

Mémoire en vue de l'obtention du
master en administration publique (MPA)

Pascal Reichen

INTERNET dans l'Administration

à la lumière du projet du Département Fédéral de l'Économie.

Vers un guide de projet



Rapporteur: Jean-Loup Chappelet
Co-Rapporteur: Beat Kappeler
Expert: Michèle de Roulet

Table des Matières

Partie A LE PROJET INTERNET	4
CHAPITRE I INTRODUCTION.....	4
1. <i>Définition des objectifs</i>	5
2. <i>Méthode de travail</i>	5
CHAPITRE II L'ENVIRONNEMENT	7
1. <i>Conventions</i>	7
2. <i>Internet</i>	8
3. <i>Les acteurs principaux de l'administration fédérale</i>	10
4. <i>L'exemple d'un office</i>	11
CHAPITRE III L'AVANT-PROJET	12
1. <i>Questions précédant le projet</i>	12
2. <i>Description de l'avant-projet</i>	13
3. <i>Conception du site départemental</i>	14
4. <i>Construction et organisation du site</i>	15
5. <i>Implications au niveau du département</i>	17
6. <i>Analyse de l'avant-projet</i>	19
6.1 <i>Changement de personnel</i>	19
6.2 <i>Enjeux stratégiques des projets Internet</i>	19
6.3 <i>Inertie de la direction</i>	19
6.4 <i>Lenteur administrative pour libérer les budgets</i>	20
CHAPITRE IV LE PROJET	21
1. <i>Description de la phase initialisation</i>	21
2. <i>Analyse de la phase initialisation</i>	21
2.1 <i>Planning vs. périodes fiscales</i>	21
3. <i>Description de la phase concept</i>	22
4. <i>Analyse de la phase concept</i>	23
4.1 <i>Nombre de fournisseurs contactés dans le cadre de l'appel d'offres</i>	23
4.2 <i>Ressources humaines</i>	23
4.3 <i>Composition du comité de projet</i>	24
5. <i>Description de la phase réalisation</i>	24
6. <i>Analyse de la phase réalisation</i>	26
6.1 <i>Changements de personnel</i>	26
6.2 <i>Planning vs. périodes fiscales</i>	26
6.3 <i>Précision du cahier des charges</i>	27
6.4 <i>Projet réalisé avec deux fournisseurs</i>	27
6.5 <i>Projet « artistique »</i>	28
7. <i>Description de la phase mise en œuvre</i>	28
8. <i>Analyse de la phase mise en œuvre</i>	29
8.1 <i>Suivi du projet</i>	29
CHAPITRE V LA PHASE OPÉRATIONNELLE	30
1. <i>Description de la phase opérationnelle</i>	30
2. <i>Analyse de la phase opérationnelle</i>	30
2.1 <i>Projet réalisé avec deux fournisseurs</i>	30
2.2 <i>Gestion des erreurs et des problèmes</i>	31
3. <i>La conférence des webmasters</i>	31
CHAPITRE VI ENQUÊTE SUR LES PROJETS INTERNET	32
1. <i>Objectifs, échantillon, questionnaire</i>	32
2. <i>Evaluation du questionnaire</i>	34
3. <i>Analyse croisée</i>	45
4. <i>Conclusions de l'enquête</i>	48
CHAPITRE VII PERSPECTIVES.....	49
1. <i>Aspects cycliques des projets</i>	49
2. <i>Conclusion</i>	50

Partie B	GUIDE DE PROJET	52
CHAPITRE I	INTRODUCTION.....	52
CHAPITRE II	AVANT-PROJET	55
CHAPITRE III	PROJET.....	67
CHAPITRE IV	PHASE OPÉRATIONNELLE.....	74
CHAPITRE V	CONCLUSION	80
CHAPITRE VI	LISTE DE CONTRÔLE.....	81

Partie C	ANNEXES	93
CHAPITRE I	BIBLIOGRAPHIE.....	93
CHAPITRE II	PERSONNES INTERVIEWÉES.....	95
CHAPITRE III	ABRÉVIATIONS	96
CHAPITRE IV	GLOSSAIRE INTERNET	97
CHAPITRE V	CAHIER DES CHARGES	100
CHAPITRE VI	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	102
CHAPITRE VII	ORGANISATION D'UN PROJET	114
CHAPITRE VIII	RÉSUMÉ DE LA MÉTHODE HERMES	116
1.	<i>Historique</i>	116
2.	<i>Buts de la méthode.....</i>	116
3.	<i>Contenu et délimitation</i>	117
4.	<i>Vue d'ensemble de la phase initialisation</i>	118
5.	<i>Vue d'ensemble de la phase analyse préliminaire</i>	119
6.	<i>Vue d'ensemble de la phase concept.....</i>	120
7.	<i>Vue d'ensemble de la phase réalisation</i>	121
8.	<i>Vue d'ensemble de la phase mise en œuvre.....</i>	122

Remerciements

La rédaction du présent mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien et les conseils de bon nombre de personnes – professeurs, collègues et amis.

Je tiens à souligner ici la chance et le bonheur que j'ai eues face à l'ouverture, l'intérêt et l'attention manifestés à l'égard de mon travail. En effet, les informations nécessaires à une telle entreprise font appel à une palette de connaissances très large et mes requêtes ont toujours rencontré un écho positif et un accueil à la fois bienveillant et chaleureux. Je remercie toutes celles et tous ceux qui, consacrant une part précieuse de leur temps, ont joué un rôle important durant les trois années nécessaires à l'accomplissement de ce mémoire. Mes remerciements vont en particulier :

à mon rapporteur M. Jean-Loup Chappelet, pour sa direction à la fois sobre et précise tout au long du projet ;

à Mme Michèle de Roulet, ex-collègue et experte, pour ses précieuses indications et ses avis perspicaces ;

à mon supérieur Jürg Römer, pour m'avoir encouragé et permis de suivre pendant trois ans la formation en vue du Master en administration publique ;

à mon collègue et ami Alain Sandoz, pour ses conseils éclairés et ses questions judicieuses ;

à mon collègue et ami de longue date Ricardo Blanco, pour la touche artistique ;

à Renaud Moeschler, à Corinne Aubert et à ma maman, Elisabeth Reichen-Robert, pour la lecture du manuscrit et leurs suggestions avisées ;

à mon épouse Isabelle, pour son indulgence et ses encouragements malgré les soirées et fins de semaine solitaires ;

à mes enfants Nicolas, Emilie et Julien, pour leur patience face à un papa peu disponible et parfois assez tendu durant ces trois années ;

et enfin, à toutes celles et tous ceux qui n'ont pas été nommés, mais qui par leur appui, leurs commentaires, leurs propositions ou les informations fournies ont contribué à l'aboutissement de ce projet. Ma gratitude va notamment à toutes les personnes qui ont répondu à l'enquête concernant leur projet Internet.

Pascal Reichen, août 1999

Partie A

LE PROJET INTERNET

Chapitre I INTRODUCTION

L'art de communiquer est devenu l'un des vecteurs les plus importants de notre société. Aujourd'hui, le succès dépend de l'image transmise. La publicité est de plus en plus présente dans nos vies et peu de domaines échappent à ce phénomène qui affecte aussi l'administration.

Un gouvernement se doit de communiquer avec les citoyens. Auparavant, il le faisait au travers de communiqués de presse, de conférences de presse, de messages diffusés à la radio ou à la télévision, d'interviews ou encore par le biais de la participation de conseillers fédéraux et directeurs d'offices à des débats.

L'image laissée par ces moyens n'est souvent pas celle que le gouvernement voudrait donner. Les idées et les objectifs de la Confédération ne sont pas bien connus des électeurs. Le public en général est de plus en plus exigeant : le grand public souhaite être informé, les journalistes veulent des informations rapides et si possible sous forme électronique, les entreprises recherchent des données concernant le marché, les fournisseurs et les clients.

L'action de l'Etat ne doit pas se limiter à la gestion des crises dans l'ordre où elles surviennent ou que l'urgence impose. Cependant, alors que la société est devenue plus changeante et complexe, l'Etat paraît aujourd'hui moins bien armé qu'il ne l'était il y a trente ans. Ce handicap peut avoir un coût social élevé : il mine la confiance du pays dans la capacité de conduite de l'Etat¹.

« Que l'Etat ait à informer les citoyens de ses projets et de ses actions, qu'il ait un rôle à jouer dans la communication sociale, non seulement pour en fixer le cadre juridique et en garantir la bonne organisation et le déroulement harmonieux, mais pour agir comme l'une des sources de l'information, il y a là une préoccupation assez nouvelle des pouvoirs publics, et dont on ne saurait dire, en dépit des progrès récents, qu'elle soit parfaitement maîtrisée »².

Soucieux d'améliorer sa politique d'information et convaincu que l'Internet représente aujourd'hui un excellent média pour faire passer une idée, un message ou une stratégie auprès d'un large public, le Département fédéral de l'économie (DFE) a décidé de créer son propre site Internet. Certains offices étant déjà présents sur le réseau, il paraissait outre cela nécessaire de donner une image globale et d'assurer la coordination pour tout le département.

Ce mémoire suit le déroulement du projet Internet au DFE dans ses différentes phases et en tire des leçons pour des projets analogues au sein des différents services publics, qui souffrent fréquemment de problèmes identiques.

¹ Sous la direction de M. Beat Kappeler, le rapport du groupe de réflexion « La Suisse et la société de l'information » (juin 1997) demandait au Conseil fédéral à mieux s'engager dans le domaine de la cyberadministration.

² Jacques Rigaud et Xavier Delcros, « Les institutions administratives françaises. Les structures » Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Dalloz, 1984.

1. Définition des objectifs

Ce travail a trois objectifs :

1. **Description du projet du DFE** : étude approfondie des phases du projet Internet au sein du Département fédéral de l'économie³, auquel l'auteur a participé depuis son début :
 - analyse des implications du rôle des différents acteurs, de la coordination et de l'organisation du projet ainsi que des leçons à tirer d'un tel projet ;
 - examen des problèmes rencontrés lors de son déroulement et mesures permettant de les éviter.
2. **Enquête auprès de responsables de projets Internet** : afin d'avoir une vision globale de la problématique de ce type de projet et de profiter d'autres expériences, les chefs de projet au sein des services publics seront contactés. Cette démarche permettra de mieux connaître ce type de projet et épaulera les conclusions et propositions.
3. **Guide de projet** : l'expérience et les informations accumulées permettront d'analyser méthodiquement ces projets et de proposer un guide pratique. Ce guide révélera les aspects qui devraient être maîtrisés avant le début du projet. Il visera à définir une meilleure planification, une méthodologie de travail, une surveillance plus efficace, des garde-fous et des conseils perspicaces pour le chef de projet. Il définira les rôles et tâches des différents intervenants incluant la direction de l'organisation, ainsi que les compétences et connaissances requises des intervenants. Par ailleurs, il soulignera l'importance que revêt le contenu d'un site pour son succès (contenant vs. contenu / fond vs. forme) et abordera la thématique de la centralisation de l'information.

2. Méthode de travail

Bases théoriques

Lors du lancement du projet Internet au sein du DFE (1996), la littérature dans le domaine spécifique du suivi de projets Internet était encore limitée. En outre, aucun grand projet départemental n'avait été conclu à la Confédération auparavant.

Nous nous sommes donc attachés à trouver des informations dans le cadre de nos contacts, à faire des interviews avec différents responsables de l'information ou de l'informatique dans l'administration fédérale, à consulter les ouvrages touchant au monde Internet en général ainsi qu'à la gestion de projets usuels (voir annexe « Bibliographie », page 93), à lire la documentation à disposition au niveau de la Confédération (directives techniques) et à visiter différents sites sur Internet, en particulier les sites gouvernementaux étrangers.

Le mémoire se réfère aux méthodes de suivi de projets classiques. Nous supposons que le lecteur est familier avec au moins l'une d'entre elles – par exemple celle utilisée au sein de l'administration fédérale (annexe « Résumé de la méthode HERMES », page 116).

Méthodologie

Ce mémoire est un travail narratif comportant une description détaillée d'un projet Internet typique au sein de la Confédération, en l'occurrence celui du Département fédéral de l'économie (Partie A, chapitres « L'environnement », « L'avant-projet », « Le projet », « La phase opérationnelle »), suivi par une analyse complète et rigoureuse de la problématique de tels projets.

³ Le site du Département fédéral de l'économie se trouve sous l'adresse URL « <http://www.evd.admin.ch> ».

Sur cette base empirique nous avons conçu une enquête destinée à différents services publics. Elle est ciblée sur l'expérience acquise durant le projet Internet du DFE. Cette enquête cherche à étudier les problèmes apparaissant au cours des projets et faisant suite à la mise en service d'un site. Sur la base de notre propre expérience, le questionnaire est conçu sous la forme de questions à choix multiples, facilitant le travail aux répondants et améliorant ainsi la qualité et l'homogénéité des résultats (Partie A, chapitre « Enquête sur les projets Internet »).

La Partie B propose un guide pour les projets Internet. Il est le fruit d'une analyse minutieuse du projet Internet du Département fédéral de l'économie et de l'enquête qui l'a suivi. Il est divisé en trois parties qui découlent des conclusions de l'étude : avant-projet, projet et phase opérationnelle. Le guide décrit les différents aspects du projet, ses difficultés potentielles et la manière de les éviter pour chacune des phases. Il est complété par une liste de contrôle, qui apporte une contribution tout à fait opérationnelle au guide de projet. (Partie B, « Guide de projet »).

Des outils complémentaires tels que le glossaire Internet, le cahier des charges pour un projet Internet, les résultats détaillés de l'enquête, une description d'organisation de projet classique, le résumé de la méthode de suivi de projet HERMES se trouvent dans la Partie C, « Annexes ».

Chapitre II L'ENVIRONNEMENT

Ce chapitre présente l'environnement d'un projet Internet. Il définit la notation, présente rapidement Internet, décrit les acteurs de l'administration fédérale et fournit un exemple de projet Internet au sein du Département fédéral de l'économie.

1. Conventions

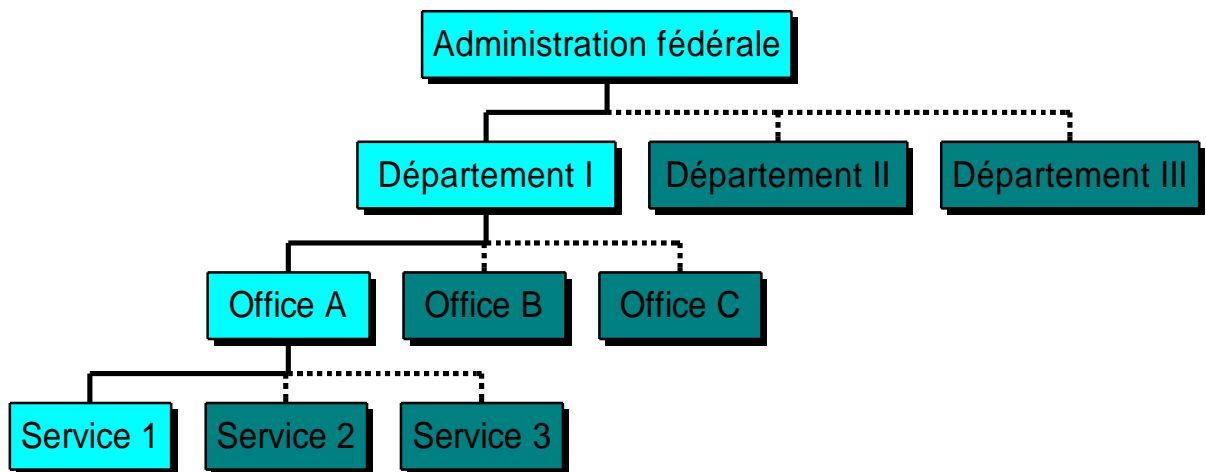
Toutes les abréviations utilisées dans ce mémoire sont regroupées dans l'annexe « Abréviations », page 96.

Pour les néophytes, ou pour ceux qui voudraient se rappeler d'un terme, un glossaire simple mais détaillé est mis à disposition dans l'annexe « Glossaire Internet », page 97.

Toute la bibliographie utilisée est proposée dans l'annexe « Bibliographie », page 93.

Dans les projets Internet, il est souvent question de coordination, de standardisation entre divers niveaux. La Figure 1 en représente 4 :

Figure 1 : Organigramme générique



Le terme d'**unité administrative** désigne l'échelon hiérarchique où le projet Internet est ancré (futur fournisseur d'information). Le projet peut être mené dans un service, un office ou un département.

Le terme d'**organisation centrale** désigne l'échelon hiérarchique supérieur. Un projet étant réalisé par exemple dans un service (unité administrative) sera soumis à des règles édictées par l'office (organisation centrale).

Les deux termes définis ci-dessus seront utilisés de manière générique et représentent toujours l'échelon hiérarchique où le projet est conçu et son échelon supérieur.

2. Internet

La Toile – ou Web, réseau informatique couvrant le monde entier – a changé de manière significative la société de l'information. Son utilisation est simple, moderne, attrayante.

Internet est un sujet quasi omniprésent. L'autoroute de l'information permet en effet aux divers acteurs du monde entier d'informer et de s'informer dans tous les domaines (produits, services, actualité). Les entreprises ont rapidement compris le pouvoir de cet outil et les grandes organisations sont pratiquement toutes présentes sur ce réseau.

