureux. De plus, je ne suis pas certaine que le « marché » des FSDE est assez grand pour soutenir plusieurs fournisseurs de services si le dépôt électronique est leur seul secteur d'activité. Au départ, il se peut que le FSDE ait plus de chances de réussir comme complément d'un secteur d'activité existant en attendant que le marché des services de dépôt électronique mûrisse. Il est peut-être impossible de soutenir plusieurs fournisseurs si le dépôt électronique est le seul service qu'ils offrent.

Pour résumer, un FSA idéal doit posséder les caractéristiques suivantes :

- capacité de recruter des clients à faible coût (habituellement au moyen de la clientèle établie);
- vaste savoir-faire en matière de développement d'applications, de centre de données, de base de données et de réseau;
- accent sur le service à la clientèle.

### 3.4 Plan d'affaires viable

Comme nous l'avons vu brièvement ci-dessus, le FSA doit posséder un plan d'affaires viable. En termes concrets, cela signifie que les revenus doivent être supérieurs aux coûts et que la marge bénéficiaire doit supporter les mises à niveau continues du matériel et des applications. Les revenus et les coûts dépendent d'une masse critique d'utilisateurs, non seulement pour augmenter les revenus mais pour répartir les coûts. Les FSA sont des organisations qui nécessitent des capitaux importants. S'il est impossible d'atteindre le seuil de rentabilité dans un délai raisonnable, le FSA ne sera pas viable. Il est impossible d'évaluer ce point étant donné qu'aucun plan d'affaires n'a encore été proposé. Cependant, je peux mentionner que de nombreux FSA viables sont en activité. Ils possèdent tous des plans d'affaires solides et variés ainsi que les caractéristiques ci-dessus.

### 3.5 Gestion efficace des intéressés

Un FSA, ou en fait n'importe quelle organisation, doit être apte à prendre en compte de façon régulière les besoins changeants de ses intéressés. À ce titre, il faut saisir ces besoins changeants et veiller à satisfaire les intéressés de façon continue. Selon la nature du FSA

(consortium de l'industrie par opposition à société privée), divers véhicules peuvent satisfaire à ce besoin. Dans le cas d'un consortium de l'industrie, on a souvent recours à un comité directeur composé de représentants des organisations partenaires. Dans le cas d'une société privée, le conseil d'administration s'acquitte souvent de cette tâche, parfois en conjonction avec un comité consultatif composé de représentants des intéressés (p. ex., surtout des clients). Essentiellement, la gestion efficace des intéressés repose sur deux choses : une orientation sur le service à la clientèle et une structure de gouvernance efficace.

Une fois encore, étant donné qu'aucune structure de gouvernance n'a été proposée, il est impossible d'évaluer ce point. En général cependant, de nombreuses recherches sur les consortiums de l'industrie (p. ex. une alliance) nous apprennent qu'il est plus difficile d'en faire des entreprises viables que des entités uniques (p. ex. des sociétés), surtout à cause du jeu au fil du temps d'intérêts contradictoires des partenaires de l'alliance, ainsi que des coûts de coordination qui s'y rattachent.

### 3.6 Résumé

Pour résumer ce point, nous pouvons dire que du point de vue conceptuel, le modèle de FSDE décrit dans l'analyse de rentabilisation a du sens. Il semble répondre à un besoin du marché. La norme LegalXML semble utile et viable. Nous ne pouvons à ce stade-ci évaluer la nature de l'organisation qui exécuterait le modèle, mais cette organisation devrait satisfaire à certaines exigences. La même conclusion vaut pour le plan d'affaires et les pratiques de gestion des intéressés. De plus, le modèle de FSA s'est révélé viable dans un vaste éventail d'industries et d'applications.

## 4 Analyse des intéressés

Le modèle de FSDE proposé compte de nombreux intéressés, entre autres :

- les avocats
- la magistrature
- les administrateurs des cours
- les fournisseurs de services du domaine de l'administration de la justice du secteur privé
- le grand public
- les politiciens
- d'autres juridictions.

### 4.1 Avocats

L'étude Malatest susmentionnée et les entretiens individuels confirment la demande de services de dépôt électronique et l'appui des avocats. L'étude de Malatest ne portait que sur un modèle. Par conséquent, les données ne peuvent aider à déterminer si les avocats privilégient un modèle plutôt qu'un autre. Selon moi toutefois, d'après diverses discussions, les avocats se moquent essentiellement du modèle de dépôt électronique qui l'emportera en autant que les coûts du service sont aussi bas que possible, que le facteur « d'embêtement » technique est réduit au minimum et que les possibilités de développement futures du dépôt électronique sont intégrées dans le système (c.-à-d. qu'ils ne seront pas obligés de se convertir encore à un autre système dans un proche avenir).

Nous savons également à propos de l'adoption d'une technologie en général que les utilisateurs (dans ce cas-ci, les avocats) ont souvent de la difficulté à s'imaginer les possibilités futures d'une technologie donnée, jusqu'à ce qu'ils aient acquis une certaine expérience de première main. Par exemple, dans le cas du dépôt électronique, si on adoptait le modèle de FSDE, les services potentiels disponibles sur une telle plate-forme pourraient comprendre : l'accès à une banque intégrée complète de plaidoyers d'autres juridictions, des liens aux régimes d'enregistrement foncier, etc. En bref, il est difficile et peut-être prématuré de demander aux utilisateurs potentiels si un service particulier leur serait utile jusqu'à ce qu'ils aient fait l'expérience du dépôt électronique.

