



Bruxelles, le 18.1.2013
COM(2013) 5 final

RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN ET AU CONSEIL

Évaluation intermédiaire du programme ISA

RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN ET AU CONSEIL

Évaluation intermédiaire du programme ISA

1. INTRODUCTION

Par décision du Parlement européen et du Conseil (décision ISA)¹, un programme de six ans portant sur des solutions d'interopérabilité pour les administrations publiques européennes (programme ISA) a été lancé le 1^{er} janvier 2010 pour succéder au programme IDABC².

Le présent rapport a pour objet de présenter les constatations et recommandations de l'évaluation intermédiaire dont ce programme ISA a fait l'objet. Ladite évaluation intermédiaire a été réalisée en application de l'article 13, paragraphe 3, de la décision ISA, qui fait également obligation à la Commission européenne d'en communiquer les résultats au Parlement européen et au Conseil au plus tard le 31 décembre 2012.

Cette évaluation³ a été menée par la Commission qui a fait appel à cet effet à une équipe d'experts indépendants d'un cabinet de conseil (l'équipe d'évaluation). Elle a été supervisée par des représentants des services de la Commission dans le cadre d'un groupe de pilotage de la Commission⁴.

2. CONTEXTE

Le programme ISA a pour objectif de soutenir la coopération entre les administrations publiques européennes en facilitant une interaction électronique transfrontalière et transsectorielle efficace et effective entre ces administrations, y compris les organismes exerçant, pour le compte de celles-ci, des fonctions à caractère public, permettant ainsi la fourniture de services publics électroniques qui contribuent à mettre en œuvre les politiques et activités de l'UE⁵.

Cet objectif, ainsi défini, recouvre à la fois une finalité ultime, à savoir soutenir la coopération entre les administrations publiques européennes en vue de permettre la fourniture de services publics électroniques qui contribuent à la mise en œuvre des politiques et activités de l'UE, et un objectif intermédiaire, à savoir faciliter à cet effet une interaction électronique transfrontalière et transsectorielle efficace et effective entre les administrations publiques européennes.

Pour atteindre aussi bien la finalité ultime que l'objectif intermédiaire et pour fournir des «solutions communes et partagées facilitant l'interopérabilité»⁶, le programme

¹ Décision n° 922/2009/CE du Parlement européen et du Conseil du 16 septembre 2009 concernant des solutions d'interopérabilité pour les administrations publiques européennes (ISA), JO L 260 du 3.10.2009, p. 20.

² Décision 2004/387/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 relative à la fourniture interopérable de services paneuropéens d'administration en ligne aux administrations publiques, aux entreprises et aux citoyens (IDABC), JO L 144 du 30.4.2004 (voir JO L 181 du 18.5.2004, p. 25).

³ Le texte complet du rapport d'évaluation peut être consulté à l'adresse suivante:
http://ec.europa.eu/isa/documents/interim_evaluation_of_the_isa_programme.pdf

⁴ DG CONNECT, DIGIT, DG MARKT, SG, DG TAXUD.

⁵ Article 1, paragraphe 2.

⁶ Article 1, paragraphe 1.

ISA prévoit de lancer des études, des projets et des mesures d'accompagnement, dans le cadre d'actions spécifiques, afin de soutenir:

- l'établissement et l'amélioration de cadres communs destinés à faciliter l'interopérabilité transfrontalière et transsectorielle,
- l'exploitation et l'amélioration de services communs existants ainsi que l'établissement de nouveaux services communs,
- l'amélioration d'outils génériques réutilisables existants et l'établissement de nouveaux outils génériques réutilisables,
- l'évaluation des implications, pour les technologies de l'information et des communications (TIC), de la législation de l'UE.

Les cadres communs sont des stratégies, des spécifications, des méthodes, des lignes directrices et des approches et documents analogues.

Les services communs sont des applications opérationnelles et des infrastructures à caractère générique qui satisfont aux exigences communes des utilisateurs dans différents domaines d'action.

Les outils génériques sont des plates-formes de référence, des plates-formes partagées et collaboratives, des composants communs et des modules analogues qui satisfont aux exigences communes des utilisateurs dans différents domaines d'action.

La liste des actions concrètes financées au titre du programme figure dans le programme de travail glissant ISA que la Commission modifie au moins une fois par an après consultation du comité ISA institué par la décision ISA.