Afin d'accrocher les internautes, les fournisseurs cherchent constamment de meilleures idées pour rendre les sites intéressants, simples à utiliser. Les professionnels, mais aussi les particuliers branchés (au sens propre et figuré), utilisent ce moyen pour s'informer, communiquer, se procurer des services ou savoir quels sont les risques liés à des crises environnementales ou sociales. Ils participent ainsi à des forums, font des achats, se renseignent sur des communes, sur la maladie de la vache folle ou sur les poulets à la dioxine, cherchent un livre, trouvent des informations sur le vin, vérifient les horaires des trains ou des avions, réservent des billets.

« Internet est avant tout la mise en forme d'une idée, simple et géniale, capable de résister à n'importe quelle évolution technologique précisément parce qu'elle la transcende. C'est l'idée de fédérer, grâce à une norme commune, tous les ordinateurs de tous les réseaux de télécommunications et donc de permettre la communication de n'importe quel ordinateur de la planète avec n'importe quel autre ordinateur par tout moyen de télécommunication, dont, naturellement, le réseau téléphonique mondial. Avec Internet, on a donc réinventé dans le contexte de la communication entre ordinateurs, l'idée de norme universelle, idée à laquelle le réseau téléphonique mondial nous avait déjà habitués, mais qui, paradoxalement, a mis longtemps à s'imposer comme une évidence dans le champ de la téléinformatique »⁴.

L'Internet est en outre un outil de communication bidirectionnel : à travers la messagerie électronique et les forums, il est possible d'échanger des informations et des idées, de poser des questions et de répondre aux personnes intéressées. Les forums de discussion⁵ (ou news groups) auxquels Internet a donné naissance sont fréquemment assimilés à une forme ultime de la démocratie. Ils représentent des centaines de lieux de débat auxquels tout individu ayant accès au réseau peut participer sans la moindre formalité. La variété des sujets abordés reflète l'extrême diversité des sujets d'intérêt. Les conditions du pluralisme et de la liberté d'expression sont ainsi effectivement réunies.

L'une des différences les plus marquantes entre l'Internet et tous les autres moyens de communication, est que pour le premier, l'individu se trouve au centre du système. Une autre distinction réside dans le fait que l'utilisateur peut communiquer de manière asynchrone, c'est-à-dire que les interlocuteurs ne doivent pas forcément se trouver en même temps connectés au système. Il est possible de laisser des messages, poser des questions, faire des commentaires à n'importe quel moment, ce qui est un avantage surtout quand les interlocuteurs se trouvent séparés les uns des autres par plusieurs fuseaux horaires.

A la différence du réseau téléphonique, qui permet aussi de communiquer avec les quatre coins du monde, la communication Internet est (encore) bon marché. Lorsqu'on dispose d'un accès Internet, on paie l'abonnement à son fournisseur (provider) ainsi que le prix de la communication entre son domicile et le fournisseur Internet. Mais la communication coûte le même prix que l'on communique avec son voisin ou avec le Japon.

⁴ Quéau Philippe, « Internet média », *Le Monde diplomatique*, Hors série, octobre 1996.

⁵ Exemples de forums : 10 Downing Street : <http://www.number-10.gov.uk/public/interact/open/index.HTML> ; Sur l'écrivain Robert Frost : <http://federalistnavy.com/poetry/ROBERTFROST1874-1963hall/wwwboard.HTML> ; Postmodernisme, déconstructivisme et théorie littéraire : <http://killdevilhill.com/postmodernchat/wwwboard.HTML> ; Forum sur l'aide sociale en Allemagne : <http://www-stud.uni-essen.de/~sg0064/sozialhilfe/forum5.htm>

Dans quelques années Internet sera considéré comme l'était le téléphone il y a quelques décennies, ou le natel et le fax plus récemment. A la mi-1999, environ 200 millions de personnes étaient connectées à Internet. Dans notre seul pays, plus d'un million de personnes utilisent régulièrement Internet. La moitié des sociétés sont connectées, deux tiers le seront fin 1999, 13% ont déjà leur propre site. On estime qu'en l'an 2000, il y aura environ 300 millions d'utilisateurs Internet et que le temps passé devant un écran d'ordinateur pour s'informer sera supérieur, dans les pays développés, à celui passé devant l'écran de télévision pour se divertir⁶.

En novembre 1993, 13 personnalités françaises prenaient ainsi position : « Nous sommes au pied du mur : le monde sera structuré par le micro-ordinateur et les autoroutes électroniques, au même titre que la voiture et les autoroutes en béton ont façonné les économies industrialisées au cours des trente dernières années. Il ne faut pas être grand clerc pour se rendre compte que, dans un tel schéma, celui qui maîtrisera les infrastructures de transmission et de diffusion de l'information disposera d'un formidable moyen de domination économique et culturelle »⁷.

Aujourd'hui, si une administration veut bien communiquer, se faire connaître, partager ses idées, elle est condamnée à utiliser ce moyen de communication extraordinaire, puissant, pénétrant... Le gouvernement, les organisations et les entreprises doivent repenser leurs stratégies d'information en tenant compte de ce média incontournable.

Propriétés d'Internet

Les quatre caractéristiques qui font du Web une plate-forme d'information à part sont les suivantes : son coût, sa diffusion, son caractère temporel et son aspect interactif.

La technologie Internet permet de réduire de façon drastique le **coût** d'un message, qu'il s'agisse d'un contenu publicitaire ou informatif. En comparaison avec d'autres, l'Internet peut actuellement être considéré comme un média peu cher, utilisant une technologie accessible. Le coût de publication (édition, mise à jour) est également moins cher que celui des parutions traditionnelles. Le volume des informations augmente rapidement⁸ (**diffusion**) et les informations sont en majorité récentes.

Contrairement par exemple au livre, qui conserve sa valeur, une page Web qui n'est pas à jour perd de son intérêt (**caractère temporel**). Si le média n'est pas statique, les internautes ne le sont pas non plus et ne restent que peu de temps sur une page. Un dernier facteur est l'**aspect interactif** d'Internet. Cette interactivité vient de la profusion d'informations disponibles et des liens entre elles. Grâce aux liens entre les sites, l'utilisateur survole de nombreuses unités administratives facilement.

Même si cette différence tend à s'amenuiser, il existe encore une spécificité des sites Internet du service public par rapport à ceux du secteur privé : ces derniers sont en général le fruit d'une forte volonté de la part de la direction, tandis que dans l'administration il sont plutôt le fait de la volonté de certains éléments, notamment ceux travaillant dans les services d'information ou informatiques. Ils sont élaborés avec des ressources limitées et ont tendance à évoluer de manière confuse, chaque unité administrative construisant son propre site sans coordination au niveau de l'organisation centrale.

⁶ Ramonet Ignacio, « Changer d'ère », *Le Monde diplomatique*, Hors série, octobre 1996.

⁷ « Le Manifeste de l'Arche ».

⁸ En 1999 on parlait d'une nouvelle page toutes les secondes pour un total de 800 millions de pages.

3. Les acteurs principaux de l'administration fédérale

Confédération

En 1995, l'administration fédérale en tant qu'organe central du gouvernement, n'avait pas encore saisi l'importance d'un projet Internet global. Elle laisse toute latitude aux départements, offices ou services de faire ce qu'ils souhaitent dans ce domaine, dans le seul respect des directives techniques⁹.

Chancellerie fédérale

Suite à une intervention parlementaire, la Chancellerie fédérale crée une page d'accueil inaugurée conjointement avec le site des services du Parlement en septembre 1995. Cette page propose, sous la rubrique « Nouveautés », les titres des différents documents ou sites de l'administration fédérale par ordre chronologique. La page créée par la Chancellerie fédérale constitue alors pratiquement le seul élément de coordination au niveau fédéral.

Les adresses URL sont également standardisées par la Chancellerie fédérale qui s'est réservé l'adresse « www.admin.ch ».

Les départements

En 1996, aucun projet n'est lancé au niveau départemental mais seulement au niveau des offices, voire des services. A noter que certains offices adoptent une démarche professionnelle et mettent sur pied des sites intéressants.

Office fédéral de l'informatique

En 1996, un site officiel pour un projet dénommé « Information Society Project » placé sous la direction de l'Office fédéral de l'informatique¹⁰ (OFI¹¹) est créé. Ce projet consiste en un site Internet avec des projets « G7 » qui y sont liés.

A partir de cette même année, l'OFI, met à la disposition des offices un serveur d'informations intérieur au réseau de la Confédération (KOMBV) et un serveur de réplique à l'extérieur de ce même réseau. Les différentes unités peuvent créer, modifier et mettre à jour localement les pages Internet et les envoyer sur le serveur interne. L'OFI se charge de répliquer régulièrement toutes ces données sur le serveur externe. Ce procédé garantit une parfaite sécurité au niveau du réseau interne, puisque les internautes venant du monde entier se connectent uniquement sur un ordinateur externe au réseau. Les offices ne doivent donc pas intervenir en tant que providers Internet et peuvent ainsi concentrer leur travail sur le contenu des informations qu'ils désirent diffuser.

L'OFI édicte aussi les directives techniques¹² régissant la création des sites des unités administratives.

Conférence des responsables de l'information

Au sens de l'article 54 de la LOGA¹³ « La conférence des responsables de l'information réunit le responsable de l'information de la Chancellerie fédérale et ceux de chaque département. Elle traite les problèmes courants des départements et du Conseil fédéral en matière d'information ; elle coordonne et planifie l'information. Elle est présidée par le responsable de l'information de la Chancellerie fédérale ».

⁹ OFI, « Directive technique N° 18, World Wide Web (WWW) dans l'administration fédérale », édition du 15 mai 1996.

¹⁰ de Roulet Michèle, lic. ès sc. écon., à l'époque adjointe de direction à l'Office fédéral de l'informatique, est responsable de ce projet Internet.

¹¹ A partir du 1^{er} juillet 1999 l'Office fédéral de l'informatique (OFI) a été renommé en Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT).

¹² voir note 9.

¹³ La loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration est entrée en vigueur le 1^{er} Octobre 1997.

4. L'exemple d'un office

Le projet Internet de l'Office vétérinaire fédéral (OVF) est un exemple significatif dans le Département fédéral de l'économie. En 1996, les personnes impliquées dans ce projet – le chef de l'information¹⁴ et l'informaticien de l'office¹⁵ – sont interviewés.

Cet office souhaite depuis quelques années diffuser ses informations sous forme électronique. Plusieurs solutions sont étudiées. Le premier pas est de connecter tous les utilisateurs sur un seul réseau. Un service e-mail est ensuite installé, ce qui permet aux collaborateurs de cet office d'envoyer et de recevoir des documents.

La première étape du projet permet aux « clients » de l'OVF d'accéder à Intranet par le réseau interne à la Confédération (KOMBV). Un serveur est installé avec une grande partie de la documentation mise à disposition de chacun. Ceci permet aux collaborateurs de ne pas avoir dans leurs bureaux quantité de documents imprimés, dont certains ne sont que rarement utilisés et pas toujours mis à jour.

Fin 1995, les informations sont disponibles sur Intranet. Suite de quoi, il fallut entreprendre les travaux permettant de connecter les cantons sur ce serveur, tâche qui n'a pas été facile.

En mars 1996, le problème de la vache folle (encéphalite spongiforme bovine, ESB) accélère d'un seul coup tout le processus. La direction de l'office décide de mettre immédiatement sur pied un service d'information au public. Grâce aux compétences du responsable informatique passionné d'Internet, une solution est rapidement proposée sans avoir recours à des ressources externes supplémentaires.

A partir de la page d'accueil, il est possible de lire les communiqués de presse, les articles importants concernant l'ESB, de suivre l'évolution de la maladie en Suisse et dans le monde. Toutes ces informations (uniquement en langue allemande) sont à la disposition de tous les utilisateurs de l'Internet. Les pages contiennent peu d'images et sont du type caractères, privilégiant les informations. L'office considère qu'Internet est un bon moyen pour rendre de telles informations accessibles au public.

Le service informatique crée ensuite un environnement où les fournisseurs d'informations peuvent simplement intégrer leurs documents. Les données sont transmises tous les soirs à l'OFI qui les met sur son serveur Internet. Grâce à cette solution, les données sont mises à jour quotidiennement.

¹⁴ Müller Heinz-Karl, Dr med. vet., chef du service d'information de l'Office vétérinaire fédéral.

¹⁵ Ruef Beni, informaticien d'office à l'OVF, jusqu'à la fin 1996.

Chapitre III L'AVANT-PROJET

Ce chapitre décrit l'avant-projet du site Internet du Département fédéral de l'économie, les questions qui précèdent le projet, la description de cette phase, la conception du site départemental, la construction et l'organisation du site, les implications au niveau du département, et enfin une analyse de cette étape.

1. Questions précédant le projet

Compétences

Dans plusieurs offices, le projet Internet est né de l'initiative du service informatique qui en a également assuré la réalisation. Le fait d'avoir une personne intéressée par ce domaine et faisant preuve d'initiative est l'un des facteurs déterminants pour que de tels projets voient le jour.

Comment faire pour trouver (ou former) le personnel qualifié tout en imposant au service d'information la direction du projet ?

Organisation

La structure du Département fédéral de l'économie, avec 17 offices relativement autonomes, constitue un frein à un projet global qui nécessite une coordination centrale. Les offices ne montrent pas un grand intérêt pour un projet central et sont réticents à toute démarche pouvant restreindre leur liberté dans les domaines technique et de l'information.

Comment intéresser les unités administratives à un projet de l'organisation centrale ?

Ressources humaines

La maintenance d'un site Internet (mise à jour des pages des articles, correspondance électronique, coordination, évolution) requiert du personnel et implique donc un effort de recrutement¹⁶.

Comment déterminer les ressources nécessaires à un tel projet ?

Quelle stratégie adopter pour obtenir le personnel adéquat ?

Ressources financières

A l'heure des réductions budgétaires, il est difficile de faire des demandes de crédits portant sur de nouveaux projets, spécialement ceux pour lesquels la direction n'est pas motivée.

Comment définir le rang de priorité d'un tel projet au niveau de l'organisation centrale et déterminer les coûts externes y relatifs ?

Quels en sont les bénéficiaires ?

¹⁶ La société Hewlett Packard, par exemple, avec ses 60'000 collaborateurs, emploie environ 300 personnes qui travaillent uniquement sur le domaine Internet (y compris les ingénieurs de développement).

Volonté politique

A cet égard, il est frappant de constater le manque de volonté de démarrer un tel projet à l'échelon de la Confédération. Plusieurs autres grands programmes étant devenus démesurés ou trop coûteux, il est difficile de se lancer dans une nouvelle entreprise de cette envergure¹⁷.

Un des risques majeurs est de faire du site Internet un petit projet ayant peu d'appui politique et peu de ressources. Les moyens investis (coûts, ressources humaines, organisation) au niveau du département n'apporteraient certainement pas les effets positifs escomptés. Les offices risquent de continuer à s'investir dans leurs propres projets Internet sans se soucier du projet global. Il vaudrait alors mieux renoncer à une telle initiative plutôt que de la lancer sans lui accorder toutes les chances de succès.

Comment focaliser l'intérêt de la direction sur les bons objectifs ?

2. Description de l'avant-projet

Au début 1996, quelques collaborateurs du Secrétariat général du DFE, notamment au sein des services de presse et d'informatique, souhaitent que le département se présente en tant que tel sur Internet. Deux membres de ces services se rencontrent et décident de se lancer dans l'aventure en constituant un petit groupe de travail.

La première démarche de ce groupe de travail est de préparer un document « EVD goes online »¹⁸ – une sorte de cahier des charges – proposant un projet Internet au sein du département et demandant un budget informatique pour l'année suivante. Cette demande est accompagnée du document officiel « Annonce de projet »¹⁹.

Ensuite, le groupe de travail complète et améliore le document « EVD goes online » qui est distribué début 1997. Ce document propose déjà une organisation. La stratégie choisie est de proposer comme « donneur d'ordre du projet »²⁰ le chef du département lui-même, feu le Conseiller fédéral Jean-Pascal Delamuraz. L'idée est de placer la barre le plus haut possible afin de diminuer la résistance des offices par rapport à un projet qui demandera certaines adaptations de leur part, surtout dans sa mise en œuvre.

Le « comité de projet »²¹ est composé par les membres de la direction du Secrétariat général du DFE, soit le secrétaire général²², les deux secrétaires généraux suppléants²³, une Conseillère scientifique responsable de la Stratégie et coordination²⁴, le chef du service de communication et information²⁵ et l'adjoint scientifique des affaires du Conseil fédéral²⁶.

Le rôle de chef de projet²⁷ est attribué à un collaborateur du service de presse²⁸. Bien que contenant des aspects techniques, il est important qu'un projet d'information ne soit pas dirigé par un membre du service informatique.

¹⁷ La presse a par exemple annoncé en décembre 1996 la décision du Conseil fédéral d'interrompre le projet BV+ (logiciel pour la gestion du personnel) qui avait déjà coûté 6 millions de francs.

¹⁸ Schwendimann Thomas, Reichen Pascal, « EVD goes online », mai 1996.

¹⁹ Les documents définis dans la méthode de suivi de projets HERMES se trouve dans les annexes « Résumé de la méthode HERMES » à la page 116.

²⁰ Les rôles définis dans la méthode de suivi de projets HERMES se trouve dans les annexes « Résumé de la méthode HERMES » à la page 116.

²¹ Voir note 20.

²² Corbat Claude, Dr en droit, secrétaire général en 1997.

²³ Morvant Claude, lic. en droit et Römer Jürg, Dr phil. nat. secrétaires généraux adjoints en 1997.

²⁴ Falcone-Goumaz Nathalie, lic ès lettres, conseillère scientifique pour la stratégie et la coordination en 1997.

²⁵ Seydoux Yves, chef du service de communication et information en 1997.

²⁶ Rossier Yves, lic. en droit, adjoint scientifique pour les affaires du Conseil fédéral en 1997.