## 4.2 La magistrature

Les juges sont susceptibles de se soucier beaucoup de l'approche de dépôt électronique qui sera adoptée. Les questions importantes entourant le dépôt électronique comprennent : l'amélioration potentielle de l'accessibilité à l'information, la propriété intellectuelle du contenu de même que la confidentialité et la sécurité.

Pour ce qui est de l'amélioration potentielle de l'accessibilité de l'information, la vraie question tourne autour de la crainte que si l'information est plus facilement accessible (c.-à-d. avec quelques clics de la souris plutôt que faire la file au palais de justice), le « surfing » gratuit et une forme de voyeurisme judiciaire deviendraient la norme. On peut cependant éviter facilement ce scénario, comme on le fait actuellement, en exigeant des droits pour l'accès « commode » à ce genre d'information. Si vous voulez faire la file, c'est alors gratuit.

Pour ce qui concerne la propriété intellectuelle, l'argument principal va à peu près comme suit : si n'importe qui peut consulter et peut-être utiliser mes plaidoyers à l'avenir, je veux recevoir une quelconque reconnaissance. On se penche depuis des années dans le milieu universitaire sur les questions entourant la propriété intellectuelle et l'utilisation de documents : si vous utilisez les travaux d'un auteur pour étayer votre propre argumentation ou étude, vous devez citer ces travaux pour que tous les lecteurs en connaissent la provenance. En fait dans le milieu universitaire, des organisations consignent le nombre de fois où un ouvrage savant a été cité. Cet index des citations sert à « valider » la valeur et la performance des travaux de recherche d'un universitaire et son impact global dans un domaine : plus les citations sont nombreuses, mieux c'est. La plus haute forme de flatterie est de voir ses travaux utilisés et développés pour faire avancer un domaine de recherche. Les universitaires veulent que d'autres chercheurs utilisent leurs travaux et ils s'emploient à les rendre plus facilement accessibles. Par exemple, de nombreux universitaires versent maintenant leurs documents de travail et leurs articles sur le Web sans frais. Je crois qu'on peut établir de solides parallèles entre les universitaires et les avocats pour ce qui concerne la propriété intellectuelle. Une grande partie du succès d'un tel système repose sur la bonne foi d'un groupe de professionnels instruits, mais des sanctions s'appliquent pour tout manquement. Si vous utilisez les travaux d'un auteur, vous devez y faire référence. Sinon, vous risquez d'être « banni » de la profession. Il est intéressant de souligner qu'étant donné qu'il est facile de consulter les travaux d'un universitaire, il devient très facile de repérer les abus (c.-à-d. l'absence de citation) du système. Bien entendu, on peut souligner à l'encontre de cette thèse que les universités paient les universitaires pour faire des recherches et communiquer leurs idées. Les avocats ne sont payés qu'une fois pour les services qu'ils rendent : s'ils sont particulièrement habiles à formuler un argument plus convaincant que celui d'autres avocats, ils risquent en fait de partager leur « atout concurrentiel » gratuitement. À l'inverse, il se

peut aussi que des plaidoyers librement accessibles qui citent des arguments originaux constituent en fait « une publicité gratuite » pour ces auteurs. L'effet dérivé peut donc être plus positif que négatif.

Une autre solution à envisager concernant l'utilisation de plaidoyers est de suivre l'exemple du monde de la musique et d'établir une quelconque forme de redevances ou un système de frais d'utilisation. Un tel système serait facile à administrer par l'intermédiaire du FSDE. Des modèles comparables existent déjà pour un tel système, car la réponse du milieu de la musique à la popularité massive des défunts sites Web de téléchargement gratuit de musique a été d'établir des systèmes de « frais d'écoute ».

Pour ce qui concerne la sécurité, des préoccupations demeurent, mais les mesures de sécurité évoluent très rapidement. Par exemple, VISA et *Mastercard* rapportent des niveaux comparables, sinon légèrement inférieurs, d'activités frauduleuses en direct par rapport aux approches de paiement conventionnelles. Les systèmes de sécurité se sont nettement éloignés des approches du passé axées sur « les fusils, les barrières et les gardiens » en faveur des approches axées sur les « 3A » dans lesquelles un logiciel de sécurité permet à des organisations d'identifier (authentifier), de fournir un accès sélectif au contenu et aux applications (autoriser) et à gérer (administrer) un grand nombre d'utilisateurs. En bref, les mesures de sécurité ont évolué rapidement en réaction aux nombreuses inquiétudes liées à la sécurité et bien que cela demeure un problème majeur, il est possible de régler les questions de sécurité de façon très efficace.

Au-delà de ces considérations, la magistrature se soucie également de l'impact que le dépôt électronique aura sur le fonctionnement de la cour. Les questions comprennent :

- Est-ce que je ne devrai utiliser que des documents électroniques ?
- Qu'arrive-t-il si le système tombe en panne et que j'ai besoin de renseignements essentiels que je ne peux récupérer ?