3. METHODE

L'évaluation intermédiaire du programme ISA a reposé sur plusieurs modes d'investigation pour la collecte des données quantitatives et qualitatives (recherche documentaire, enquêtes en ligne, entretiens, demandes écrites de renseignements supplémentaires et études de cas) faisant intervenir un large éventail de représentants des États membres et des services de l'UE ainsi qu'un nombre limité d'autres parties prenantes.

4. ASPECTS ET QUESTIONS SUR LESQUELS A PORTE L'EVALUATION

L'évaluation a porté sur les six critères principaux suivants:

- **Pertinence** — dans quelle mesure les actions financées au titre du programme ISA ont-elles contribué à la réalisation des objectifs du programme? Dans quelle mesure les objectifs du programme ISA restent-ils pertinents compte tenu de l'évolution des besoins et des priorités au niveau national et à celui de l'UE?

- **Efficienc**e — avec quelle efficience les différents moyens et actions sont-ils utilisés pour produire les résultats et réalisations visés? Quels sont les aspects du programme les plus efficients et les plus inefficients, en particulier en termes de ressources mobilisées?
- **Efficacit**é — avec quelle efficacité les résultats et impacts du programme ISA ont-ils permis d'atteindre les objectifs spécifiques et généraux de ce dernier? Certains éléments sont-ils plus efficaces que d'autres et, si oui, quels enseignements peut-on en tirer?
- **Utilit**é — les résultats et impacts des actions du programme ISA, obtenus ou escomptés, correspondent-ils aux besoins auxquels ils sont censés répondre? Serait-il possible de prendre des mesures pour augmenter l'utilité des actions du programme ISA et de quelles mesures s'agirait-il alors?
- **Pérennit**é — dans quelle mesure la pérennité financière, technique et opérationnelle des solutions est-elle assurée?
- **Cohérenc**e — dans quelle mesure les actions s'inscrivent-elles dans une démarche globale au sein du programme? Tire-t-on efficacement parti des synergies entre les actions du programme et d'autres activités de l'UE?

Outre les questions spécifiquement liées aux critères d'évaluation, d'autres questions connexes ont été soulevées. Par ailleurs, un critère supplémentaire a été ajouté en cours d'évaluation par le groupe de pilotage de la Commission:

— **Coordination** — dans quelle mesure les activités sont-elles coordonnées ou en adéquation avec les besoins d'autres parties prenantes ou États membres? Dans quelle mesure les activités dans le cadre d'autres initiatives de l'UE et les actions de l'ISA sont-elles coordonnées?

5. CONSTATATIONS

En s'appuyant sur les données recueillies, l'équipe d'évaluation a présenté ses constatations quant aux aspects et aux questions sur lesquels a porté l'évaluation. Ces constatations peuvent se résumer comme suit:

5.1. Pertinence

En ayant à l'esprit la finalité ultime du programme ISA, la Commission a démontré que ce dernier était tout à fait en adéquation avec l'objectif intermédiaire, puisque 88 % des actions ISA facilitent une interaction transsectorielle efficace et effective entre les administrations publiques européennes et 94 % d'entre elles facilitent une interaction électronique transfrontalière entre les administrations publiques en Europe. Cependant, dans la plupart des entretiens et des réponses aux enquêtes, l'aspect transsectoriel de l'objectif intermédiaire du programme ISA n'a pas été évoqué.

Le programme ISA est en étroite adéquation avec la stratégie numérique pour l'Europe ainsi qu'avec le plan d'action 2011-2015 pour l'administration en ligne; il semble contribuer à la mise en œuvre de l'Acte pour le marché unique, de la directive sur les services, des directives relatives à la protection de l'environnement et de la directive concernant la réutilisation des informations du secteur public.

De plus, le programme est jugé pertinent pour répondre aux besoins des États membres, car ceux qu'il cherche à satisfaire sont toujours reconnus comme des besoins actuels des administrations publiques européennes.

Les besoins supplémentaires que les États membres ont constatés sont la nécessité d'améliorer la coordination entre le programme ISA et les États membres ainsi que les services de la Commission et celle d'accroître le potentiel de réutilisation des solutions ISA.