²⁷ Voir note 20.

²⁸ Schwendimann Thomas, Dr phil. hist., adjoint scientifique du service de communication et information (jusqu'à juin 1997).

La création d'un nouveau poste de webmaster est immédiatement demandée. Ce nouveau collaborateur se verra confier la tâche de chef de projet, dès qu'il sera engagé. Le rôle de chef de projet informatique²⁹ est confié à l'auteur de ce mémoire.

Il est difficile de convaincre la direction de l'importance d'une réunion pour assister à une présentation du projet. Ce n'est qu'au début mai 1997 que la première réunion a lieu. Cette présentation, qui expose non seulement le projet, mais également des sites gouvernementaux d'autres pays, est un succès et déclenche une vague d'enthousiasme pour le projet. Il est promis à la direction de projet que le Conseiller fédéral lui-même sera informé sur le projet et suivra l'évolution des travaux. Cette réunion peut être considérée comme le début officiel du projet.

L'organisation alors proposée est acceptée sans changements, mis à part le rôle de donneur d'ordre qui est attribué au secrétaire général, « mandaté par M. Jean-Pascal Delamuraz ». L'avantage de l'organisation proposée est que tous les membres du comité de projet se retrouvent lors du rapport hebdomadaire du Secrétariat général du DFE.

3. Conception du site départemental

Objectifs fixés pour le projet

La direction de projet fixe avant le début du projet les principaux objectifs pour le site départemental :

1. *mettre des informations à la disposition de personnes ou de groupes d'intérêts particuliers, notamment dans le domaine de l'économie et de l'industrie ;*
2. *améliorer et accélérer la diffusion de l'information ;*
3. *créer et entretenir les contacts avec le public, générer un dialogue entre le gouvernement et les citoyens ;*
4. *promouvoir une image de marque, faire passer les idées et la stratégie du DFE ;*
5. *établir un lien entre le gouvernement et l'industrie en proposant l'accès à des sites privés ;*
6. *réduire le travail conventionnel³⁰.*

Parmi ces objectifs, une attention particulière est donnée à la proximité et au dialogue citoyen - gouvernement. Le département peut, via le courrier électronique, être en contact direct avec les citoyens. Ceux-ci peuvent poser des questions et demander des informations.

Il est envisagé, dans le cadre d'une mise à jour, d'établir des forums concernant des thèmes précis.

Informations à publier

Afin d'atteindre les objectifs fixés, il est question de publier les pages suivantes :

une présentation générale du département (description des tâches, des offices, des services, éventuelle description des buts, des stratégies) ;

un portrait de la direction (le chef du département, les directeurs des offices) ;

highlights : les projets et les dossiers importants du département ;

tous les communiqués de presse (au niveau du département ou des offices, mais qui portent la signature du DFE) ;

²⁹ Voir note 20 (page 13).

³⁰ Le travail conventionnel est celui qui est fait sans recourir aux possibilités offertes par le Net.

les discours des responsables ;
les rapports des ambassades (OFAEE) ;
les offices (présentation et lien avec leurs sites) ;
la Suisse : situation de l'économie, promotion économique³¹ ;
des publications : statistiques du travail, données conjoncturelles (tableaux, textes, bases de données) ;
des pages de liens avec l'industrie privée.

4. Construction et organisation du site

Le succès d'un tel projet dépend en grande partie de son organisation. Il est nécessaire de donner un départ professionnel à un projet de dimension départementale, en le dotant d'emblée d'une infrastructure et d'une organisation optimales. Un concept précis³² est établi, fixé par le cahier des charges.

Le responsable du projet est chargé de définir les règles de fonctionnement globales ainsi que le type de relations avec les différents offices. Il est envisagé de créer une structure au niveau du département et des offices déjà présents sur Internet et d'intégrer les nouveaux sites des offices au fur et à mesure de leurs demandes. Il est aussi prévu d'organiser une réunion de coordination périodique avec les différents webmasters de chaque office.

Chaque office souhaitant être présent sur Internet devra accepter l'organisation centrale et mettre sur pied son organisation interne.

Ressources humaines

Le Secrétariat général doit fournir les ressources nécessaires pour démarrer, coordonner et faire évoluer ce projet. Deux nouvelles personnes au service d'information sont nécessaires, au moins jusqu'à la phase opérationnelle du site. Ces personnes doivent connaître les tâches inhérentes à un service de presse et d'information, avoir des connaissances d'Internet et être disposées à en acquérir de nouvelles. Une attention spéciale est donnée aux ressources nécessaires à la traduction des différents textes.

Un projet Internet au niveau d'un département a des implications considérables en ce qui concerne les coûts liés au personnel. Il doit tenir compte des offices (sites existants, informations à publier, coordination, etc.) et il convient de procéder à une évaluation globale du nombre de personnes requises. Chaque office doit participer à l'évaluation de ses propres ressources. Il faut trouver un moyen de libérer le nombre de postes nécessaires au niveau départemental pour mener à bien cette entreprise³³.

Les frais de personnel représentent de loin la partie la plus importante du budget de ce projet.

³¹ *La Suisse a lancé en janvier 1997 une campagne de promotion économique (le Parlement a débloqué 24 millions sur dix ans). Cette campagne est appuyée par des publications et un service Internet (« RéusSite : Suisse »), qui présentent les avantages de la Suisse. Un lien direct peut être établi avec ce site.*

³² *Concept selon les directives « HERMES 95 » : OFI, « HERMES, Conduite et déroulement de projets informatiques », édition 1995 : méthode de suivi de projets informatiques applicable à tous les projets informatiques de la Confédération (voir « Résumé de la méthode HERMES », page 116).*

³³ *L'introduction de la suspension d'engagement de personnel dans l'A.F. pose un problème pour tout nouvel engagement.*

Ressources financières

Il faut prévoir de s'attacher l'aide d'un professionnel du domaine pour la phase de démarrage car le Secrétariat général n'a pas encore de compétences dans le domaine. Cette entreprise doit conseiller le département en matière d'organisation du site, proposer des solutions simples, suggérer des liens avec l'industrie, conseiller le webmaster pour l'organisation et former les responsables pour qu'ils puissent rapidement travailler de façon autonome. Cet investissement est considérable au début du projet, mais ne devra pas être renouvelé pour les prochaines mises à jour.

Comme une solution par le biais de l'OFI est envisagée (utilisation du serveur Internet de la Confédération, comme cela est recommandé), les frais relatifs aux serveurs et aux logiciels sont minimes.

Côté recettes, il est envisagé que l'information soit gratuite pour le simple accès à l'information, même s'il est possible que le client soit tenu de payer les frais de communication (nœud d'accès à l'Internet) ou d'accès à distance (interurbain). La justification commerciale de ces services devrait reposer soit sur la volonté d'améliorer le service à la clientèle, soit de réduire les coûts en économisant sur la distribution de documents imprimés.

Organisation et architecture du site

Tous les aspects techniques de ce projet doivent être définis. Certains points ont en l'occurrence une importance primordiale :

il est nécessaire de définir l'architecture et l'ergonomie du site, ainsi que son contenu, l'organisation, les liens avec les offices et avec d'autres sites. Il faut prévoir une solution professionnelle, simple d'accès, interactive et permettant une recherche rapide ;

les informations mises à la disposition des utilisateurs sont facilement accessibles, les sujets logiquement regroupés, les informations périmées éliminées ;

l'idée de fournir des « highlights » est intéressante, car la personne visitant le site peut avoir directement accès aux dernières actualités. Cela implique d'assurer la coordination entre les offices et le webmaster du Secrétariat général. Il importe en effet de savoir à quel moment il faut éliminer les articles qui ne sont plus actuels et les remplacer par les dernières nouveautés ;

vu qu'un des buts est de contribuer à promouvoir l'économie, il y a lieu de proposer des liens directs avec celle-ci. Des groupes d'intérêts sont certainement prêts à collaborer à ce projet. L'idée n'est pas d'introduire dans le site des données de l'industrie, mais de proposer des liens directs avec elle pour faciliter la recherche ;

l'objectif visant à réduire le travail conventionnel peut être partiellement atteint par l'automatisation de la publication des communiqués de presse ;

Le fait de présenter un site en langues allemande et française apparaît comme une évidence à la direction de projet, mais une promotion économique au niveau international passe par une version anglaise, au moins pour une partie du site. Cette solution est onéreuse, car tous les textes doivent être traduits hors de l'administration fédérale, par des sociétés privées ;

l'échange avec le public se fait de deux manières :

1. la messagerie, avec les problèmes y relatifs (voir point « Les informations » ci-dessous) ;
2. les forums, par lesquels les personnes peuvent donner leur avis sur divers thèmes (dans une deuxième phase du projet) ;

dans le cadre d'une mise à jour du site, il est également souhaité d'uniformiser les pages des différents offices déjà présents sur Internet ainsi que les outils, la navigation et les graphiques.

Les informations

Il est prévu de publier sur le site départemental les communiqués de presse et autres documents officiels. Dans ce type de service, l'information (ainsi que les moyens nécessaires pour y accéder) est mise à la disposition des utilisateurs. Il s'agit d'un service « unidirectionnel », essentiellement informatif. Le département est entièrement responsable de la qualité, de la rapidité et de la performance du service et doit mettre sur pied une fonction de soutien à la clientèle afin d'évaluer le niveau des prestations fournies et répondre aux questions et problèmes soulevés par les clients.

Le courrier électronique et les forums sont en revanche des services bidirectionnels qui supposent un échange d'information, une réelle communication. Le courrier est un service important car il a des implications en matière d'organisation, de personnel et de responsabilités, le tout étant lié à des coûts non négligeables. La réception centralisée du courrier nécessite une personne pour lire les messages et les transférer aux offices concernés (ou y répondre directement). Ce travail de tri est primordial et la tâche consistant à répondre aux messages doit être prise au sérieux. Les réponses peuvent avoir une géométrie variable selon le type de question et le domaine d'information : réponse directe d'un collaborateur du département, réponse donnée par des chefs de service ou par des directeurs d'office, réponse du Secrétariat général et de la direction du département. Il convient également de se pencher sur l'aspect juridique des réponses du chef du département transmises par e-mail.

L'actualité peut influencer le nombre d'e-mails reçus. Au début de la crise de la vache folle, l'Office vétérinaire fédéral a reçu des centaines de messages. Il ne faut pas oublier qu'avec la technologie actuelle, il est facile de dupliquer des messages et, pour des raisons de malveillance ou de sabotage, de les envoyer plusieurs fois. Il y a donc lieu de prévoir des périodes où l'activité e-mail sera intense.

Le webmaster

Le webmaster est un élément central de l'organisation. Il faut compter un webmaster à l'échelon du département et un par office, du moins pour les grands offices.

Cette personne est chargée de gérer le site Internet au niveau des informations mises à disposition du public et de son évolution. Cela représente un travail considérable, qui doit être effectué de façon précise et systématique. Elle doit être apte à discuter et à négocier, à coordonner le travail avec les offices. Son profil doit être celui d'une personne communicative, tant au niveau externe (les clients Internet) qu'interne (les collaborateurs des offices).

Le webmaster doit être capable de faire évoluer son site selon les nouvelles attentes du public (information, ergonomie) en utilisant les nouvelles techniques disponibles sur le marché. A terme, son but doit être d'intégrer sur le site des tâches qui pourront ne plus être accomplies de manière conventionnelle.

5. Implications au niveau du département

La plupart des implications organisationnelles qu'un projet Internet peut avoir au niveau du département sont traitées au §4 « Construction et organisation du site » (page 15). Il convient encore d'aborder les questions de la politique d'information du département et de ses conséquences pour les utilisateurs.

Politique d'information du département

Faut-il diffuser toute l'information départementale par voie électronique ?

Un projet Internet comme celui-ci trouve incontestablement une justification dans la loi elle-même, tant sous l'aspect unidirectionnel des services essentiellement informatifs, comme les communiqués de presse, les discours, les rapports et autres publications, que sous l'aspect des services bidirectionnels, tels l'e-mail ou d'éventuels forums :

« Le Conseil fédéral veille à ce qu'un service d'information renseigne constamment le public sur ses intentions, sur les décisions et les mesures qu'il prend, ainsi que sur les travaux de l'administration fédérale, lorsqu'il y a un intérêt général à donner de tels renseignements et que cette information ne peut pas porter atteinte à des intérêts publics ou privés importants et dignes d'être protégés »³⁴.

Le principe de communication est ancré dans la démocratie directe et il était prévu dans la nouvelle loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration³⁵.

L'Etat a bel et bien sa place dans l'industrie de l'information. Il n'en est pas moins nécessaire de définir des critères qui permettent de distinguer entre les activités d'information qui sont du domaine propre aux gouvernements et celles qui outrepassent leur mandat. Voici quelques principes applicables à la prestation d'informations par des services gouvernementaux. Il est légitime pour un gouvernement de fournir un service en direct :

- s'il a accès à des informations utiles que personne d'autre ne détient et pour lesquelles une demande existe ;
- s'il ne fournit pas des informations qui sont la propriété d'autrui ;
- s'il s'acquitte ainsi d'une tâche prescrite par la loi ou d'une fonction que lui seul est en mesure de remplir ;
- si, en proposant des informations ou un service, il ne fait pas concurrence au secteur privé.

Politique de la « valeur ajoutée » pour le citoyen

Les consommateurs sont confrontés à des choix variés. La population exige d'être dûment informée. Les attentes des consommateurs changent et augmentent. Leur demande se « mondialise ». Les citoyens éprouvent le besoin d'acquérir des connaissances et des moyens d'apprentissage nouveaux, même si pour des questions d'égalité, les canaux traditionnels continuent à être utilisés.

Pour les citoyens, le projet décrit ci-dessus, apporte les effets suivants :

- l'information est mise à la disposition d'une plus grande partie de la population ;
- la qualité et la rapidité de l'information sont améliorées ;
- les citoyens ont la possibilité de dialoguer directement avec le gouvernement.

³⁴ Loi fédérale sur l'organisation et la gestion du Conseil fédéral du 19.9.78 (RS 172.010), art. 8 (Information du public).

³⁵ La loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA 1995) qui portait également sur la création des 10 postes de secrétaires d'état a été refusée par le peuple lors de la votation du 9 juin 1996. Elle prévoyait entre autres que « Le chef de département prend, en accord avec la Chancellerie fédérale, les mesures nécessaires pour informer le public sur l'activité de son département ; il désigne les responsables de l'information » (art. 47, Information) et que « Le Conseil fédéral cultive ses relations avec le public et s'informe des opinions de la population ainsi que de ses préoccupations » (art. 12, Relations publiques).

6. Analyse de l'avant-projet

Il est intéressant d'étudier certains aspects de l'avant-projet.

6.1 Changement de personnel

Les changements de personnel sont fréquents au Secrétariat général, ce qui provoque certaines difficultés de continuité. Dans ce projet, le premier chef de projet démissionne au tout début du projet, ce qui provoque certaines lacunes (voir même point au Chapitre IV, §6.1 « Changements de personnel », page 26).

6.2 Enjeux stratégiques des projets Internet

La gestion des affaires courantes au sein du Secrétariat général utilise pratiquement toutes les ressources disponibles. Les affaires inattendues (ESB, fonds en déshérence, etc.) exigent des réactions rapides. La direction a peu de temps pour se pencher sur des projets dits « non prioritaires » et doit souvent se contenter de réagir.

Le changement d'attitude observé dans le cas des sites Internet du DFE est symptomatique. Laissant dans un premier temps toute liberté aux offices, en les encourageant à lancer leur propre projet, le Secrétariat général adopte ensuite une attitude plus centraliste. Après avoir pris conscience de l'importance des enjeux, il se rend compte que ce projet devient stratégique pour le département.

Un service souhaitant mettre sur pied un site Internet doit tout faire pour sensibiliser la direction de l'importance et des conséquences d'une telle démarche, d'autant plus que durant le projet elle devra encore être rendue attentive à d'autres aspects tels que les ressources financières, les ressources humaines, leur formation. Il existe diverses manières d'informer la direction de l'importance d'un tel projet, par exemple proposer des présentations sur des sites Internet, faire un dossier à partir d'Internet sur des sujets intéressant la direction ou sur d'autres sites concurrents. Cependant le meilleur moyen reste le dialogue et la possibilité de montrer individuellement aux décideurs des sites qui les intéressent³⁶.

6.3 Inertie de la direction

La direction du département a de la peine à démarrer des projets de manière standard (HERMES pour la Confédération). Même si la direction est sensible à un projet, le fait d'avoir des contraintes comme des réunions, des rencontres avec les fournisseurs, la lecture de plusieurs documents (propositions de projets, cahier des charges, offres, les comparaisons, les rapports et autres) est un frein pour des personnes déjà surchargées. Les autres dossiers sont souvent plus urgents que le site Internet.

Pour de petits projets ayant une grande importance, il devrait être possible de pouvoir travailler en utilisant des procédures légères et facilement assimilables, qui garantissent une bonne qualité, tout en évitant une surcharge de travail au niveau de la direction de projet.

La direction sera plus disponible si elle sait que l'investissement nécessaire au suivi d'un projet n'est pas élevé.

³⁶ Ceci implique que le responsable soit connecté et qu'il puisse utiliser le Web.

6.4 Lenteur administrative pour libérer les budgets

Il est important de souligner que tout projet informatique de la Confédération nécessitant des investissements externes doit se faire selon certaines directives (voir annexe « Résumé de la méthode HERMES », page 116).

Le budget des projets doit être soumis au département au mois de mars. Il est accepté ou rejeté³⁷ en décembre, pour l'année suivante. Un projet peut donc démarrer au plus tôt 9 à 10 mois après la demande de budget.