La réponse évidente à la première question est non. Pour emprunter de nouveau un exemple au milieu universitaire, au Queen's School of Business, nous enseignons un programme de MBA par vidéoconférence. Ce faisant, nous nous fions exclusivement à la remise électronique des devoirs. Comme on pourrait s'y attendre, la transition à ce format a été plus facile pour certains que pour d'autres. De nombreux professeurs se sont formés eux-mêmes pour faire toutes leurs corrections sur support électronique, utilisant ainsi les caractéristiques les plus poussées de divers produits Microsoft®. D'autres, à l'autre extrémité du spectre, continuent d'imprimer tous les devoirs, de noter les copies et de passer du temps ensuite à transcrire leurs notes manuscrites en des réponses électroniques. D'autres encore sont quelque part à mi-chemin de la transition du « tout papier » au « tout électronique ». Une clé du succès dans le milieu universitaire a été de

permettre les deux extrémités du spectre – le tout papier et le tout électronique – tout en fournissant de la formation et des outils toujours plus utiles pour favoriser l'utilisation « tout électronique » des documents. Un plan de transition bien conçu a été une clé du succès.

Il faut aussi souligner que des innovations technologiques dont la commercialisation est imminente faciliteront la création de documents électroniques vraiment « conviviaux ». Les premiers essais de livres électroniques (mal conçus ou mal reçus du public) ont pavé la voie à de nouvelles versions offrant beaucoup plus de fonctionnalités que leurs ancêtres basés sur l'imprimé. Par exemple, on peut facilement « marquer » des pages et il est en fait plus facile de créer des renvois internes (par le truchement d'une version de l'hyperlien) avec des documents électroniques. Une nouvelle technologie, l'encre numérique, devrait permettre « d'imprimer » des documents électroniques sur des écrans très minces qui ressemblent à des feuilles de papier. En rassemblant de nombreux écrans ultra-ultra-minces, on pourrait essentiellement avoir un livre réinscriptible dans lequel on pourrait télécharger instantanément n'importe quelle histoire.

En résumé, il est raisonnable et prudent de supposer qu'une approche fondée sur le modèle de FSDE ne donnerait pas lieu du jour au lendemain une conversion à une magistrature « sans papier ». En fait, l'expérience a montré que ce n'est pas le cas. Par ailleurs, à mesure que la technologie devient plus répandue, il est aussi raisonnable et prudent de supposer qu'on peut faciliter et planifier la transition de l'imprimé à l'électronique.

Pour répondre à la deuxième question, au sujet des solutions de repli, de nombreuses sociétés et institutions financières se fient exclusivement à l'information numérique et ont instauré de robustes mesures de sauvegarde et de rétablissement en cas de sinistre. Tout FSA de bonne réputation et de qualité devrait faire la preuve de ses capacités, ce qui devrait assurément constituer un critère important de toute approche de certification des FSDE.

#### 4.3 Administrateurs des cours

Selon moi, les administrateurs des cours pourraient être le groupe le plus difficile à convaincre par rapport au modèle de FSDE, pour plusieurs raisons :

- le modèle représente un changement considérable par rapport à leur mode de fonctionnement;
- il peut nécessiter une redéfinition du travail;
- il peut être perçu comme une réduction du contrôle (ce qui ne sera pas le cas) sur les procédures de dépôt;

- il peut être perçu comme une façon de réduire les coûts de la technologie mais d'augmenter les dépenses de fonctionnement (p. ex. décharger le fardeau des écritures des avocats sur les cours);
- il peut être difficile de comparer les coûts parce qu'il est probable que les cours ne peuvent fournir leur coût unitaire (c.-à-d. les coûts ne sont pas comptabilisés selon l'activité).

Nous discuterons tour à tour de ces préoccupations.

Le fondement opérationnel du modèle de FSDE peut être solide, mais il engendrera des changements et si le projet est mal géré, la mise en œuvre du dépôt électronique pourrait faire face à des problèmes en raison d'un manque d'adhésion ou de compréhension de la nouvelle approche. L'une des principales sources d'échec des investissements dans la technologie de l'information est le peu d'attention qu'on accorde à la gestion du changement qui accompagne l'investissement. Il sera essentiel de gérer la transition à un modèle de FSDE comme un changement profond et important du mode de fonctionnement de la cour. De même, si le dépôt électronique engendre un changement de rôles et de responsabilités pour le personnel affecté à l'administration de la cour, il faudra gérer également cet aspect du changement.

Quant à la perte de contrôle présumée, cela ne sera pas le cas dans la réalité puisque chaque cour pourra contrôler ses propres données. À titre de « client » principal du FSDE, les cours jouiront en fait d'un grand contrôle. De plus, un processus d'agrément fournirait un autre levier pour garantir la qualité du service à la clientèle.

L'un des principaux facteurs déterminants du dépôt électronique et plus particulièrement, du modèle de FSDE est la réduction du coût de propriété total de la technologie de l'information et des applications. La proposition de valeur de la plupart des FSA s'appuie en fait sur la réduction du coût total lié à l'acquisition de technologie. L'expérience à ce jour dans un éventail de modèles de FSA différents laisse croire que le coût de propriété total (incluant le matériel, les logiciels, la maintenance, etc.) diminue de 30 % en passant à un modèle de FSA.

Outre la réduction du coût de propriété et d'exploitation de la technologie de l'information, un modèle de FSDE promet aussi de simplifier les opérations et, ainsi, de réduire les coûts de transaction. Il peut cependant être difficile de calculer exactement les économies qu'on pourra faire dans ce domaine parce que la plupart des cours ne déterminent pas le coût unitaire de leurs activités. À ce titre, il sera difficile de déterminer ce qu'il en coûte vraiment à une cour pour exécuter une activité comme traiter un dossier, récupérer un dossier, archiver un dossier, etc.

Cette difficulté à établir le coût du mode actuel compliquera la tâche de comparer « des pommes avec des pommes » lorsqu'on envisagera un modèle de dépôt électronique.