5.2. Efficience

Dans l'ensemble, le programme ISA est considéré comme efficace. Tout d'abord, l'avis favorable rendu par le comité ISA sur le programme de travail glissant ISA et sur les première et deuxième révisions de ce dernier, ainsi que la rapidité du déblocage des fonds, en moyenne six jours ouvrables après l'adoption du programme de travail et de ses révisions, ont permis une mise en œuvre efficace. Ensuite, le budget alloué étant presque égal au budget engagé, et le budget total pour la période 2010-2012 étant très proche du coût financier estimé pour ladite période, les ressources budgétaires sont considérées comme efficacement affectées et consommées. Quant à la réalisation du programme, elle est dans l'ensemble en bonne voie, bien que certaines étapes aient été franchies avec retard.

Certains aspects du programme ISA ne sont pas perçus comme efficaces, en particulier deux d'entre eux. Premièrement, l'engagement des parties prenantes n'est pas considéré comme efficace, notamment l'implication des États membres dans le programme, plus précisément celle des experts nationaux de l'interopérabilité, ce qui s'explique en partie par le manque de ressources au niveau national. Deuxièmement, l'affectation des ressources humaines n'est considérée par les évaluateurs que comme partiellement adéquate, vu le niveau élevé de rotation et la distribution des ressources comparée aux chiffres indiqués dans la fiche financière accompagnant la proposition de décision ISA lorsque celle-ci a été adoptée par la Commission et communiquée au Parlement européen et au Conseil. Le manque d'expertise dans des domaines spécifiques, le manque de ressources budgétaires et l'inefficacité de la mise en œuvre du programme ont été évoqués dans certains entretiens mais les évaluateurs n'ont pas trouvé d'éléments confirmant ces points de vue.

5.3. Efficacité

Il n'est pas encore possible de procéder à une évaluation spécifique des résultats obtenus par le programme ISA car ce dernier en est encore à un stade peu avancé et très peu de nouvelles actions ont jusqu'à présent produit des effets. Les cadres communs ont été perçus comme les plus efficaces des solutions fournies par le programme, comparés aux services communs ou aux outils génériques réutilisables.

En revanche, l'action «évaluation des implications pour les TIC» a été citée comme n'ayant pas encore fourni les résultats escomptés.

5.4. Utilité

L'opportunité de mesurer l'utilité d'un programme lors de son évaluation intermédiaire est contestable et, d'ailleurs, on n'y procède généralement qu'au moment de l'évaluation finale. Les évaluateurs se sont néanmoins penchés sur la question de la réutilisation des solutions ISA.

Les résultats du programme ISA sont en partie réutilisés, tant au niveau des États membres que de la Commission. La majorité des parties prenantes dans les États membres ont déclaré que les solutions ISA étaient réutilisées au niveau des États membres. Bien que des solutions concrètes n'aient pas toujours pu être citées, environ 24 % des solutions ISA auraient été réutilisées (sTesta comptant pour une grande part dans cette réutilisation), ces solutions représentant à peu près 65 % du budget total du programme. Un nombre représentatif de personnes interrogées a estimé que les solutions ISA étaient réutilisées au sein de la Commission, mais une petite partie des personnes ayant répondu à l'enquête en ligne ne partage pas ce point de vue, ce qui pourrait indiquer un manque de sensibilisation aux solutions ISA.

5.5. Pérennité

De même que l'utilité, la pérennité n'est habituellement pas examinée lors d'une évaluation intermédiaire. Bien que les évaluateurs se soient penchés sur cet aspect, ils n'ont tiré aucune conclusion quant à la pérennité des solutions ISA, pour deux raisons principales. La première est que le programme ISA est encore à un stade peu avancé et n'a pour l'instant pas fourni assez de résultats et d'impacts susceptibles d'être pérennisés. La seconde tient au très petit nombre d'éléments ayant pu être rassemblés, qui fait que la validité de toute conclusion serait très discutable.

Le rapport d'évaluation a mentionné la nécessité de recenser les moyens possibles d'assurer la pérennité à long terme d'un nombre croissant de solutions élaborées au titre du programme ISA (et par les programmes qui l'ont précédé).

En ce qui concerne la pérennité financière, les évaluateurs ont cité le futur mécanisme pour l'interconnexion en Europe (MIE) comme l'un des moyens possibles d'assurer la pérennité de certaines activités opérationnelles du programme ISA.