Il est vrai que les départements créent un pool avec une certaine réserve de fonds informatiques et peuvent, dans certains cas, libérer des projets urgents durant l'année. Mais en règle générale, il s'agit quand même d'une libération annuelle de fonds.

Le problème est lié aux périodes fiscales et il serait préférable d'avoir des budgets par projet qui peuvent être demandés selon les besoins (voir Chapitre IV §6.2 « Planning vs. périodes fiscales », page 26).

³⁷ Le CDID (comité directeur de l'informatique du DFE) est dirigé par le secrétaire général ou par l'un de ses suppléants. Font partie du CDID, outre son président, une représentation dûment autorisée de la direction de chacun des offices fédéraux, des stations de recherche, de la Commission de la concurrence et du Secrétariat général. Le CDID est compétent pour les tâches stratégiques et de gestion en tant qu'elles ne sont pas assumées par le secrétaire général. Ce groupe prend les décisions concernant l'acceptation des différents projets proposés par les offices et libère les budgets.

Chapitre IV LE PROJET

Ce chapitre expose le déroulement du projet Internet du DFE. Chaque phase de projet est décrite et ensuite analysée. L'analyse est faite par thème avec une description de la problématique et une conclusion où se trouvent déjà certaines propositions.

Le projet est découpé en 4 phases : l'initialisation, le concept, la réalisation et la mise en œuvre. Ces phases correspondent à la méthode de suivi de projets appliquée de façon standard à la Confédération. A noter l'absence de la phase analyse préliminaire qui dans un petit projet comme celui-ci peut être éliminée (tailoring) pour être intégrée dans la phase concept.

1. Description de la phase initialisation

Le projet est libéré par le comité de projet au début mai 1997. Le document « Proposition de projet »³⁸ est prêt à la fin du mois.

Entre-temps, le service de presse accomplit avec succès toutes les démarches pour engager un webmaster³⁹.

Toutes les conditions sont réunies pour commencer effectivement le projet :

- les ressources financières sont allouées ;
- les ressources humaines sont disponibles ;
- la direction reconnaît l'importance stratégique de ce projet ;
- elle accepte l'organisation du projet.

Le comité de projet accepte la proposition de projet au début juin et libère la phase concept.

2. Analyse de la phase initialisation

Pas de problèmes particuliers à souligner durant cette phase, mis à part le retard pris avant de commencer le projet :

2.1 Planning vs. périodes fiscales

Le budget pour la période fiscale de 1997 est libéré, y compris pour le projet Internet du DFE. Le fait que ce budget soit perdu à la fin de l'année et qu'il ne soit pas possible de le transférer (même en partie) à l'année suivante provoque une grande pression s'agissant des délais. Le projet commence réellement à la fin mai, peu avant les vacances d'été, et il doit être réalisé en 7 mois (au lieu des 12 prévus !).

Il est nécessaire d'accélérer le processus afin de pouvoir terminer avant la fin de l'année et éviter la perte du budget. La rédaction de la proposition de projet (alors que le chef de projet a démissionné), est réalisée au pas de course (voir §6.2 « Planning vs. périodes fiscales », page 26).

³⁸ Les documents définis dans la méthode de suivi de projets HERMES se trouve dans les annexes « Résumé de la méthode HERMES » à la page 116.

³⁹ A la fin du mois de mai la nouvelle webmaster, Mme Baumann, était engagée (début d'activité en août).

3. Description de la phase concept

Début juin 1997, le comité de projet libère la phase concept et la direction de projet rédige immédiatement un cahier des charges. Le choix entre deux stratégies se pose :

1. lancer un appel d'offres auprès de sociétés externes pour établir un cahier des charges détaillé suivi d'un autre appel d'offres pour le projet lui-même ;
2. établir un cahier des charges moins détaillé en interne, en laissant plus de liberté aux fournisseurs, tout en sachant que la comparaison entre les offres peut être plus difficile.

La deuxième solution est choisie en raison des délais impartis.

Le cahier des charges est rédigé en se fondant sur d'autres documents analogues (partie formelle) et en incluant les objectifs et les idées définis durant l'avant-projet. Le fournisseur idéal sera celui qui pourra aider au niveau de l'organisation, de la conception globale, des possibilités d'extensions futures, des outils de recherche, etc. La direction de projet souhaite créer un site de référence, avec des accès rapides et faciles. La notion de professionnalisme paraît importante.

Une douzaine d'entreprises potentiellement capables de fournir une solution sont recensées. Ces entreprises sont tout simplement répertoriées sur la base des connaissances des membres de la direction de projet. Suite à une recommandation du comité de projet, seuls 6 fournisseurs sont sélectionnés pour l'appel d'offres.

Début juillet, la direction de projet envoie les 6 appels d'offre, avec un délai d'un mois. Au terme du délai, seul deux offres lui sont parvenues, deux entreprises se sont désistées et deux autres n'ont pas répondu. La direction de projet prend immédiatement contact avec ces deux dernières et, heureusement, une troisième offre lui parvient. Il faut savoir que lors d'un appel d'offres de plus de fr. 50'000.-, l'OFCIM exige qu'il y ait un minimum de trois offres⁴⁰.

La direction de projet étudie rapidement les offres et deux fournisseurs sont convoqués pour une présentation. Il est difficile de trouver une date pour les membres du comité, car la rentrée du Conseiller fédéral après une longue absence monopolise toutes les ressources. Finalement, une date est retenue à la fin août et les deux entreprises sélectionnées viennent faire leur présentation.

Les conclusions⁴¹ et une demande de décision sont envoyées au comité de projet. Entre-temps, un des membres du comité contacte directement une autre entreprise⁴² pour demander une offre. La proposition qui est remise est incomplète, mais après certaines tergiversations, le comité accepte que cette société présente également son offre.

Une nouvelle comparaison est faite et remise aux membres du comité. Il est redemandé au comité de prendre une décision rapide. Le choix du comité de projet se tourne finalement vers l'une des deux entreprises qui avaient fait les premières présentations, ce qui a l'avantage de ne pas créer de problèmes supplémentaires dus à une inégalité de traitement pour l'offre reçue hors délais.

Le comité choisit la société Vert Pomme avec pour sous-traitant la société Ploenzke, accepte la fin de la phase concept et libère la phase réalisation.

⁴⁰ Les achats au sein de l'administration fédérale sont réglés par des directives techniques.

⁴¹ Baumann Eliane, Reichen Pascal « Rapport d'évaluation, projet EVD goes online » du 15 septembre 1997.

⁴² A cette époque, l'entreprise réalise une brochure de présentation du DFE. Elle a donc de bonnes connaissances du département et peut éventuellement utiliser le design de la brochure pour le site.

4. Analyse de la phase concept

Plusieurs difficultés sont rencontrées pendant cette phase.

4.1 Nombre de fournisseurs contactés dans le cadre de l'appel d'offres

L'appel d'offres s'est restreint à six entreprises pour faciliter la comparaison. Finalement, seules trois offres sont soumises. Si un nombre d'offres inférieur avait été reçu, il aurait été nécessaire de recommencer l'appel d'offres !

Les choix des fournisseurs, même lors d'un appel d'offres, est important et doit être organisé avec grand soin. Il ne suffit pas de répertorier rapidement le nom d'entreprises connues. Le nombre de fournisseurs à contacter est tout aussi important. Un plus grand nombre d'entreprises et un choix mieux ciblé aurait certainement amélioré la qualité des offres.

Les appels d'offres n'ont pas eu de suivi. Il faudrait premièrement contacter tous les fournisseurs pour savoir s'ils sont intéressés par ce mandat, et ensuite seulement leur envoyer le cahier des charges.

Certains règlements de l'administration sont très stricts, probablement pour éviter les abus, mais n'ont pas toujours leur raison d'être. Il faudrait, avec l'autorisation écrite du comité de projet justifiant le non-respect d'une directive, ne pas appliquer une règle qui manifestement retarde le projet (par exemple le nombre minimal d'offres).

4.2 Ressources humaines

La direction de projet est confrontée à un problème connu dans l'administration. En effet, il faut commencer un projet pour que les ressources soient libérées, mais ces dernières sont nécessaires dès le début du projet.

Le plus grand problème lié à ce type de projet n'est pas forcément celui des ressources financières, mais plutôt celui des ressources humaines. La majorité des projets démarrent sans planification particulière et une solution simple consiste à confier ce travail à un collaborateur en poste, à côté de ses tâches habituelles. La qualité du projet, voire le projet lui-même, peuvent être sérieusement mis en péril par cette pratique pourtant courante. Une estimation des ressources nécessaires doit précéder le projet et la direction concernée doit avoir des garanties que le service est capable d'absorber la tâche supplémentaire qui lui est demandée.

Le Parlement bloque le nombre de fonctionnaires engagés dans l'administration fédérale et, plus récemment, la masse salariale accordée à chaque département. Le problème qui se pose, avec les tâches complexes qui sont attribuées à l'administration, réside en ce que les infrastructures informatiques deviennent de plus en plus importantes. Etant donné que le nombre de collaborateurs est bloqué, les services se tournent vers des fournisseurs extérieurs qui mettent à disposition les ressources nécessaires. Celles-ci coûtent en général plus cher et créent des dépendances.

Les demandes de crédit devraient être accompagnées d'une planification des ressources nécessaires. Le nombre de projets libérés pour un office (service) ne devrait pas dépasser les capacités réelles à disposition pour les mettre en œuvre⁴³.

⁴³ L'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) a par exemple estimé qu'il n'est pas possible d'investir plus de fr. 150'000.- (matériel, logiciels, consultants) par collaborateur et par année.

4.3 Composition du comité de projet

Un comité de projet prestigieux est proposé afin d'augmenter le poids du projet et diminuer les résistances dans les offices. Le fait de choisir un comité avec des membres qui sont habilités à prendre des décisions comporte deux aspects contradictoires : les décisions ne sont pas mises en cause – ce qui pour un projet aussi controversé présente un grand avantage – mais la prise de décision remonte haut dans la hiérarchie – ce qui ralentit le projet de par le manque de disponibilité de ses membres.

Les membres d'un comité de projet peuvent aussi exercer une pression « politique » sur leurs collègues, afin de les influencer.

Quel que soit le comité, il faut prévoir des réunions régulières à l'avance, faire des procès-verbaux des séances et les envoyer aux membres absents.

Un des membres du comité de projet doit être directement concerné par le projet.

5. Description de la phase réalisation

Dès que le comité de projet libère la phase suivante, le fournisseur est contacté afin de commencer immédiatement le projet. Suite aux retards accumulés, les travaux effectifs commencent à la fin septembre. Le fournisseur doit impérativement libérer des ressources afin de finir le projet avant la fin de l'année, bien que cet objectif soit déjà quelque peu irréaliste.

La direction de projet constate que le travail qui devra être fourni est plus important que prévu et des questions subsistent concernant la présentation du site :

comment définir le siteflow (organisation, hiérarchisation des informations) ?

quels sont les dossiers importants ? Comment les présenter ? Comment rendre le sujet accessible à chacun ?

comment partager les textes en « chapitres », pour ne pas avoir trop d'informations sur une seule page ?

comment rendre le site interactif ?

comment créer une structure dynamique permettant d'archiver les anciens dossiers, afin qu'ils restent accessibles aux internautes ?

comment présenter le chef du département ? Quelles sont les informations qui peuvent être publiées ? Comment différencier sa vie privée de sa vie publique ?

comment différencier la Confédération, le département et les offices ?

comment présenter le département ? Comment exposer sa structure, l'organisation, les offices, les directeurs ?

comment présenter les offices ? Comment faire leur page de présentation ? Quelles données veulent-ils présenter sur le site du département ? Comment fournir des informations des offices sans « marcher sur leurs plates-bandes » ?

comment éviter que des informations apparaissent à double ?

quels sont les liens à faire avec d'autres sites ?

comment présenter les communiqués de presse (communiqués actuels, archives, triage, recherche) ?

d'un point de vue administratif, comment obtenir tous les communiqués de presse des différents offices ?

comment définir le « moteur de recherche » ? Comment définir des mots-clefs ? Faut-il faire une recherche dans tous les textes ou uniquement dans les titres ? Faut-il permettre les recherches dans plusieurs langues ?

comment organiser les traductions ? Seront-elles faites directement en quatre langues (allemand, français, italien, anglais) ? Tous les textes doivent-ils être traduits ? Qui s'occupe des traductions ?

comment se présentera le logo du département ?

Toutes les réponses ne sont pas trouvées immédiatement, mais durant la réalisation du projet, ce qui crée certains problèmes. Certaines structures doivent être changées en cours du projet, certaines pages refaites.

Le design du site prend beaucoup de temps. Le fournisseur fait des propositions qui sont longuement discutées. A mesure que les maquettes parviennent, de nouvelles idées surgissent et il est procédé à de nombreuses corrections et modifications. Le comité de projet étant difficile à réunir, certaines décisions sont prises directement par la direction de projet.

Pendant que le fournisseur progresse dans la partie du design et de l'organisation du site, le sous-traitant programme la partie technique de manière parallèle. Il n'y a pas de tests conjoints durant cette phase, ce qui va causer de grands problèmes lors de la mise en commun.

La webmaster passe plusieurs semaines à récolter des informations dans les offices. Il faut parler aux chefs d'information, se mettre d'accord quant aux informations à présenter, vérifier quelles sont les données déjà à disposition, ce qui doit encore être écrit, structurer toutes ces informations, les traduire, etc. Ce problème inhérent à tout projet est largement sous-estimé.

Entre-temps, un autre problème apparaît : un logo pour le département. Le fournisseur et d'autres collaborateurs du SG proposent quelques idées (ce qui n'est pas prévu dans le contrat). Les idées sont présentées et une petite enquête est faite, mais ne donne pas de résultat significatif. En accord avec le comité de projet et le fournisseur, une des propositions d'un des collaborateurs est provisoirement choisie. En 1998 le projet logo aurait dû se poursuivre, mais ceci n'a pas eu lieu⁴⁴.

Les membres du comité de projet sont réunis fin novembre, et apprécient la maquette du site, à part la couleur de fond verte, à connotation militaire ! A noter que le consultant présente un site déconnecté de la partie technique réalisée par le sous-traitant (c'est-à-dire sans base de données, sans outils de recherche, sans possibilité d'archivage, sans e-mail).

Le mois de décembre est tendu, les deux sociétés faisant leur possible pour finir le projet avant la fin de l'année. L'intégration des deux parties se révèle très laborieuse.

Etant donné les retards accumulés, le projet ne peut pas se terminer dans les délais prévus, et le comité de projet est informé que la phase mise en œuvre, avec possibilité de consultation sur Intranet par un nombre limité d'utilisateurs, est repoussée au mois de janvier.

Ce retard cause de sérieux problèmes financiers. Seule la partie des travaux effectués en 1997 peut être payée et une partie du budget de l'année est perdue. De surcroît, une partie du budget de l'année 1998 sera utilisée pour des factures prévues pour l'année précédente.

⁴⁴ Le projet de logo départemental a finalement été réalisé au début 1999.

6. Analyse de la phase réalisation

6.1 Changements de personnel

Le premier chef de projet⁴⁵ donne sa dédite au tout début du projet. Pendant plusieurs semaines, il n'y a pas de chef de projet. La nouvelle cheffe de projet⁴⁶ est formée sur le tas. Néanmoins, le choix du service de presse se révèle judicieux, car cette collaboratrice a non seulement des connaissances du Web, mais s'avère très compétente dans cette fonction. Grâce à son travail efficace et minutieux, le projet avance rapidement.

Quelques mois plus tard, elle est promue comme adjointe du responsable du service de presse. Une collaboratrice du Secrétariat général⁴⁷ est alors nommée à sa place. La transition est facile car les deux collaboratrices restent dans le même service et collaborent jusqu'à la fin du projet. Toutefois, il est à nouveau nécessaire de former quelqu'un dans le cadre du projet.

Les fournisseurs doivent eux aussi s'adapter à de nouveaux interlocuteurs, qui n'ont pas les mêmes connaissances, ni les mêmes sensibilités, et qui ne comprennent pas le cahier des charges de la même manière. Malgré plusieurs réunions de coordination supplémentaires, tous les problèmes inhérents à cette situation ne peuvent pas être éliminés.

Ce problème doit être anticipé. Il constitue une difficulté accrue quand le nouveau et l'ancien collaborateur n'ont pas une période de travail en commun. Il est donc important de documenter le projet – avec notamment les documents de suivi de projet, les protocoles, le suivi des modifications.

Plus le projet est grand et important, plus il est complexe et interactif, plus il est difficile de le documenter, mais plus il est important de le faire d'une manière méthodique. Dans ce cas, il est conseillé de former un suppléant pour suivre le projet.

6.2 Planning vs. périodes fiscales

Le budget prévu pour le projet n'a pas pu être entièrement utilisé. L'excédent a été perdu, car sa libération en décembre n'a pas permis de l'utiliser dans d'autres projets de l'office ou du département.

Des solutions devraient être trouvées afin d'éliminer les effets pervers de cette réglementation. Le système actuel entraîne d'un côté un gaspillage à la fin de la période comptable, la fièvre de novembre (« end year spending spree »), et de l'autre pousse les services à accepter des projets mal finis. Ce problème est connu au niveau de la Confédération, mais aucune mesure n'a été prise (jusqu'à 1999) pour améliorer ces pertes et ces gaspillages de fin d'année, sauf certaines dispositions pour les offices GMEB⁴⁸.

Un grand potentiel d'économie existe au sein de l'administration, mais les règles devraient être radicalement changées.

⁴⁵ Schwendimann Thomas, *Dr phil. hist., adjoint scientifique du service de communication et information (jusqu'à juin 1997)*.