#### 4.4 Politiciens

Le modèle de FSDE est compatible avec les initiatives du projet « Gouvernement en direct » et tire assurément parti de technologies bien connues. En autant qu'on règle les questions de sécurité et de protection des renseignements personnels et que l'élaboration d'une telle approche ne se solde par un article à la une du Globe and Mail au sujet d'encore un autre projet de technologie manqué, les politiciens sont susceptibles d'être conscients des avantages du dépôt électronique. Un autre point à considérer, les gouvernements s'emploient activement à « impartir » les activités secondaires ou les activités pour lesquelles ils possèdent un savoir-faire et une expérience limités. Ils sont aussi fortement engagés dans des partenariats privés/publics pour exploiter ce modèle d'impartition en guise de véhicule pour gérer le risque. À ce titre, le modèle de FSDE du secteur privé peut être plus compatible avec cette façon de voir.

#### 4.5 Public

Le grand public entretient des attentes beaucoup plus grandes face à l'utilisation de la technologie dans tous les aspects de leurs vies. Je me risquerais à dire que beaucoup de gens seraient stupéfaits d'apprendre que le dépôt électronique généralisé n'est pas encore en œuvre, étant donné que le concept existe dans le monde des affaires depuis les 20 dernières années. Cependant, les citoyens se soucieraient de la confidentialité des renseignements contenus dans les causes qui les concernent. Il existe déjà des mesures de protection et des politiques en ce sens, dans le monde actuel de l'imprimé, et un FSDE de bonne réputation devrait veiller à les respecter. C'est peut-être sur ce plan qu'un processus de certification serait utile. Comme pour obtenir le sceau d'approbation « *Good Housekeeping®* », les FSDE devraient subir des vérifications de la sécurité et de la protection des renseignements personnels, entre autres.

#### 4.6 Fournisseurs de services du secteur privé en matière d'administration de la justice

Il y a une multitude d'autres fournisseurs de services au milieu juridique. Un ou plusieurs d'entre eux pourraient être intéressés à devenir un FSDE. Par exemple, *Crimson Logic* (créateur d'une série complète de services automatisés de soutien juridique à Singapour) a ouvert un bureau à

Markham, Ontario, et a demandé d'être inclus dans le projet car la société est intéressée à se tailler une place comme FSDE.

D'autres entreprises en activité, comme des FSA présentes dans d'autres secteurs, pourraient décider d'entrer dans le marché de la justice. Comme nous l'avons vu plus haut, la concurrence est rarement une mauvaise chose et, dans le cas des FSDE, elle pourrait contribuer à garantir un service, des prix et une rapidité de mise en œuvre exceptionnels.

#### 4.7 Autres juridictions

L'examen de l'état du dépôt électronique dans des juridictions canadiennes a révélé que des initiatives sont en cours dans plusieurs d'entre elles. La masse d'utilisateurs en Colombie-Britannique et en Ontario est certainement suffisante pour que ces provinces mettent en œuvre de leur propre chef un modèle de FSDE. Toutefois, à cause du changement récent de gouvernement et des compressions massives, la C.-B. semble avoir mis un frein à son projet et pourrait s'intéresser à ce modèle. Il est peu probable que l'Ontario s'y intéresse car son gouvernement a déjà investi beaucoup (c.-à-d. dans le cadre du Projet de justice intégrée) quoique avec des résultats limités à ce jour. Les provinces de l'Atlantique et les autres provinces de l'Ouest s'intéresseraient probablement beaucoup à un modèle de FSDE pour profiter des avantages économiques évidents. Il est très peu probable que l'une d'entre elles puisse à elle seule justifier le coût d'une approche de dépôt électronique. De plus, lorsque le savoir-faire en matière de technologie est limité, le FSDE offre habituellement l'avantage supplémentaire de partager le risque entre les participants. En même temps, la capacité technique de ces administrations peut poser problème. Le Québec est une autre question et on n'est pas fixé sur l'intérêt éventuel de la province à ce stade-ci. En bref, un FSDE conservateur devrait présumer qu'au départ, à l'exception de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et du Québec, les autres provinces seraient susceptibles d'adhérer rapidement.

L'adoption généralisée d'une technologie ou d'une approche nouvelle dépend souvent de la possibilité d'avoir quelque chose à montrer, en plus de compter sur un partenaire « principal » solide et influent. Nous savons tous qu'il y a beaucoup de poudre aux yeux dans de nombreux projets de nature technologique. Le premier qui se présente sur le marché avec quelque chose qui fonctionne vraiment peut souvent s'allier les sceptiques assez rapidement. De plus, un changement de gouvernement dans l'une ou l'autre des trois provinces décrites comme des participantes potentiellement tardives pour ouvrir la porte à leur participation et au modèle de FSDE. Enfin, même avec un taux d'utilisation relativement faible de la plupart des avocats, la Cour suprême pourrait servir de sceau de « qualité » ultime et attirer plus d'utilisateurs au modèle de FSDE qu'elle endosse.

## 5 Examen d'autres approches

En comparant le modèle de FSDE proposé à d'autres approches, il est important de prendre un recul et d'examiner d'abord les facteurs qui nous poussent à envisager d'autres approches en premier lieu. L'analyse de rentabilisation du modèle FSDE note les facteurs suivants :

- le mouvement dans l'ensemble du gouvernement fédéral en faveur du « Gouvernement en direct »;
- les percées technologiques, plus spécialement l'Internet;
- la pénurie de compétences pertinentes en TI;
- l'escalade des coûts liés à la propriété et à la gestion de la technologie (matériel et applications);
- les coûts élevés de coordination entre les intervenants des systèmes de justice;
- le désir des groupes d'intéressés à créer une plus grande valeur (qui reste à définir) par leurs activités.