5.6. Cohérence

Les synergies sont assez bien établies au sein du programme ISA, 78 % des actions ayant généré des synergies internes. Plus généralement, la majorité des parties prenantes a le sentiment que les synergies ne sont pas bien ou pas assez bien établies, ou qu'elles conduisent à des chevauchements, ce que certaines de ces parties prenantes attribuent au manque d'informations reçues, au fait que les synergies soient insuffisamment recensées dans le programme et à l'absence de mécanisme de contrôle pour assurer la réutilisation des solutions ISA.

D'un autre côté, le programme ISA permet des synergies avec d'autres initiatives de l'UE. En effet, certaines actions ISA présentent des synergies avec le programme d'appui stratégique en matière de TIC relevant du programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation, avec le portail d'accès libre aux données (Open Data Portal) et eParticipation, et dans une moindre mesure, avec le programme TIC relevant du septième programme-cadre (PC7-TIC), avec la normalisation des TIC et avec le plan d'action européen eJustice.

5.7. Coordination

L'engagement des États membres dans le programme ISA n'est pas suffisant. Bien que les États membres aient contribué à définir les priorités du programme, qu'ils prennent part au processus de révision du programme de travail et que leur participation aux réunions du comité ISA et du groupe de coordination⁷ soit élevée, leur interaction avec le programme ISA en vue d'assurer que ce dernier soit mis en œuvre selon leurs besoins et leurs priorités n'est pas perçue comme suffisamment efficace. De l'avis de l'équipe d'évaluation, le manque d'implication au niveau national peut expliquer cette insuffisance et expliquer également que les solutions ISA soient mal connues et peu utilisées dans les États membres.

La coordination entre le programme ISA et d'autres initiatives de l'UE est assurée par différents moyens: des réunions formelles et informelles, la gouvernance informatique de la Commission et ses consultations interservices, les présentations au Comité technique informatique, les activités de communication et les manifestations extérieures. En ce qui concerne la manière dont l'efficacité de cette coordination est perçue au sein des services de la Commission, une petite majorité des personnes interrogées estime que la coordination n'est pas assez efficace pour empêcher les doubles emplois. Elles considèrent que cette inefficacité de la coordination empêche de mieux faire connaître les solutions ISA dans les États membres et dans les services de la Commission et qu'elle constitue donc un obstacle à la réutilisation des solutions ISA par ces parties prenantes.

6. RECOMMANDATIONS

L'évaluation est globalement positive: le programme ISA est en adéquation avec les priorités stratégiques de la Commission européenne et avec les besoins des États membres, il est mis en œuvre avec efficacité et cohérence et ses résultats sont réutilisés aussi bien par les services de la Commission que par les États membres. Toutefois, le rapport d'évaluation fait également état de quelques insuffisances et formule des recommandations pour ce qui est:

- Communication et sensibilisation

⁷ Le groupe de coordination ISA est un groupe de travail créé par le comité ISA pour traiter les questions qui lui sont soumises, aider la Commission à faire en sorte que la stratégie d'interopérabilité européenne se traduise en actions concrètes et coordonner la mise en adéquation des actions nationales et des actions de l'ISA.

- Engagement des parties prenantes et continuité de la gestion de projet
- d'éviter les chevauchements et les doubles emplois, d'augmenter les possibilités de réutilisation et d'assurer la pérennité.

Les évaluateurs considèrent par ailleurs que quatre des onze recommandations qui figuraient dans l'évaluation finale du programme IDABC (auquel le programme ISA succède) restent valables pour le programme ISA.

6.1. Communication et sensibilisation

Il convient de faire en sorte, dans le cadre du programme ISA, que toutes les parties concernées soient bien informées des objectifs de chaque action, de la contribution de ces actions aux objectifs du programme et des résultats escomptés et obtenus. Ces éléments figurent dans la documentation du programme de travail et sur le portail ISA mais, pour communiquer plus efficacement avec un public plus large, il faudrait qu'ils soient disponibles sous une forme simplifiée. Il conviendrait en outre que les aspects transsectoriels des actions ISA soient décrits avec plus de précision⁸.

Le programme ISA devrait prévoir des réunions régulières rassemblant tous les responsables d'actions afin d'échanger des informations sur l'avancement des actions et d'étudier les synergies potentielles⁹.

Le programme ISA devrait renforcer les activités de promotion et de communication autour des solutions ISA ayant fourni des résultats concrets, en participant à des manifestations au niveau national, en organisant des manifestations ISA et en faisant paraître des publications sur ces solutions, ainsi qu'en jouant un rôle actif dans d'autres activités ou programmes de l'UE offrant des possibilités de réutilisation des solutions ISA.