⁴⁶ Baumann Eliane, *adjointe scientifique, service de communication et information*.

⁴⁷ Nora Hoffman, *adjointe scientifique, service de communication et information*.

⁴⁸ Offices GMEB (*gestion par mandat et enveloppe budgétaire*) : offices gérés selon la nouvelle gestion publique où une attention particulière est donnée à l'amélioration des aspects d'efficacité et d'efficacé.

Une solution consisterait à attribuer un crédit à chaque projet. Le crédit serait valable durant toute la phase de réalisation, même si elle dépasse une période fiscale. Cette solution présenterait deux avantages majeurs. D'une part, il n'y aurait plus cette course aux dépenses à la fin de l'année (achats souvent non justifiés) et, d'autre part, il y aurait moins de dépassements de crédits, car il ne serait pas possible de redemander des crédits supplémentaires chaque année pour le même projet (augmentation du prix total du projet en partie pour subventionner les achats inutiles de fin d'année).

Une solution d'accompagnement serait de répartir parmi ses membres une petite partie des économies réalisées par un service.

Certaines coupes engendrent des coûts supérieurs aux économies visées. A titre d'exemple, notons qu'un investissement en personnel permet dans de nombreux cas de faire des économies intéressantes. En effet, le fait de confier des travaux à des tiers entraîne des frais supplémentaires quand il s'agit de modifier le projet ou de le mettre à jour, car le know-how est à l'extérieur de l'administration. Il devrait être possible de proposer ce type de solutions en démontrant leurs avantages par le calcul des coûts totaux (développement, exploitation, maintenance et mises à jour). Cette formule est déjà accordée aux offices GMEB qui disposent d'un budget global et qui l'investissent selon leurs choix.

Par contre, pour certaines prestations, il serait certainement avantageux de recourir à l'outsourcing, en d'autres termes, de les « externaliser » : certaines tâches répétitives nécessitant peu de connaissances ; d'autres spécifiques et clairement délimitées qui peuvent être réalisées de manière rationnelle par des tiers ; d'autres finalement lors des périodes de pointe. A cet égard, il conviendrait de définir une stratégie claire, et ne pas recourir à l'outsourcing uniquement lorsque les ressources internes sont insuffisantes.

6.3 Précision du cahier des charges

Un cahier des charges est rapidement fait au début du projet, ceci en raison du peu de temps à disposition. Il laisse une marge d'interprétation importante aux fournisseurs. Durant la phase de réalisation, des réunions additionnelles ont lieu afin de clarifier la volonté du DFE pour le fournisseur. Ce manque de précision crée également des problèmes en fin du projet, quand le sous-traitant – qui a déjà utilisé toutes les ressources allouées – argumente que les demandes ne font pas partie du cahier des charges (voir §6.4 « Projet réalisé avec deux fournisseurs », ci-dessous).

La direction de projet aurait dû consacrer plus de temps à la réalisation du cahier des charges au début du projet. Tout en laissant une certaine liberté de créativité au fournisseur, s'agissant du design et de l'organisation, il aurait fallu mieux définir tout ce qui se référait au contenu du site, c'est-à-dire les informations, les dossiers, leur répartition, les chapitres, etc.

6.4 Projet réalisé avec deux fournisseurs

La société Vert Pomme veut réaliser le projet avec la société Ploenzke comme sous-traitant pour trois motifs principaux : tout d'abord, en raison de son manque de compétences techniques sur l'environnement informatique du DFE (les collaborateurs du consultant sont spécialisés sur d'autres environnements), pour son manque de connaissances en ce qui concerne la Confédération et enfin, pour avoir une société sur place à Berne. Cette association tactique ne se déroule pas bien.

Le contrat passé entre le fournisseur et le sous-traitant n'est pas clair ; il se base sur le design du site, mais ne définit pas clairement les responsabilités.

Des problèmes de compréhension ont lieu, les séances sont en français, en allemand et en anglais. Les deux fournisseurs ne se comprennent pas !

Le projet, qui doit être réalisé en peu de temps, se déroule en parallèle chez chacun des fournisseurs. Au moment de fusionner les deux parties, des problèmes apparaissent de part et d'autre et à chaque modification d'une des deux sociétés, les dernières corrections faites par l'autre sont perdues (voir aussi Chapitre V §2.1 « Projet réalisé avec deux fournisseurs », page 30).

6.5 Projet « artistique »

La société choisie est flexible et compétente du point de vue artistique. Tout ce qui est demandé est toujours « faisable ». Cette situation permet d'évoluer, d'améliorer le design, de penser aux choses oubliées, de demander des modifications, mais d'un autre côté cela engendre une grande lenteur au début du projet, jusqu'à ce que le design soit définitif.

Un projet dit créatif, où, d'une certaine manière, le chef de projet travaille avec des artistes, est plus difficile à gérer. Contrairement à un projet purement informatique, il est ardu de faire des plannings, d'estimer les temps de développement et de fixer des délais...

Le suivi de projets est un facteur important dans ce type de projet, et le chef de projet doit se tenir à son planning afin de ne pas compromettre l'issue du projet et la mise en service, en gaspillant du temps au début du projet.

7. Description de la phase mise en œuvre

La phase de mise en œuvre commence au début du mois de janvier 1998, sans l'accord explicite du comité de projet.

Le fournisseur installe le site sur le serveur du réseau interne, Intranet. Les tests commencent au sein du service informatique. Plusieurs problèmes sont réglés. A la mi-janvier, le site est mis à disposition des collaborateurs du Secrétariat général ainsi que des collaborateurs des offices ayant présenté des dossiers, ceci avec un mot de passe, afin d'éviter que d'autres utilisateurs n'y aient accès, avant l'inauguration du site.

Toutes les personnes participant aux tests se montrent intéressées et relisent tous les textes (dossiers, résumés, présentations), tant en allemand qu'en français. Bien des commentaires parviennent à la direction de projet, mais surtout pour de petites corrections d'orthographe et d'autres détails.

Le service d'information convoque à une réunion tous les responsables de l'information des différents offices du département avant l'inauguration du site. Les personnes présentes à cette réunion réservent un bon accueil au site. Certains commentaires et propositions sont faits, surtout sur des détails techniques mais aussi concernant l'organisation du site au niveau départemental.

Une présentation à M. Jean-Pascal Delamuraz est prévue le 26 janvier, une semaine avant la date d'ouverture du site. A cette occasion il doit donner son accord final. Cette présentation est annulée à cause de l'hospitalisation du ministre⁴⁹. Après sa démission⁵⁰, la direction du département ne souhaite pas retarder davantage la parution du site et maintient la date prévue du 2 février 1998 pour l'inauguration. Son lancement est finalement annoncé par un simple communiqué de presse.

⁴⁹ Le Conseiller fédéral Delamuraz a dû être hospitalisé le vendredi 23 janvier suite à une chute dans son appartement à Berne. La présentation a été renvoyée jusqu'à son retour. Comme son absence s'est prolongée et a finalement duré six semaines, la présentation a été définitivement annulée.

⁵⁰ Le Conseiller fédéral M. Jean-Pascal Delamuraz a démissionné de ses fonctions de Conseiller fédéral en janvier 1998, pour des raisons de santé.

Le site Intranet ne cause pas de problèmes majeurs, et les tests externes effectués par quelques collaborateurs sont concluants. Le 2 février, comme annoncé, la page Web du département est installée sur le serveur Internet de l'OFI et, à partir de cette date, le site du DFE est accessible aux internautes du monde entier.

A la fin de cette dernière phase, le « rapport d'appréciation finale du projet »⁵¹ est rédigé et marque la fin du projet au niveau HERMES⁵².

8. Analyse de la phase mise en œuvre

8.1 Suivi du projet

La majorité des tests durant le projet sont effectués sur la partie graphique, et la direction de projet ne prend pas conscience des problèmes inhérents à la partie technique.

Même si de nombreux tests sont réalisés durant la phase mise en œuvre, ces derniers s'avèrent insuffisants. Les problèmes liés au nombre d'utilisateurs concomitants et au nombre de connections à la base de données peuvent difficilement être détectés dans le cadre des tests sur Intranet avec un nombre restreint d'utilisateurs.

Un problème supplémentaire est la mauvaise volonté flagrante du sous-traitant qui, malgré sa réputation, ne fait rien pour résoudre les problèmes en alléguant un dépassement des heures prévues. L'absence de contrat précis entre le fournisseur et le sous-traitant ne facilite pas la tâche du chef de projet.

La phase de test devrait se dérouler sur une longue période, le nombre de personnes y participant doit être important, et il faut recourir à des logiciels de simulation. Les tests doivent s'effectuer sur Intranet et Internet.

⁵¹ *Baumann Eliane, Reichen Pascal, Rapport « EVD / DFE goes online ! Bericht Projektschlussbeurteilung », 19 février 1998.*

⁵² *L'appréciation finale du projet consiste à comparer les moyens, délais et coûts prévus et effectifs pour le projet et la démarche. Elle permet d'une part de prendre des mesures complémentaires, d'autre part d'analyser les expériences faites.*

Chapitre V LA PHASE OPÉRATIONNELLE

Théoriquement, lors de son lancement sur la Toile, un projet Internet devrait avoir été testé et installé de façon à fonctionner parfaitement. Ce chapitre présente les nombreux problèmes techniques rencontrés après l'inauguration du site, avec une description de cette période, analyse et conclusions.

1. Description de la phase opérationnelle

Les problèmes commencent dès l'inauguration du site. Par deux fois durant la première semaine le serveur Internet installé à l'OFI « crashe »⁵³. A ce stade du projet, le sous-traitant demande une rallonge financière au fournisseur et ne veut plus intervenir sans un budget supplémentaire.

Suite à plusieurs interventions de la direction, des collaborateurs du sous-traitant viennent dépanner, mais après chaque intervention, de nouveaux problèmes apparaissent. Les problèmes se prolongent et la confiance à l'égard du sous-traitant disparaît.

Le chef de projet exige que le consultant intervienne directement. Dans un premier temps, celui-ci met un collaborateur à disposition, mais tous les problèmes ne sont pas résolus. Cette période dure six semaines, avec, à chaque correction, l'espoir de résoudre enfin tous les problèmes.

Finalement, suite à une réunion de crise, le consultant trouve un arrangement avec une autre société spécialisée dans la partie technique et la mandate pour venir évaluer et corriger les problèmes en suspens. En quelques jours une analyse du système est faite, démontrant de graves lacunes de design. Une version corrigée et améliorée est rapidement développée et installée. La nouvelle application est techniquement bonne et surtout stable.

Cela étant, le département reçoit de nombreux témoignages positifs concernant la qualité du site, soit par l'intermédiaire de la presse, soit par des contacts directs⁵⁴.

Le grand nombre d'interventions engendre d'énormes coûts additionnels pour le fournisseur. Le département reçoit des factures supplémentaires, qui dépassent le plafond prévu par le contrat. Plusieurs mois sont nécessaires jusqu'à ce que la situation soit rétablie et que le fournisseur accepte de ne pas être payé au-delà du montant contractuel.

2. Analyse de la phase opérationnelle

2.1 Projet réalisé avec deux fournisseurs

Durant cette phase, d'importantes difficultés apparaissent avec le sous-traitant, au point qu'à un certain moment la direction de projet décide de ne plus le contacter directement.

En dépit du fait que la partie technique ne fonctionne pas, le sous-traitant envoie une facture au fournisseur concernant une plus-value sur le projet !

⁵³ Crash : arrêt du serveur Internet bloquant l'accès des internautes au site du département.

⁵⁴ Citons entre autres l'article élogieux paru dans l'édition de « 24 Heures » du 10 mars 1998, ou encore les félicitations de M. Cominaz, webmaster à l'EPFL.

Plusieurs mesures concrètes auraient permis d'éviter ce type de problème. Tout d'abord, la direction de projet doit avoir un contrat avec le fournisseur qui délimite clairement les responsabilités. Elle doit exiger que les prestations et responsabilités entre fournisseur et sous-traitant soient clairement définies. Les tests doivent être planifiés à l'avance, connus et acceptés par toutes les parties concernées.

Dans un projet impliquant deux fournisseurs, il faut être attentif à l'évolution du projet, aux tests intermédiaires et à l'intégration du site. Il est conseillé de prévoir les tests d'intégration assez tôt.

La documentation joue un rôle important, elle doit être complète et à jour. Toutes les séances font l'objet d'un procès-verbal.

Afin d'éviter des problèmes supplémentaires dans les petits et moyens projets Internet, il est vivement conseillé de travailler avec un seul fournisseur, capable de réaliser le site dans son entier.

2.2 Gestion des erreurs et des problèmes

Suite aux tests internes et externes effectués, la direction de projet a la conviction que le site fonctionnera bien. Les erreurs surprennent tous ses membres. Lors de l'apparition des premières erreurs, elle accepte que le fournisseur fasse des petites modifications qui sont testées pendant quelques jours pour ensuite constater d'autres erreurs qui sont à nouveau corrigées ponctuellement.

Dans un tel projet, il faut définir clairement dans le contrat la question de la garantie de fonctionnement et le mode d'intervention du fournisseur après l'inauguration du site (service après-vente).

Même si un fournisseur dit que tout fonctionne, il faut exiger des tests (décrire les tests, leurs conditions, les résultats attendus). Il est impératif que les tests antérieurs à l'ouverture du site soient représentatifs d'une utilisation normale.

Si des problèmes surgissent, il est impératif d'analyser d'emblée la situation dans son intégralité et de ne pas faire des petites corrections sans tenir compte de l'ensemble du programme. Il ne faut pas accepter que les erreurs soient recherchées d'une manière empirique. Si le problème n'est pas identifiable rapidement, il est nécessaire de demander à une équipe de pointe d'intervenir.

3. La conférence des webmasters

La direction de projet prévoit une conférence des webmasters du département afin de promouvoir une coordination et une harmonisation entre les différents sites. Suite aux changements de chef de projet, cet objectif ne se concrétise pas et seule la réunion des responsables de l'information continue d'avoir lieu. Cet état de fait crée des tensions entre le Secrétariat général et les offices, en particulier quand il est question des premières standardisations.

Ce type de structure est nécessaire si l'organisation centrale souhaite une coordination entre les sites des unités administratives et devient indispensable s'il y a un souhait d'image globale (corporate identity). Cette réunion ne pourra fonctionner que dans un cadre précis. Les objectifs devront être définis par la direction de l'organisation centrale, qui fixera son mandat, ses compétences, ses crédits et ses délais.

Chapitre VI ENQUÊTE SUR LES PROJETS INTERNET

En plus de l'expérience du projet Internet du DFE et d'autres projets au sein du département, il est utile de faire une enquête auprès de responsables de tels projets dans les différents services publics suisses, afin d'acquérir plus d'informations les concernant.

L'enquête se base sur l'hypothèse suivante : dans une unité administrative, les projets de création de sites Internet sont des projets uniques – au moins dans leur conception initiale – mais ils rencontrent des problèmes semblables. Les obstacles pourraient être sensiblement réduits si les responsables de ces projets étaient mieux informés.

1. Objectifs, échantillon, questionnaire

Objectifs et échantillon

L'objectif de cette enquête est de comprendre les problèmes inhérents à la conception, l'exploitation, la maintenance et l'organisation des sites, de trouver leurs causes et leurs effets, et ensuite de rechercher d'éventuelles solutions à ces problèmes. Il ne s'agit pas de faire un relevé exact de tous les sites publics suisses.

Le public cible recherché est le plus grand nombre de responsables de sites publics au niveau suisse, tant dans le domaine des administrations fédérales, cantonales, communales, que dans celui des écoles⁵⁵. Le choix de se restreindre à la Suisse et au service public paraît judicieux. D'une part la problématique des sites en Suisse est différente par exemple des sites en France, avec un grand nombre de grands sites coordonnés de manière assez centralisée (contrairement aux habitudes helvétiques). D'autre part la création d'un site dans l'administration n'est pas soumise aux mêmes pressions et contraintes que dans le privé : les sites privés suivent une logique de marketing secteur, tandis que les sites publics ont d'autres contraintes, telles que la diminution des tâches administratives, le manque de ressources, etc.

Les résultats de l'enquête – dont la majorité des répondants représente des petits sites, réalisés en peu de temps, avec des budgets modestes – confirment le bien-fondé de ce choix.

Support de l'enquête

L'idéal dans le cadre d'une information sur les sites Internet serait de trouver un moyen de le faire par une « cyber-enquête »⁵⁶.

Cette méthode a l'avantage de ne pas coûter cher⁵⁷, en particulier au niveau des envois, mais présente l'inconvénient du temps nécessaire à la recherche des adresses des messageries, directement sur le réseau⁵⁸.

⁵⁵ Le site « Swiss governments and administration » (www.gov.ch) contient des informations intéressantes, en particulier un répertoire des sites Internet du secteur public suisse.

⁵⁶ Un logiciel permettant de répondre directement en ligne, sans aucune manipulation de documents est trouvé. Il s'agit du logiciel Surveyor de la société Sirius Team S.A.

⁵⁷ Un investissement initial est nécessaire pour acquérir le logiciel pour les cyber-enquêtes. Cet investissement est comparable à celui nécessaire pour acquérir les logiciels permettant d'introduire et d'évaluer des enquêtes conventionnelles.

⁵⁸ Pour trouver l'adresse d'un webmaster, il faut d'abord trouver l'adresse du site Internet, aller visiter le site afin d'y trouver une éventuelle messagerie. Si cette messagerie existe il faut encore pouvoir lire l'adresse, car parfois elle est masquée.

La recherche ne s'avère pas facile et représente un grand investissement en temps, mais finalement 178 adresses électroniques de responsables de sites publics en Suisse sont trouvées.