Quelques options sont disponibles :

- le modèle de FSDE – un guichet unique;
- le dépôt électronique comme une extension de chaque cour.

À l'intérieur du modèle de FSDE, il y a aussi deux options :

- l'hébergement par une organisation du secteur privé (p. ex. une entité distincte);
- l'hébergement dans le secteur public (p. ex. alliance ou consortium).

Il est intéressant de tirer une leçon de l'histoire avant d'examiner les avantages et les inconvénients de chaque solution. La leçon d'histoire particulièrement pertinente concerne l'invention du téléphone et son déploiement subséquent à travers l'Amérique du Nord. Aux premiers jours du téléphone, de nombreuses compagnies fournissaient des services, chacune avec son propre réseau de fils tendus le long de la ligne des toits des grandes villes. Le chaos et un dédoublement énorme des coûts ont suivi, car pour joindre un autre interlocuteur, on devait être abonné à la même compagnie de téléphone (c.-à-d. au même système) car chaque compagnie de téléphone possédait son propre système – un peu comme les prises électriques différentes dans des pays différents. De toute évidence, cette situation était impraticable en ce sens que pour obtenir une connectivité totale, il fallait s'abonner à toutes les compagnies de téléphone et à leurs systèmes privés. La « solution » consistait à créer des installations de

commutation géantes, ce qui est également devenu trop lourd et n'a pas tardé à engendrer une consolidation considérable des compagnies de téléphone et, à terme, l'adoption d'une norme. Ce fut toutefois un processus long et pénible, un processus qu'après coup de nombreux intervenants auraient souhaité avoir pu éviter.

Reportons-nous maintenant en 2002, et le dépôt électronique fait face à une situation très analogue. Chaque cour pourrait avoir son propre système, mais cela signifierait que chaque partie désirant communiquer avec une cour devrait posséder un système capable de le faire. Si une partie avait besoin de communiquer avec trois cours différentes, elle aurait besoin de trois systèmes différents, à moins que chaque cour utilise la même norme. L'adoption d'une seule norme est évidemment logique, pour toutes les parties concernées. Cependant, s'il n'y a qu'une norme, pourquoi ne pas pousser le modèle à la prochaine étape logique, c'est-à-dire qu'au lieu que chaque cour construise et entretienne une infrastructure technologique complète, l'infrastructure est centralisée chez un ou plusieurs FSDE. Bien entendu, on doit prendre en compte d'autres facteurs. Il faut prendre en considération les facteurs suivants pour créer un cadre permettant d'évaluer ces solutions :

- le coût – la capacité de la solution de réduire les coûts (de nature technologique) pour chaque intéressé;
- la coordination – la capacité de la solution d'améliorer la coordination dans l'ensemble du système et de réduire les coûts liés à la coordination pour chaque intéressé;
- les besoins – dans quelle mesure la solution satisfait aux besoins initiaux de chaque intéressé;
- le risque lié à la mise en œuvre – à quel point la solution est-elle risquée, en fait de facilité de mise en œuvre;
- les possibilités futures – quelle sorte de plate-forme pourrait être créée pour l'avenir;
- le contrôle – à quel point les intéressés pourront-ils exercer facilement un contrôle (c.-à-d. trouver réponse à leurs besoins en permanence);
- les compétences – dans quelle mesure la solution règle-t-elle le problème de pénurie de compétences en TI;
- l'expérience dans d'autres juridictions – dans quelle mesure le modèle a-t-il fonctionné dans d'autres juridictions (s'il y a lieu).

Nous discuterons de chaque point à tour de rôle par rapport à chaque solution potentielle.

## 5.1 Dépôt électronique distinct

Le modèle de dépôt électronique distinct est de loin le plus facile à mettre en œuvre, puisqu'il n'est pas nécessaire de coordonner les travaux entre les organisations et les juridictions. Il a aussi la plus grande chance de satisfaire aux besoins de chaque cour et de procurer le plus grand degré de contrôle sur le développement futur. Toutefois, des trois solutions, c'est celle qui a le moins d'impact sur les coûts, tant pour l'ensemble du système que pour les utilisateurs individuels et les cours, puisqu'il y a peu de possibilités de répartir les coûts sur une grande masse d'utilisateurs. Il y a et il continuera d'y avoir une grave pénurie de spécialistes qualifiés en technologie de l'information et les projets de dépôt électronique distincts continueront de faire face à cette pénurie de compétences et pourraient en fait être incapables d'attirer assez de personnes qualifiées pour travailler sur leurs systèmes particuliers et les entretenir. De plus, avec un pouvoir de négociation souvent limité, chaque juridiction pourrait payer trop cher pour leurs systèmes. Par conséquent, le dépôt électronique distinct a peu d'impact pour régler le problème de pénurie de compétences en TI et peu d'impact sur les coûts. Ses possibilités futures sont aussi limitées. Par exemple, si chaque cour continue d'avoir son propre système de dépôt électronique, cela ne changera pas grand-chose sauf que le dépôt se fera par voie électronique plutôt que sur papier. Comme Michael Hammer l'a dit, certains pourraient considérer que mettre en œuvre des systèmes de dépôt électronique distincts, c'est comme « paver le sentier des vaches ». Pour trouver la meilleure analogie, il suffit de penser aux problèmes persistants qui existent avec les systèmes de courriel multiples : en théorie, le courrier devrait transiter sans problème de l'un à l'autre mais en réalité, cela ne fonctionne pas, ils sont encore différents.