Conformément aux recommandations des évaluateurs, le programme ISA développera la collaboration avec d'autres parties prenantes, c'est-à-dire d'autres institutions européennes et le secteur des technologies de l'information et des communications. En outre, selon la recommandation des évaluateurs, il recensera, au sein du monde universitaire et des organisations privées, les contacts utiles qui seraient susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée en participant à des actions ISA spécifiques¹⁰.

La Commission analysera l'efficacité de ces recommandations au regard de leur coût.

D'importants efforts ont été réalisés l'an dernier dans le cadre du programme ISA afin d'accroître la participation aux manifestations nationales et d'améliorer la communication et la diffusion d'informations. En plus de ces efforts, la Commission réexamine la stratégie de communication et complétera la stratégie globale en menant des activités de communication spéciales dans certains domaines spécifiques.

⁸ Recommandation 1.

⁹ Recommandation 5.

¹⁰ Recommandation 8.

6.2. Engagement des parties prenantes et continuité de la gestion de projet

Les membres des groupes de travail spécialisés créés par le comité ISA devraient remettre des rapports à l'échelle nationale aux membres du groupe de coordination ISA pour faire en sorte que les solutions ISA soient en adéquation avec les besoins et les initiatives au niveau national. En outre, les membres du groupe de coordination ISA devraient recenser les parties prenantes concernées au sein des différentes administrations publiques et les faire participer, de manière ponctuelle, à des réunions formelles et à des ateliers¹¹.

La Commission se propose d'aider les États membres à suivre cette recommandation, par exemple:

- en tirant parti des réseaux établis avec les régions de l'UE,
- en étudiant les moyens de participation à distance aux réunions (vidéoconférences),
- par d'autres moyens qu'il conviendra de définir avec les États membres.

Par ailleurs, le programme ISA accordera la priorité aux activités visant à évaluer les implications pour les TIC de la législation de l'UE, que les États membres considèrent comme une question importante n'ayant pas encore été traitée¹².

Le programme ISA devrait assurer la continuité de la gestion de projet des actions en analysant les causes de la rotation globalement élevée des ressources humaines du programme et en définissant des mesures pour y remédier¹³.

Les évaluateurs ont rappelé que l'évaluation finale du programme IDABC recommandait à la Commission de veiller à ce que les cadres contractuels soient établis à temps pour le lancement du programme suivant afin de permettre aux actions d'être lancées dès l'adoption d'un programme de travail¹⁴.

La Commission encourage fortement son personnel à la mobilité. Pour que cette mobilité ne compromette pas la continuité des projets et pour que les compétences disséminées dans ses différents services (qui ne peuvent pas être toutes réunies au sein de la même unité) soient exploitées, la Commission cherche à créer des synergies en encourageant les contacts interservices et une coopération renforcée entre ses services.

La Commission suit de près la procédure pour les contrats-cadres, qui permettra de lancer à temps les appels d'offres nécessaires.

¹¹ Recommandation 7.

¹² Recommandation 3.

¹³ Recommandation 4.

¹⁴ Recommandation 9 de l'évaluation finale du programme IDABC.

6.3. Éviter les chevauchements et les doubles emplois, augmenter les possibilités de réutilisation et assurer la pérennité

Le programme ISA devrait adopter une démarche d'analyse de la justification des projets (business case approach) lors de la sélection des nouvelles actions proposées par les États membres et les services de la Commission et il devrait faire intervenir les instances de gouvernance informatique de la Commission dans l'évaluation de la justification (business case) des propositions des services de la Commission¹⁵.

Les instances de gouvernance informatique de la Commission devraient veiller à ce que les synergies externes entre les actions ISA et d'autres initiatives de l'UE soient recensées et documentées dès le départ.

La participation de la DIGIT aux instances de gouvernance informatique permettra de faire en sorte que le programme ISA soit associé au fonctionnement de ces instances de manière à mieux recenser les cas et les possibilités de réutilisation des solutions ISA¹⁶.

Le programme ISA devrait instaurer un mécanisme de contrôle pour garantir la réutilisation des solutions ISA. Le potentiel de réutilisation devrait être une caractéristique des solutions ISA retenues pour un financement. Ces solutions doivent comporter une documentation relative à leur réutilisation.