Malgré le fait de restreindre la population cible aux responsables de sites existants ayant une adresse de messagerie déchiffrable et trouvés lors de l'investigation, cette population représente une bonne partie des sites publics en Suisse (fin 1998) et reflète ainsi une image valable de la réalité.

Le questionnaire (type d'enquête)

Le questionnaire tient compte de facteurs comme la clarté et la précision des questions, l'ergonomie, une suite logique par thèmes ainsi qu'un formulaire contenant une majorité de questions à choix multiple (questions fermées) afin de diminuer le temps de réponse et faciliter l'évaluation. Chaque question doit être pour le répondant « naturellement significative », formulée dans un français (allemand) usuel, aussi concrète et proche que possible de l'expérience du répondant. Afin d'éviter tout problème linguistique le questionnaire est traduit par un professionnel et revu par un webmaster bilingue.

Le questionnaire est fait en deux langues (allemand et français) afin d'encourager les personnes à y répondre dans leur langue maternelle. Le temps estimé pour répondre au questionnaire est de 20 à 30 minutes. L'apparence du questionnaire étant importante, un effort spécial est fait pour le rendre attrayant, bien que le logiciel utilisé détermine lui-même bon nombre de facteurs (plusieurs layouts possibles).

Les questions sont regroupées par thèmes :

- *Groupe 1 - Indications concernant le site (questions 1 à 3)*
- *Groupe 2 - Indications concernant le projet (questions 4 à 7)*
- *Groupe 3 - Image de l'unité (questions 8 à 10)*
- *Groupe 4 - Ressources humaines (questions 11 et 12)*
- *Groupe 5 - Suivi de projet (questions 13 et 14)*
- *Groupe 6 - Problèmes rencontrés durant le projet (questions 15 à 18)*
- *Groupe 7 - Fonctionnement du site (questions 19 à 21)*
- *Groupe 8 - Evolution du site (questions 22 à 26)*
- *Groupe 9 - Indications personnelles (questions 27 à 33)*

Taille de l'échantillon et taux de réponse

Afin d'améliorer le taux de réponse, il est proposé aux répondants de leur mettre à disposition les résultats de l'enquête et d'y adjoindre l'analyse.

L'enquête est envoyée à 178 webmasters en décembre 1998. Plusieurs adresses sont incorrectes et, après une deuxième recherche, 14 ne sont pas retrouvées, ce qui correspond à une population retenue de 164 personnes. Un premier envoi est fait (décembre 1998) suivi d'un rappel (janvier 1999). Sont recensées 85 réponses parmi lesquelles 3 ne peuvent pas être récupérées (problèmes de browser) et 2 sont inutilisables (données incomplètes).

Une dizaine de personnes ont écrit pour dire qu'elles n'avaient pas le temps de répondre au questionnaire, ce qui prouve le manque de ressources et la suroccupation des responsables des sites (point développé dans les analyses).

Le nombre de réponses exploitables (80) correspond à 49% de la population effective retenue, ce qui paraît quantitativement tout à fait satisfaisant au vu de son objet, avoir une meilleure vision sur la problématique des projets Internet.

La représentation faite avant l'enquête est retrouvée dans les réponses reçues, ce qui confirme que la population a été qualitativement couverte.

2. Evaluation du questionnaire

Un extrait significatif des résultats est reporté ci-dessous. Avant de faire les statistiques, les réponses ont été attentivement étudiées, celles incomplètes éliminées et certaines corrections de logique⁵⁹ ont été apportées, afin de valider les résultats.

Le questionnaire complet ainsi que le détail des réponses parvenues se trouvent dans l'annexe « Résultats de l'enquête », page 102.

Groupe 1. Indications concernant le site (questions 1 à 3)

Les trois quarts des réponses proviennent des administrations, avec une certaine prédominance des administrations communales. Seuls 13% des répondants sont des écoles ou universités.

Tableau 1 : Types d'administration des répondants à l'enquête

Administrations communales	36%
Administrations cantonale	21%
Administrations fédérales	19%
Ecoles ou universités	13%
Autres	11%

Groupe 2. Indications concernant le projet (questions 4 à 7)

Cette série de questions recense le type de projets Internet au sein des administrations. Plus de 50% des projets ont duré moins de 4 mois et les trois quarts ont duré moins de 6 mois (Figure 2). Les deux tiers ont fait appel à des fournisseurs externes pour réaliser le projet (Tableau 2). Les budgets utilisés pour les fournisseurs externes sont restreints, avec deux tiers ne dépassant pas fr. 20'000.- et plus de 90% ne dépassant pas fr. 50'000.- (Figure 3). A noter que seuls 15% des projets ont dépassé le budget initial prévu (Figure 4).

⁵⁹ Les réponses ont été vérifiées, en ce qui concerne a) leur logique – par exemple la question 9 « Si vous avez répondu « non » à la question 8... » ne pouvait logiquement pas avoir de réponse si la réponse de la question 8 n'était pas « non » –, b) leur compatibilité – par exemple la question 18 avec une réponse « pas en ligne » et la question 1 « site en ligne », etc. Certaines corrections ont été directement effectuées et d'autres en consultant à nouveau les répondants.

Figure 2 : Durée totale du projet Internet

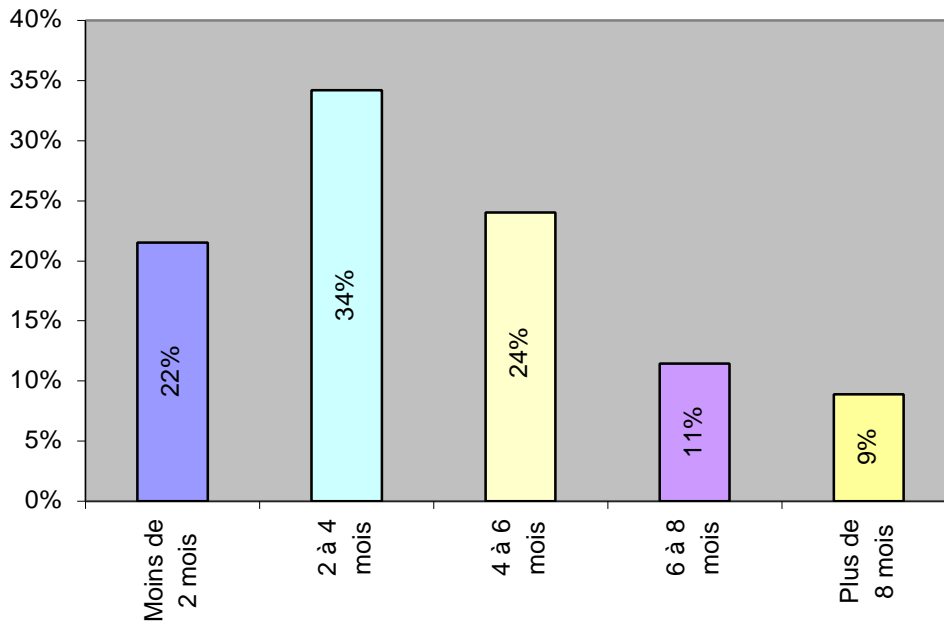


Tableau 2 : Appel à des fournisseurs externes

Projets avec fournisseurs externes	67%
Ressources internes uniquement	33%

Figure 3 : Montant du contrat avec le fournisseur externe (en francs)

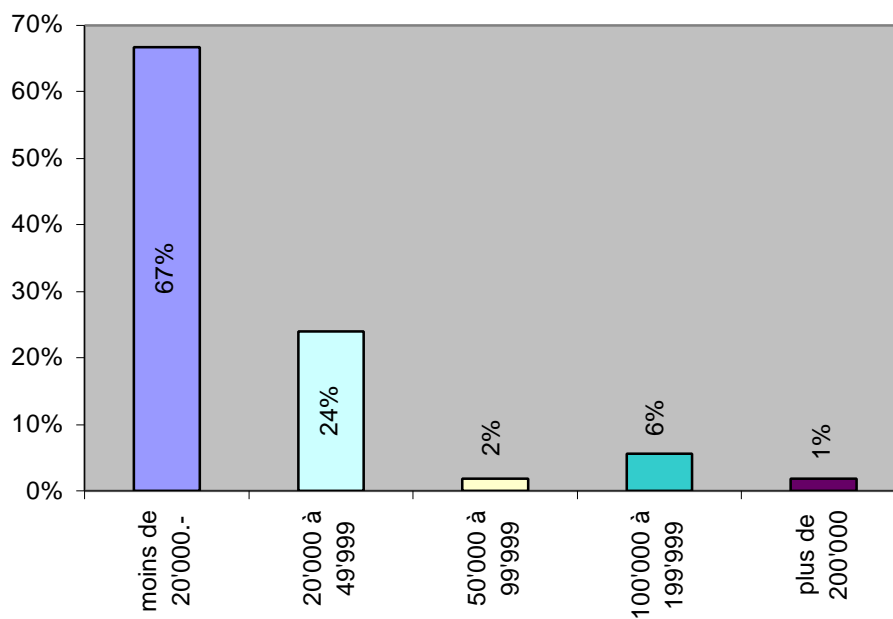
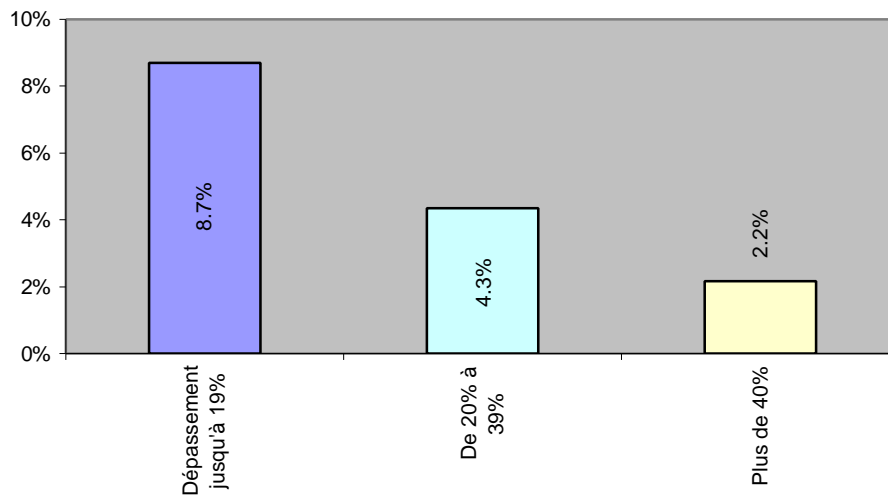


Figure 4 : Dépassement du budget initialement prévu



Les réponses appuient l'hypothèse faite au début du mémoire selon laquelle les projets Internet dans les administrations sont en majorité des petits projets, d'une courte durée et possédant des ressources restreintes. Il semble que les responsables préfèrent commencer par des petits projets et les faire évoluer.

Le petit nombre de projets ayant dépassé le budget correspond d'avantage à des règles strictes de budgétisation, plutôt qu'elle ne représente une grande maîtrise de ce type de projet (voir les réponses suivantes, en particulier celles du groupe 6).

Groupe 3. Image de l'unité (questions 8 à 10)

Dans environ la moitié des unités administratives une étude d'image globale a été faite avant ou durant le projet du site Web (Tableau 3).

Tableau 3 : Etude de marketing du type "corporate identity"

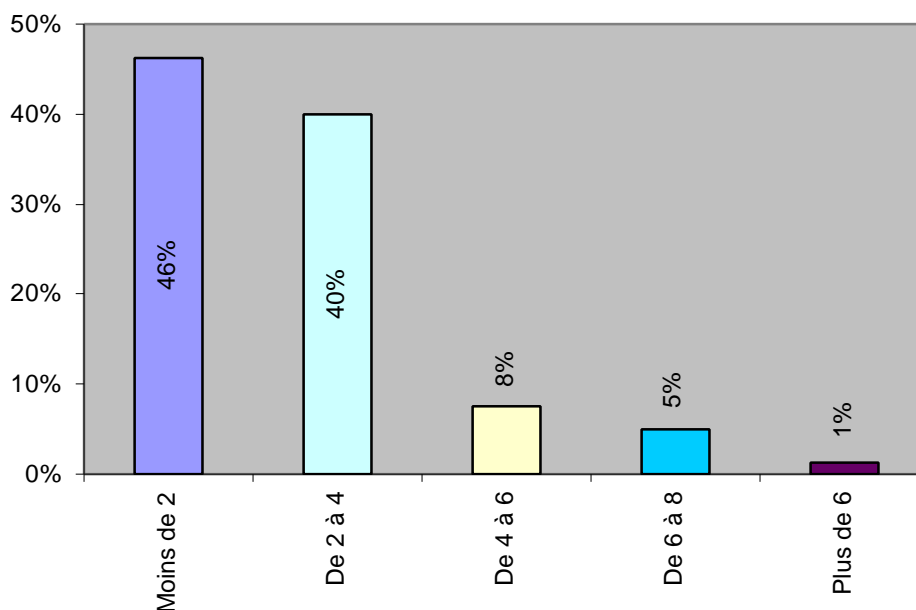
Dans l'unité administrative	45%
Dans le projet Internet	4%
Pas d'étude de marketing	51%

Ces réponses ne montrent pas de corrélation entre l'étude de l'image globale de l'unité administrative et la création d'un site Internet.

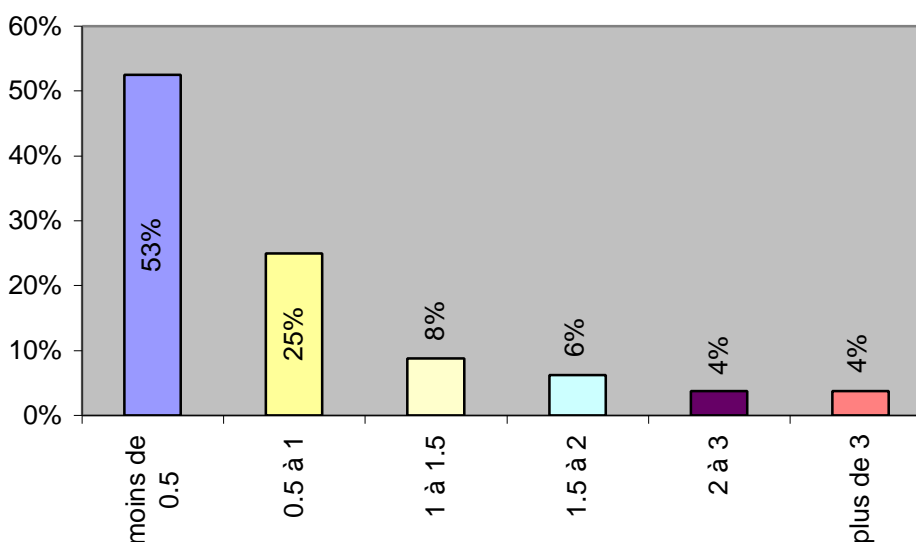
Groupe 4. Ressources humaines (questions 11 et 12)

Le 85% des projets ont exigé un effort de moins de 4 personnes x mois (Figure 5). Les sites en ligne (en phase opérationnelle) sont dotés pour la moitié uniquement d'un demi-poste de travail de webmaster, et dans le trois quarts des cas au maximum d'un poste de travail pour leur maintenance (Figure 6).

**Figure 5 : Ressources internes nécessaires à l'accomplissement du projet
(en personnes x mois)**



**Figure 6 : Ressources internes allouées pour la phase opérationnelle
(en postes de travail)**



Les réponses confirment les résultats du groupe 2 : les projets Internet au sein des administrations ne sont pas grands et les ressources internes qui leur sont accordées sont restreintes.

Il est surprenant de constater le peu de ressources mis à disposition pour la phase opérationnelle, facteur déclenchant des problèmes de maintenance (voir questions du groupe 7, Figure 9, page 42).

Groupe 5. Suivi de projet (questions 13 et 14)

Seuls 14% des projets sont réalisés en utilisant une méthode de suivi de projet. Sur les 10 projets ayant utilisé une méthode, 6 ont utilisé la méthode standard de suivi de projets de la Confédération « HERMES » (ce sont des projets au sein de l'administration fédérale).

Tableau 4 : Projets menés avec une méthode de suivi de projets

Sans aucune méthode	86%
Avec une méthode quelconque	14%

Il est inquiétant de constater que la grande majorité de projets Internet se fait sans utiliser une méthode de suivi de projets. Ceci pourrait s'expliquer de par la taille restreinte des projets, mais la raison principale est plutôt le fait que ces projets sont issus des services d'information et que leurs responsables ne sont pas formés pour les diriger (premiers projets de ce type dans le service).

Groupe 6. Problèmes rencontrés et solutions envisagées (questions 15 à 18)

Cette série de questions apporte un grand nombre d'informations concernant les problèmes durant les projets de création de sites. Même si peu de projets ont dépassé leur budget initial (questions du groupe 2), seuls 8% n'ont relevé aucun problème durant tout le projet (Tableau 6) !

Afin de mieux expliquer les résultats, les problèmes ont été regroupés en 7 familles (P1 à P7, voir Tableau 5 ci-dessous). Les statistiques présentent pour chaque famille le pourcentage de projets ayant eu au moins un de ces problèmes. Le total des problèmes dépasse 100%, car la majorité des projets présentent des problèmes dans différents groupes (Figure 7).