En bref, les avantages des initiatives de dépôt électronique distincts sont le contrôle pour la juridiction, la facilité de mise en œuvre et la satisfaction des besoins particuliers en matière de dépôt électronique, peu importe leur nature. Cette option représente aussi ce que je qualifierais d'option « statu quo », en ce sens qu'elle représente l'automatisation d'un modèle de fonctionnement existant – chaque juridiction fait sa petite affaire.

## 5.2 FSDE

L'approche du guichet unique, qu'elle soit publique ou privée, offre les plus grandes chances de réduire les coûts dans l'ensemble du système et les coûts du dépôt électronique pour les utilisateurs et les administrations des cours et ce, surtout à cause des coûts unitaires de prestation inférieurs pour ces services puisque les coûts pourraient être répartis sur un plus grand bassin d'utilisateurs. Par exemple, une étude réalisée par *Andersen Consulting*

(maintenant *Accenture*) aux États-Unis a révélé qu'une opération bancaire typique coûte 1,07 \$ à la succursale, 0,27 \$ au guichet automatique et 0,01 \$ sur l'Internet. De même, une réservation de voyage coûte 10 \$ si un agent s'en charge et 2 \$ sur l'Internet. Une opération de courtage d'actions coûte 150 % chez un courtier offrant un service complet, 69 \$ chez un courtier à escompte et 10 \$ sur Internet.

Pour ce qui est de la coordination, avec le modèle de FSDE, les juridictions seraient plus à même de coordonner leurs activités dans une plus grande mesure qu'elles le peuvent aujourd'hui. Le modèle fournirait aussi une plate-forme de fonctionnalités futures qui n'existent pas actuellement ou qui est impossible dans le modèle de dépôt électronique distinct. Le modèle de FSDE règle aussi le problème de pénurie de compétences en TI dans une plus grande mesure que le dépôt électronique distinct, en créant une entité qui pourrait attirer les rares compétences disponibles et qui aurait un plus grand pouvoir de négociation avec les fournisseurs. J'affirmerais aussi que les chances d'exécution réussie sont plus grandes avec le modèle de FSDE, car il serait possible d'attirer les meilleurs techniciens pour mettre en place l'organisation. Cela pourrait ne pas être le cas avec des approches de dépôt électronique distinctes car les spécialistes de TI « en demande » veulent travailler dans des organisations axées sur la technologie pour perfectionner leurs compétences, ce qu'on n'associe pas habituellement avec les organisations du secteur public dans lesquelles on considère souvent que la technologie est « un mal nécessaire ».

Par contre, le modèle de FSDE ne pourrait probablement pas satisfaire aux besoins particuliers de toutes les juridictions dans la même mesure que le modèle de dépôt électronique distinct pourrait le faire. En outre, chaque juridiction jouirait d'un plus grand contrôle sur le dépôt électronique et son orientation dans le modèle de dépôt électronique distinct. Ce modèle pourrait aussi être plus facile à mettre en œuvre car on aurait peu besoin de travailler avec d'autres juridictions. Comme nous l'avons indiqué toutefois, cet avantage en fait de coûts de coordination serait probablement annulé par le risque accru lié à l'exécution. Une autre réserve tient au fait que chaque juridiction ne jouirait peut-être pas du pouvoir de négociation avec des fournisseurs dont plusieurs juridictions jouiraient et elle risquerait de payer trop cher pour son système de dépôt électronique particulier.

En bref, les avantages du modèle de FSDE concernent plus particulièrement le coût, l'accès aux compétences de TI, les projets futurs et la coordination entre les juridictions. S'il est difficile de le quantifier, le modèle de FSDE s'éloigne considérablement des approches de dépôt actuelles et ne se résume pas à l'automatisation des procédures de dépôt existantes mais il représente un changement important du mode de fonctionnement et il pourrait offrir des possibilités que le dépôt électronique distinct ne peut offrir.

### 5.3 FSDE public ou privé

La discussion concernant les fournisseurs publics ou privés dure depuis longtemps dans le secteur public, les questions principales étant les suivantes :

Une entité privée peut-elle servir adéquatement l'intérêt public ?

Une entité privée est en affaires pour faire de l'argent. Par conséquent, ne payerons-nous pas toujours plus cher pour obtenir les services que si le secteur public les fournissait ?

Qu'arrive-t-il si l'entité privée cesse ses opérations, serons-nous mal pris ?

Nous pouvons prendre le contre-pied de ces arguments comme suit :

De nombreuses années d'expérience de l'impartition aux paliers fédéral et provincial ont prouvé qu'il est possible de bien protéger l'intérêt public. Un processus d'agrément tel que mentionné ci-dessus serait utile à cet égard. Des examens réguliers du rendement aident aussi à réduire les risques qui s'y rattachent. De plus, une quelconque forme de coentreprise des secteurs public et privé pourrait être indiquée. Il pourrait cependant être difficile de convaincre une entité du secteur privé que cette forme d'entente pourrait être avantageuse pour elle. Enfin, il pourrait être possible d'envisager une quelconque forme de structure d'agence (indépendante du gouvernement) pour faciliter la création d'un FSDE quasi public.