À cet égard, les nouvelles propositions devraient prévoir une structure de gouvernance adéquate pour favoriser la réutilisation. Les solutions réutilisables et les possibilités de réutilisation devraient être recensées et communiquées aux parties prenantes concernées¹⁷.

Le programme ISA devrait, en temps voulu, prendre en considération la question de la pérennité des solutions ISA et définir différentes options de pérennité, telles que des mécanismes de refacturation interne, un soutien financier apporté par les services de la Commission ayant développé des solutions ISA spécifiques et le soutien financier au titre d'un programme prenant la suite d'ISA ou d'un autre programme de l'UE¹⁸¹⁹.

En ce qui concerne les possibilités de réutilisation des solutions d'interopérabilité et la pérennité de ces dernières, la Commission adopte une approche globale en agissant à plusieurs niveaux:

¹⁵ Recommandation 2.

¹⁶ Recommandation 6.

¹⁷ Recommandation 9.

¹⁸ Recommandation 11.

¹⁹ Recommandations y afférentes de l'évaluation finale du programme IDABC: (1) la Commission devrait avoir de nouvelles discussions ouvertes avec ses parties prenantes afin de s'entendre avec elles sur la part des efforts et du budget du nouveau programme ISA qu'il convient d'allouer au fonctionnement des infrastructures informatiques, au développement de nouvelles actions et à la promotion/réutilisation des solutions existantes. (2) Les informations relatives à la pérennité des projets et à la pérennité financière et opérationnelle devraient être plus visibles et mieux expliquées aux parties prenantes externes.

1. au niveau de la gouvernance, en améliorant les liens entre la gouvernance informatique de la Commission²⁰, le programme ISA et, à travers le comité ISA, les États membres. Le programme ISA est actuellement présenté de manière annuelle au comité technique informatique et les différentes actions ISA menées par les services de la Commission doivent être approuvées par le comité de gestion des projets informatiques (ISPMB);
2. au niveau stratégique, en mettant davantage l'accent sur les possibilités de réutilisation et sur la pérennité dans les futurs programmes de travail ISA et, si nécessaire, en réexaminant éventuellement la stratégie d'interopérabilité européenne (EIS)²¹.²²;
3. au niveau opérationnel, en prenant des mesures pour garantir des possibilités accrues de réutilisation des solutions d'interopérabilité et pour développer les vecteurs de pérennité (par exemple l'architecture d'interopérabilité européenne, le référentiel européen fédéré de l'interopérabilité (EFIR), l'évaluation des réseaux transeuropéens soutenant les politiques de l'UE, la stratégie en matière de partage et de réutilisation)²³ et en examinant les moyens possibles de pérennité financière y compris le projet de mécanisme pour l'interconnexion en Europe.

Enfin, conformément à la recommandation des évaluateurs, l'unité ISA recensera les actions produisant des résultats concrets en procédant tous les deux ans à un réexamen des solutions ISA, comme le prévoit l'article 13, paragraphe 2, de la décision ISA²⁴.

7. CONCLUSIONS

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme ISA actuellement en cours, la Commission accordera la plus grande attention aux insuffisances mises en évidence et aux recommandations les concernant; elle les analysera pour valider et traiter les questions soulevées, le cas échéant en étroite coopération avec les États membres.

²⁰ Les instances de gouvernance informatique de la Commission sont: le comité technique informatique (CTI), le comité de haut niveau sur les technologies de l'information, le comité de pilotage de la gestion par activités chargé des technologies de l'information (GPA+TI) et le comité de gestion des projets informatiques (*Information Systems Project Management Board* ou ISPMB).

²¹ En répondant également à l'une des recommandations de l'évaluation finale du programme IDABC: il conviendrait d'établir un document de «promotion» commun, centré sur la mise en adéquation des politiques et sur les synergies entre les différents programmes d'administration en ligne.

²² L'annexe I de la communication de la Commission relative à l'interopérabilité – stratégie d'interopérabilité européenne (EIS) est disponible à l'adresse http://ec.europa.eu/isa/documents/isa_annex_i_eis_en.pdf

²³ Ces actions figurent dans le récent programme de travail ISA à l'adresse: http://ec.europa.eu/isa/library/index_en.htm à la rubrique «ISA Work Programme».

²⁴ Recommandation 10.