Tableau 5 : Regroupement des problèmes de la question 15 de l'enquête

P1. Problèmes de design

1. Image souhaitée de l'unité pas suffisamment définie
2. Modification du design durant le projet (pas de consensus, etc.)
3. Changement de concept de navigation

P2. Problèmes concernant les données à publier

4. Données pour le site pas suffisamment disponibles sous forme électronique (textes manquants, modifications ou refonte nécessaires)
5. Traductions manquantes (plus que prévu)
6. Manque de ressources pour la traduction des textes (si ressources supplémentaires, ou plus cher que prévu)
7. Elimination ou adjonction de pages durant le projet (ayant causé du travail supplémentaire ou du retard)

P3. Problèmes de suivi de projet

8. Cahier des charges inexistant
9. Cahier des charges mal défini ou peu précis
10. Pas de décision ou lenteur des instances supérieures compétentes
11. Réticences internes (résistances, mauvaise volonté)
12. Lacunes lors du suivi du projet
13. Réception du site laborieuse par manque de protocole de réception
14. Réception du site laborieuse à cause de problèmes techniques
15. Précipitation due aux périodes fiscales (pression pour finir impérativement le projet avant le 31.12)
16. Dépassement du budget

P4. Problèmes avec les fournisseurs externes

17. Retards dus à un fournisseur
18. Problèmes avec le fournisseur (concernant par exemple le travail à réaliser)
19. Problèmes entre le fournisseur et le sous-traitant (cahier des charges entre eux peu précis, dialogue manquant, dépassement de crédit, etc.)

P5. Problèmes de personnel

20. Changements de personnes participant au projet
21. Manque de ressources internes disponibles
22. Webmaster pas assez qualifié
23. Chef de projet pas assez qualifié

P6. Problèmes techniques

24. Conception de la base de données
25. Connexion à la base de données
26. Nombre d'utilisateurs accédant au site conjointement
27. Installation problématique des serveurs
28. Difficultés avec le firewall

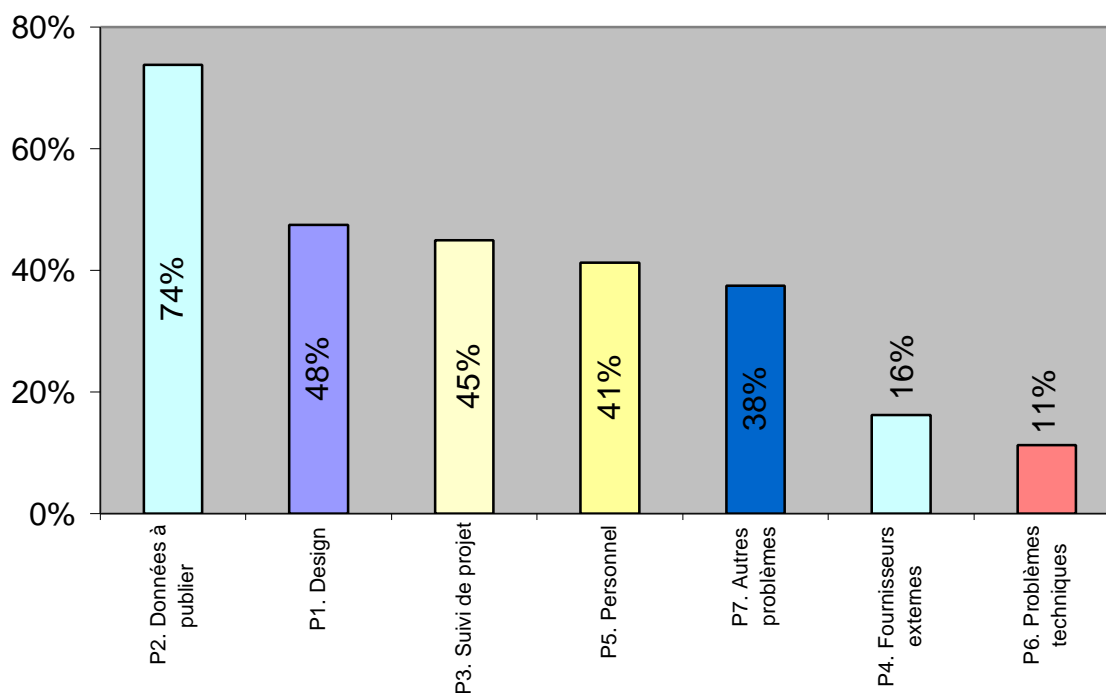
P7. Autres problèmes

29. Autres

Tableau 6 : Projets Internet ayant rencontré des problèmes durant leur déroulement

Un ou plusieurs problèmes	92%
Aucun problème	8%

Figure 7 : Problèmes rencontrés durant le déroulement des projets Internet



Le tableau et le graphique ci-dessus présente le nombre vraiment impressionnant de problèmes durant un projet Internet. Ils confirment un manque de méthodologie lors de tels projets⁶⁰ (voir groupe 5). **Ces résultats à eux seuls confirment clairement la nécessité d'intervenir et justifient la création du guide de projet spécifique aux projets Internet** (voir Partie B « Guide de projet », page 52).

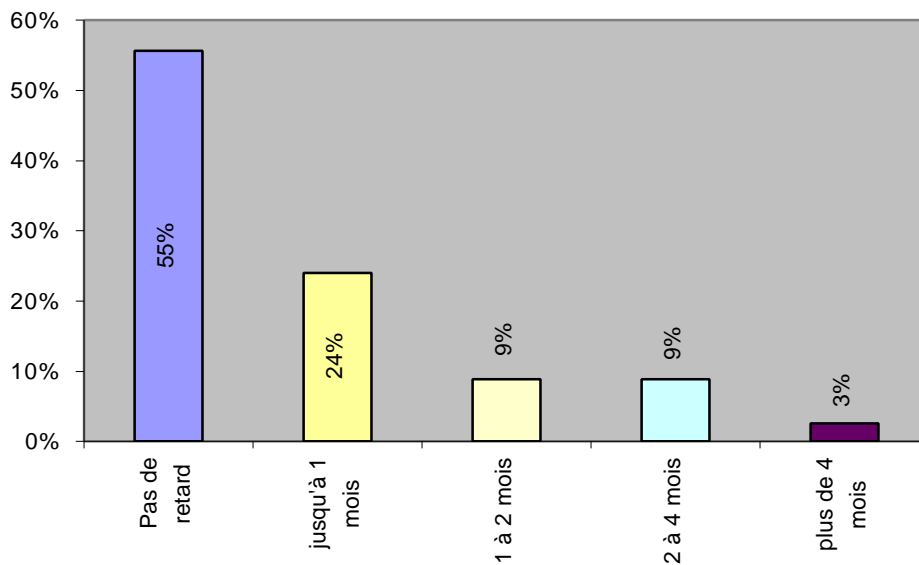
D'autres problèmes ont aussi été soulignés, dont les demandes de modification notifiées trop tard, la rapidité concernant les changements de technologie, le manque d'intérêt de certaines instances subordonnées, la difficulté de rassembler les différents acteurs, le manque de temps du webmaster, le rôle trop important joué par les informaticiens, la difficulté de trouver des fournisseurs.

Maintes propositions sont parvenues, qui auraient pu éviter certains problèmes durant le projet. Entre autres, motiver les participants à participer dès le début du projet, informer les différents acteurs, définir correctement les processus et les responsabilités, libérer des ressources humaines et mieux les planifier, former les responsables, mieux travailler en équipe, améliorer l'engagement des autorités, prévoir d'intégrer progressivement les partenaires, améliorer le cahier des charges, centraliser le budget auprès du chef de projet, ne pas utiliser toutes les possibilités techniques afin de se concentrer sur le contenu. Certaines de ces propositions ont confirmé les propositions du guide de projet, mais aussi montré d'autres voies.

⁶⁰ A noter qu'aux USA, 60% des projets informatiques dépassent les délais, les coûts, ou n'atteignent pas les objectifs prévus.

Pour leur mise en service, plus de 40% des projets ont eu des retards (Figure 8), dont 20% d'au moins un mois.

Figure 8 : Retard des projets lors de la mise en service (en mois)



Même si à première vue ces résultats ne paraissent pas mauvais, ils doivent être relativisés. Il faut se rappeler que plus de 50% des projets ont duré moins de 4 mois (voir groupe 2). Vu la durée des projets, un retard d'un mois est déjà important. Plus de 40% de projets avec des retards reflète un certain malaise dans ce type de projets et montre que les problèmes vus auparavant (groupe 6) ont des conséquences sur les délais. Ici à nouveau, le manque de méthodologie dans les projets Internet au sein des administrations se fait sentir.

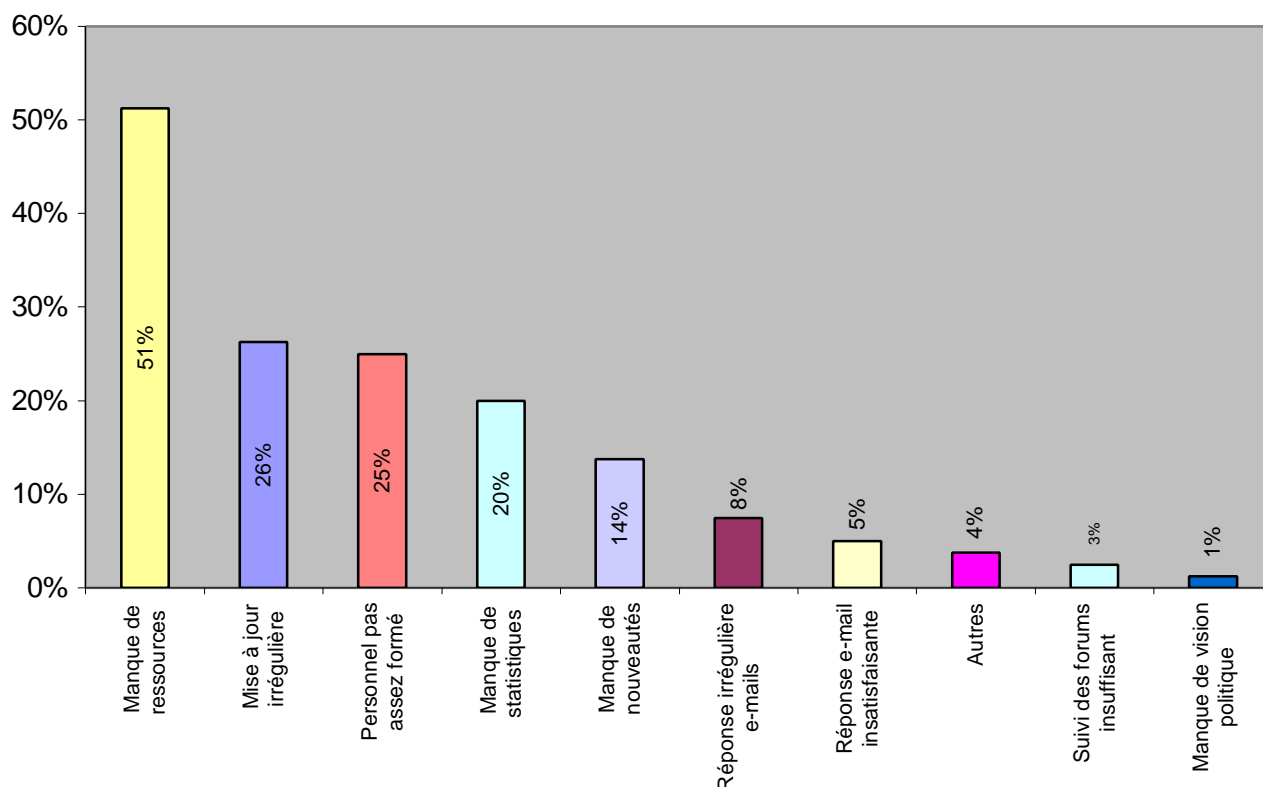
Groupe 7. Fonctionnement du site (questions 19 à 21)

Durant la phase opérationnelle, seul un quart des sites n'a pas eu de problèmes de fonctionnement (Tableau 7). Les problèmes rencontrés sont de différents ordres et leur total dépasse le 100%, car les sites peuvent présenter plusieurs problèmes simultanément (Figure 9).

Tableau 7 : Sites Internet ayant eu des problèmes durant la phase opérationnelle

Un ou plusieurs problèmes	75%
Aucun problème	25%

Figure 9 : Problèmes rencontrés durant la phase opérationnelle



Les trois quarts des sites présentent un ou plusieurs problèmes de fonctionnement. A noter en particulier le problème des ressources avec plus de la moitié qui en manquent et un quart n'ayant pas un personnel bien formé.

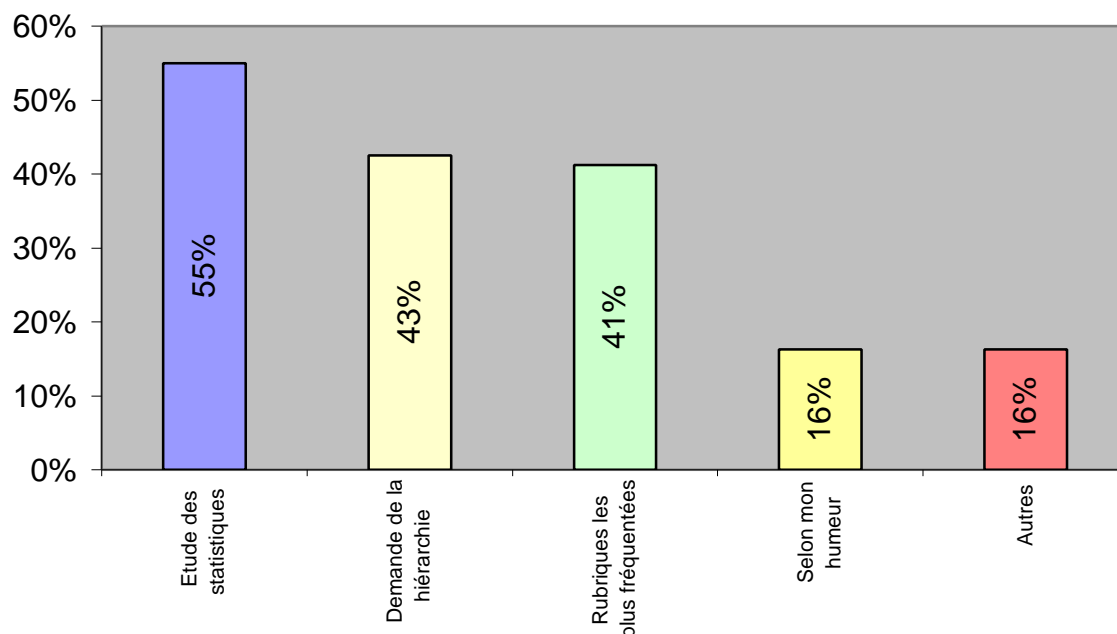
Ces résultats reflètent le manque de planification de ces projets. Ils sont symptomatiques de projets faits à la hâte, sans prise de conscience et surtout sans une étude des conséquences au niveau de l'organisation, c'est-à-dire des ressources, de leur affectation, de leur compétence.

Les propositions d'évitement des problèmes qui ont été soumises détaillent certaines idées, telles qu'une prise de conscience politique de la direction, la nécessité d'obtenir de nouvelles ressources pour ce moyen de communication, une planification des pointes de travail, une bonne formation, une délégation aux rédactions locales, la création d'un plus grand nombre de liens avec des sites parallèles.

Groupe 8. Evolution du site (questions 22 à 26)

Les réponses concernant les critères pour faire évoluer les sites dépassent 100%, car la majorité des sites évoluent sous des impulsions différentes (Figure 10).

Figure 10 : Méthodes pour faire évoluer le site



Il ressort une grande volonté de la majorité des responsables de sites, non seulement de les faire évoluer, mais de le faire selon des méthodes systématiques. Cette démarche méthodique paraît presque surprenante après avoir vu le nombre de problèmes durant le projet et les difficultés rencontrées pour leur maintenance. Elle manifeste une tendance d'apprentissage et une volonté de formation de la part des acteurs.