L'expérience a montré qu'il est rare que des organismes du secteur public fournissent les mêmes niveaux de services à moindre coût que le secteur privé, même si en théorie, ils pourraient le faire. Historiquement, cet échec s'explique par une multitude de raisons, non la moindre étant la motivation que la recherche de profits représente pour les organismes privés de même que l'accent sur les clients. C'est pourquoi le prix pour l'utilisateur est souvent le même, sinon plus bas. L'expérience des accords d'impartition montre aussi que c'est le cas.

Les entités du secteur privé sont motivées par la recherche de profits, mais cela les motive à fournir un meilleur service, des prix plus bas, plus d'options, etc. pour garantir qu'elles restent en affaires.

La concurrence dans le secteur privé fera en sorte qu'il y aura au moins une compagnie active et prospère. S'il y a un marché, il y aura une compagnie.

Le tableau 2 résume mon évaluation globale de chaque solution par rapport aux critères définis. La cote FAIBLE implique un impact minimal sur la caractéristique indiquée; MODÉRÉ implique un certain impact et ÉLEVÉ implique un impact considérable.

Veillez noter qu'aucun facteur de pondération n'est appliqué aux critères. Cependant, je crois que le modèle du secteur privé offre plusieurs des avantages (tels que décrits dans le tableau) susmentionnés par rapport aux facteurs de succès critiques des FSA en général.

	Dépôt électronique distinct	FSDE – Public	FSDE - Privé
Coût	FAIBLE	MODÉRÉ	ÉLEVÉ
Coordination	FAIBLE	MODÉRÉ	ÉLEVÉ
Besoins	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	MODÉRÉ
Contrôle	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	FAIBLE
Compétences de TI	FAIBLE	MODÉRÉ	ÉLEVÉ
Facilité de mise en œuvre	ÉLEVÉ	FAIBLE	MODÉRÉ
Possibilités futures	FAIBLE	MODÉRÉ	ÉLEVÉ
Succès dans d'autres juridictions	À déterminer	À déterminer	À déterminer

Table 2 – Résumé de la comparaison des approches possibles

## 6 Questions critiques et facteurs de risque

Les facteurs de succès critiques pour l'exécution d'un modèle de FSDE privé comprennent :

- la disponibilité d'une solution qui satisfait aux besoins des utilisateurs
  - réduction des coûts liés à la coordination
  - réduction des coûts liés à la technologie
  - prestation d'une valeur additionnelle, peu importe sa définition
  - sécurité
  - protection des renseignements personnels
  - disponibilité;
- accord sur la norme XML;
- organisation(s) compétente(s) trouvée(s) ou créée(s);
- masse critique d'utilisateurs recrutés rapidement;
- structure de gouvernance efficace.

Chaque facteur de succès critique se traduit par un facteur de risque reconnaissable qu'il faut gérer ou réduire. Toute entreprise nouvelle comporte des risques. La clé consiste à déterminer les principaux facteurs de risque et à employer des stratégies d'atténuation ou à établir des plans d'urgence pour prendre en compte chaque risque important. Les facteurs de succès critiques susmentionnés peuvent être classés dans les catégories suivantes :

- risques liés à la technologie – la technologie ne fonctionne pas, est livrée en retard, n'est pas conviviale;
- risques liés aux normes – adoption lente ou limitée des normes;
- risques organisationnels – incapacité de mettre en place la bonne organisation;
- risques liés aux utilisateurs – adoption plus longue que prévue;
- risques liés aux intéressés – manque de consensus parmi les intéressés concernant l'exécution du modèle des FSDE, adhésion limitée qui ralentit l'adoption.

Il y a d'autres facteurs de risque en plus de ces facteurs liés à l'entité :

- perception du public (p. ex. préoccupations relatives à la protection de la vie privée et à la sécurité);
- perception défavorable des politiciens.

Nous examinerons à tour de rôle ces facteurs de risque et les stratégies d'atténuation possibles.

#### Stratégie 1 : Choisir des organisations exceptionnelles comme FSDE

Une organisation très prospère possédant des antécédents, une réputation et une clientèle bien établis dans un secteur d'activité complémentaire au dépôt électronique est la meilleure stratégie pour réduire les risques liés à la technologie, à l'organisation, aux utilisateurs et aux intéressés. Selon moi, il serait prudent d'étudier le profil de plusieurs organisations établies ou de nouvelles organisations dirigées par une équipe exceptionnelle (p. ex. contacts, connaissances, expérience) pour choisir le premier FSDE. Il serait très risqué de se fier à une entreprise tout à fait nouvelle pour exécuter ce modèle.

#### Stratégie 2 : Adopter la norme LegalXML Courtfiling 1.0

Comme nous l'avons vu plus haut, cette norme semble avoir les meilleures chances de succès. Elle est la plus poussée, elle est la plus utilisée, elle évolue et elle satisfait aux besoins de nombreux intéressés. La situation nous rappelle la bataille relative à la norme des magnétoscopes. La norme BETA de *Sony* était la « meilleure » technologie, mais c'est le format VHS qui a remporté la partie à cause de sa masse critique de fabricants et d'utilisateurs. Par conséquent, la stratégie d'atténuation des risques consiste à choisir la norme, à rassembler rapidement autour d'elle une masse critique d'utilisateurs et elle deviendra la norme de fait.

#### Stratégie 3 : Gérer la mise en œuvre dans les administrations des cours comme un changement majeur

Comme nous l'avons vu plus haut, je crois que les administrateurs des cours représentent un groupe d'intéressés important qui pourrait sceller le sort du FSDE. Ils devront comprendre comment le modèle changera leur travail (de façon positive dans ce cas-ci), ce qu'ils devront faire pour en faire une réussite et ce qu'ils y gagneront. En d'autres mots, la transition au dépôt électronique, peu importe l'approche adoptée, devra être gérée comme un changement organisationnel majeur et non uniquement comme la mise en œuvre d'une nouvelle technologie.

Le dépôt électronique changera fondamentalement au fil du temps la façon dont les cours fonctionnent et la transition doit être planifiée avec soin.

#### Stratégie 4 : Gérer les attentes et les perceptions des intéressés

Il faudrait mettre en place une grande stratégie de communications pour gérer les attentes et les perceptions des intéressés. Cette stratégie devrait aussi inclure les médias. Plus particulièrement, il faut présenter clairement les avantages du modèle de FSDE et communiquer régulièrement les progrès accomplis dans la mise en œuvre du modèle. L'approche fondée sur le principe « construisez-le et ils viendront » pourrait être désastreuse.

#### Stratégie 5 : Gérer les perceptions du grand public

Je ne proposerais pas une stratégie très proactive pour gérer les perceptions du grand public, mais plutôt un plan d'urgence pour gérer des crises potentielles, par exemple des bris de confidentialité. De tels plans doivent exister pour les approches en vigueur, mais il faudrait les revoir à la lumière du modèle de FSDE.

#### Stratégie 6 : Mettre au point un processus d'agrément des FSDE

Selon moi, il s'agit là d'un élément essentiel pour gérer les perceptions des intéressés et garantir la qualité de la prestation des services. De nombreuses approches sont possibles. Premièrement, les cours pourraient utiliser un organe d'agrément indépendant, comme ceux qui accordent à des sites Web le sceau d'approbation relatif à la « protection de la vie privée et à la sécurité » et sous-traiter essentiellement ce processus. À l'autre extrémité du spectre, les cours pourraient mettre en œuvre leur propre processus d'agrément et créer une « organe d'agrément » qui établirait des critères et exécuterait les vérifications. Dans une approche intermédiaire, les cours pourraient s'associer l'une des autorités d'agrément en direct établies pour élaborer une approche personnalisée qui satisferait aux besoins des FSDE, et qui pourrait être exécutée par les parties indépendantes.

Toute nouvelle entreprise comporte des risques. En bref, pour ce qui concerne les risques liés à un FSDE, je crois qu'il existe des stratégies réalistes pour atténuer les risques principaux, dont la plus importante consiste à trouver une équipe exceptionnelle pour assumer le rôle de FSDE.

## 7 Commentaire sommaire

En résumé, je suis d'avis que le dépôt électronique deviendra la norme en matière de dépôt de documents à la cour, tout comme l'utilisation des documents et des fichiers électroniques est la norme dans de nombreuses sociétés et devient la norme même dans des secteurs traditionnellement conservateurs comme le domaine bancaire. Les véritables questions qui se posent ont trait à l'échéancier de la mise en œuvre du dépôt électronique (le choix du moment propice) et au modèle de dépôt électronique (FSDE par opposition à l'approche de dépôt électronique individuelle).

Pour ce qui concerne le choix du moment, je crois que le moment est idéal pour lancer le dépôt électronique, pour les raisons suivantes :

- tous les éléments technologiques existent et sont disponibles dans le commerce à un coût raisonnable – c.-à-d. matériel, bases de données, applications, infrastructure de télécommunications/réseau;
- une norme adéquate et suffisamment élaborée existe (c.-à-d. LegalXML);
- le modèle conceptuel est viable et a été appliqué avec succès dans d'autres contextes (c.-à-d. les FSA);
- les gens sont assez à l'aise avec les ordinateurs et l'Internet que les taux d'adoption seraient raisonnables.

Quant au mode de dépôt électronique, c.-à-d. systèmes propres à chaque cour par opposition à FSDE, je crois que les avantages du modèle de FSDE l'emportent sur ceux des approches de dépôt électronique propres à chaque cour. De plus, je crois qu'un FSDE privé est plus avantageux qu'une organisation du secteur privé, pour les raisons suivantes :

- coût inférieur – pour l'ensemble du système et pour chaque cour;
- plate-forme de l'avenir – la seule façon d'en créer une;
- risques liés à la mise en œuvre – beaucoup moins grands pour une entité du secteur privé que pour le secteur public.

En plus de ces avantages, l'expérience vécue il n'y a pas si longtemps lors de l'apparition du téléphone est une leçon de l'histoire qui montre qu'il est futile et coûteux de tenter d'établir des normes multiples et des systèmes privés entre des gens et des organisations qui doivent régulièrement communiquer entre eux. On ferait donc preuve de prévoyance en abordant le

dépôt électronique du point de vue du modèle de FSDE et en intégrant dès le début la capacité de consulter n'importe où les documents déposés par voie électronique.

Comme dernier commentaire, je rappellerai que le succès d'une nouvelle entreprise repose principalement non pas sur l'existence d'un plan d'affaires viable, mais sur l'aptitude d'une équipe dévouée et passionnée à réunir tous les éléments et à faire en sorte que tout fonctionne. Conclusion : le succès du modèle de FSDE dépendra en grande partie de l'organisation ou des organisations choisies pour exécuter le modèle, la première étant celle qui aura une importance capitale.

Elsbeth Murray  
Mars, 2002