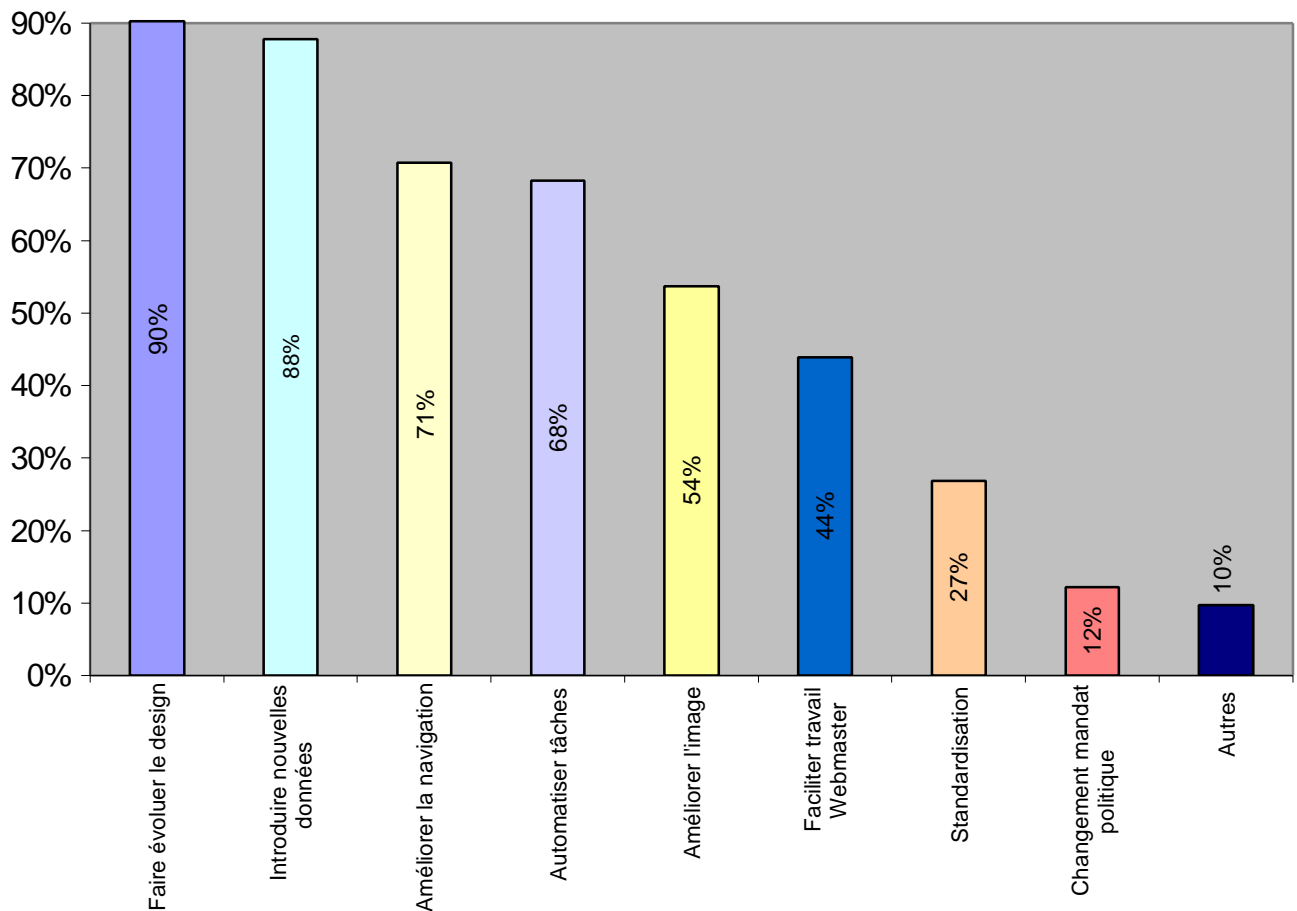
D'autres manières de faire évoluer les sites ont été communiquées entre autres à la demande des utilisateurs, par le moyen d'enquêtes, à la demande des services administratifs, selon des critères de rentabilité, selon des critères de coûts et de ressources à disposition, mais aussi par l'utilisation de nouvelles technologies et de nouveaux produits, l'utilisation de standards, la visite d'expositions, ou encore selon le temps à disposition, suivant la situation.

Le Tableau 8 montre le pourcentage des responsables qui prévoient une refonte en profondeur du site et les raisons de cette mise à jour (Figure 11), Les raisons dépassent 100%, car plusieurs facteurs déclenchent cette refonte.

Tableau 8 : Sites Internet prévoyant une refonte en profondeur

Pas de refonte prévue	47%
Refonte prévue	53%

Figure 11 : Raisons d'une refonte en profondeur du site Internet



Plus de la moitié des sites prévoient une refonte en profondeur dans les prochains mois, ce qui pourrait au premier abord paraître surprenant. Ces réponses confirment les conclusions précédentes : création de petits sites et des évolutions rapides et constantes.

A noter que les raisons de ces refontes tendraient à un changement total du site (design, navigation, image).

Groupe 9. Indications personnelles (questions 27 à 33)

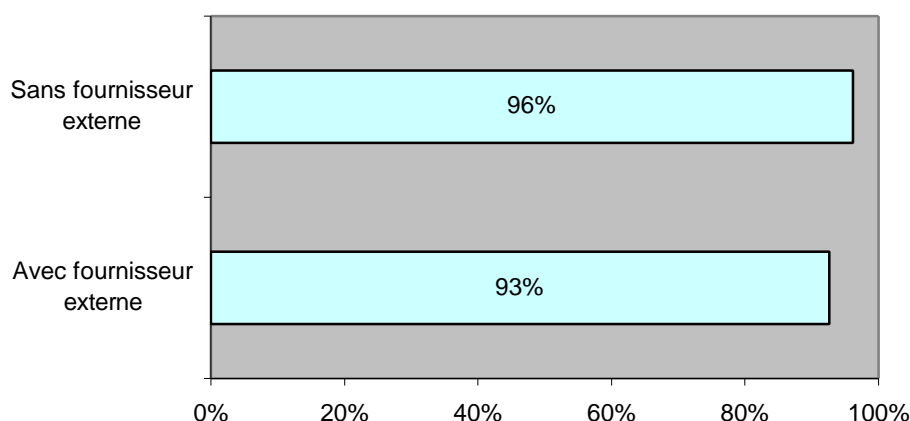
Les indications personnelles ont pour objectif d'obtenir les coordonnées supplémentaires afin de contacter certaines personnes pour avoir d'autres informations. Les résultats de ces questions ne sont pas exposés car ils n'ont pas d'intérêt au niveau de la connaissance des sites.

3. Analyse croisée

Dans ce chapitre sont regroupées certaines réponses afin de rechercher les relations entre elles et de pouvoir expliquer certains résultats.

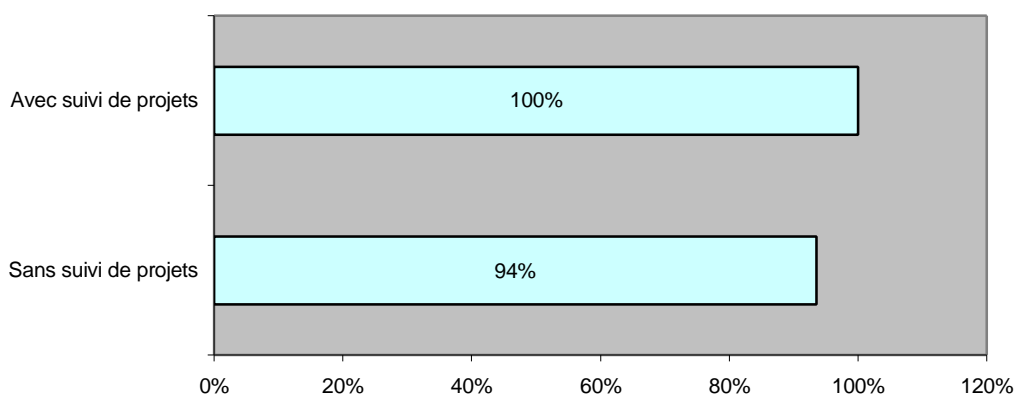
Les difficultés rencontrées durant les projets seraient-elles dues aux fournisseurs externes (Figure 12), au manque de suivi des projets (Figure 13), ou encore au type d'administration (Figure 14) ?

Figure 12 : Projets Internet ayant eu des problèmes durant leur déroulement avec/sans fournisseur externe



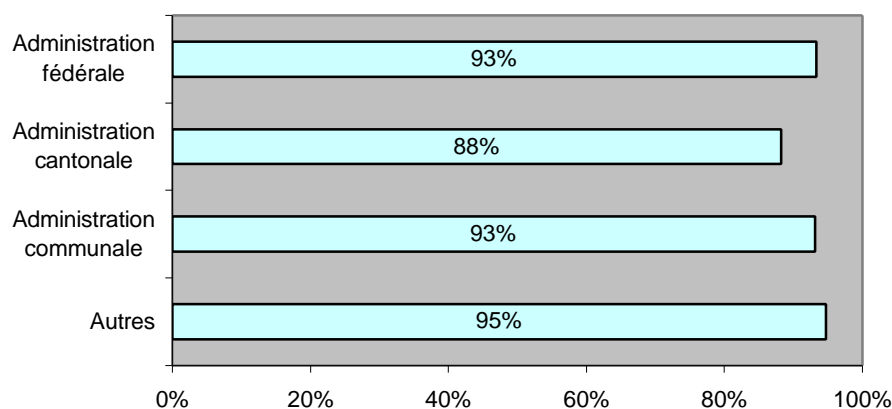
Ce résultat surprend car les projets avec les fournisseurs externes auraient dû entraîner une diminution des problèmes. Même s'il est vrai que dans l'administration il est toujours accordé plus de crédit aux conseils donnés par des tiers qu'à ceux venant de la maison, dans les deux cas – avec et sans fournisseur externe – le nombre de problèmes rencontrés est similaire et il n'est pas possible d'en tirer des conclusions.

Figure 13 : Projets Internet ayant eu des problèmes durant leur déroulement avec/sans méthode de suivi de projets



Les résultats sont surprenants car tous les projets gérés avec une méthode de suivi de projets ont eu des problèmes, mais il n'est pas possible d'en tirer des conclusions, car le nombre de projets dans l'enquête ayant été menés avec des méthodes est réduit (voir Tableau 4, page 38). Toutefois, il pourrait y avoir un lien entre les petits projets menés par des services peu accoutumés à gérer ce type de projet et des méthodes de projets lourdes et difficiles à comprendre. Le fait d'appliquer une méthode de suivi de projets rend également visibles des problèmes qui n'auraient pas été relevés autrement.

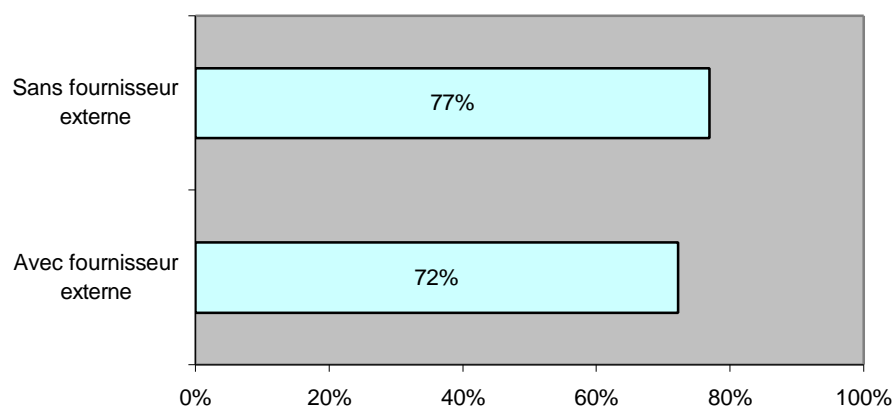
Figure 14 : Projets Internet ayant eu des problèmes durant leur déroulement par type d'administration



Les problèmes des projets Internet touchent toutes les administrations avec il est vrai un léger mieux pour les administrations cantonales.

Le fonctionnement des sites – dont la marche laisse aussi à désirer – n'a-t-il pas de liens avec les fournisseurs externes (Figure 15) ou avec les problèmes durant les projets les précédant (Tableau 9) ?

Figure 15 : Sites Internet ayant des problèmes suite à un projet avec/sans fournisseur externe



Le résultat est semblable à celui de la problématique durant les projets (Figure 12, page 45), les problèmes durant la phase opérationnelle suivent donc la même tendance que les projets eux-mêmes. La différence reste ici aussi peu significative et il n'est pas possible d'en tirer d'autres conclusions.

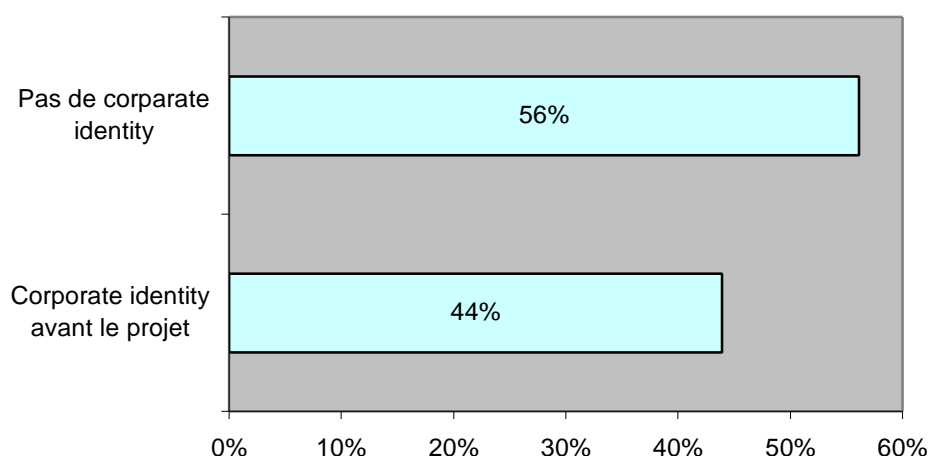
Tableau 9 : Problématique des sites par rapport aux projets

	Projets avec problèmes	Projets sans problèmes
Sites avec problèmes	74%	1%
Sites sans problèmes	18%	7%

Etant donné le grand nombre de projets ayant eu des problèmes (voir Tableau 6, page 39), mais également le grand nombre de sites ayant des problèmes durant la phase opérationnelle (voir Tableau 7, page 41), une conclusion est que les sites avec des problèmes opérationnels découlent de projets ayant déjà connu des difficultés, ce qui peut s'expliquer par le fait que les projets problématiques ont été mal finis et comportent des complications résiduelles (voir Figure 7, page 40 et Figure 8, page 41). Cette conclusion laisse espérer qu'une méthode d'accompagnement des projets Internet éviterait également des problèmes durant la phase opérationnelle.

La problématique des mises à jour en profondeur du site serait-elle liée à une démarche d'image globale de l'unité administrative faite avant le projet (Figure 16) ?

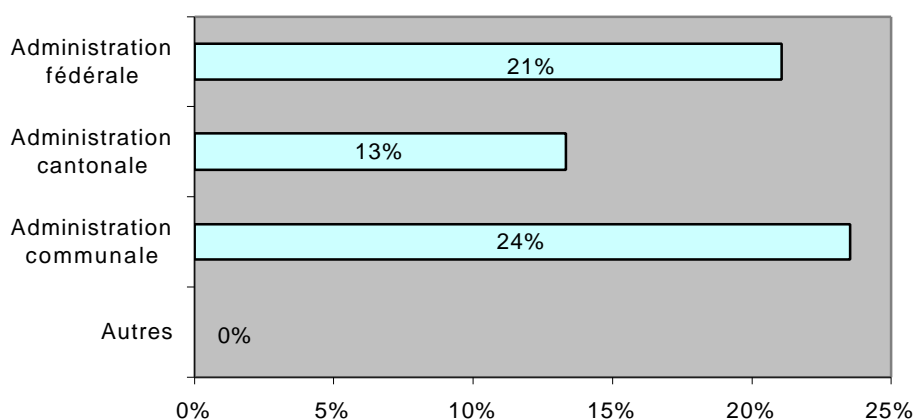
Figure 16 : Sites prévoyant une mise à jour en profondeur par rapport à une démarche "corporate identity"



Il est possible de constater une tendance selon laquelle les sites ayant été construits suite ou lors d'une démarche d'image globale sont plus stables que ceux qui n'ont pas été précédés d'une telle démarche. La conclusion est que le cheminement conseillé serait de commencer par une étude de marketing avant de commencer à développer un site, afin d'éviter une remise à jour uniquement due à une définition de l'image de l'organisation.

Les méthodes de suivi de projets sont-elles plus utilisées dans certaines administrations (Figure 17) ?

Figure 17 : Projets Internet menés avec une méthode de suivi de projets par type d'administration



Les écoles et autres entités para-administratives n'utilisent pas de méthode de suivi de projets. Les administrations fédérale et communales l'utilisent plus que les administrations cantonales. Il n'est pas possible d'en tirer des conclusions car le nombre de projets ayant été menés avec des méthodes est réduit (voir Tableau 4, page 38).

4. Conclusions de l'enquête

Les résultats de cette enquête ont de manière générale confirmé les hypothèses et renforcé les propositions du guide de projet.

Les projets et les sites Internet dans les administrations suisses sont dans leur majorité petits, ont des ressources limitées et des budgets réduits (Figure 2, Figure 3 et Figure 5). Les responsables préfèrent ne pas faire des investissements conséquents, vérifier le succès du site, et procéder à des améliorations sur des bases concrètes, percevoir les fruits du premier projet avant de se lancer dans de nouvelles dépenses. Cet aspect est compréhensible à la lumière du caractère évolutif inhérent à Internet et peut-être aussi du tempérament prudent des responsables.

Même si un projet est un processus de résolution de problèmes, la clarté des résultats qui se réfèrent au nombre de problèmes rencontrés durant les projets Internet est surprenante (groupe 6) et montre une situation critique, avec plus de 90% des projets ayant des difficultés. Les retards et les dépassements sont une des conséquences de ces complications. Les problèmes rencontrés après la mise en service des sites (groupe 7) paraissent également trop élevés (par exemple plus de la moitié des sites n'ont pas assez de ressources à disposition). Ils révèlent un manque de planification durant le projet, mais sont aussi une conséquence des projets, eux-mêmes problématiques (voir Tableau 9, page 47).

Les sites ayant été construits hors d'une démarche d'image globale sont fréquemment totalement remis à jour, ce qui implique un cheminement par étapes commençant par une démarche de « corporate identity » avant de se lancer dans la construction d'un site.

Le nombre de projets gérés avec une méthode quelconque de suivi de projets (groupe 5) est extrêmement réduit et témoigne de la nécessité de proposer un guide simple et efficace.

Tous ces résultats démontrent une problématique constante – même dans différents types d'administration – ce qui prouve le manque de maîtrise de ce type de projet, la distance entre ceux qui décident et ceux qui exécutent et la nécessité de proposer une aide pour ces projets. Vu la taille de ces projets il est judicieux que la solution soit simple et rapidement compréhensible, afin que l'investissement pour le chef de projet soit minime.

Chapitre VII PERSPECTIVES

Les projets Internet sont une porte ouverte sur un monde virtuel, qui fait aujourd'hui partie intégrante du paysage médiatique. Les perspectives pour de tels projets dans le service public sont énormes et doivent être prises au sérieux. Non seulement il est possible d'informer le public rapidement et mieux, mais il est également possible de transférer le travail conventionnel sur ce nouveau média.

1. Aspects cycliques des projets

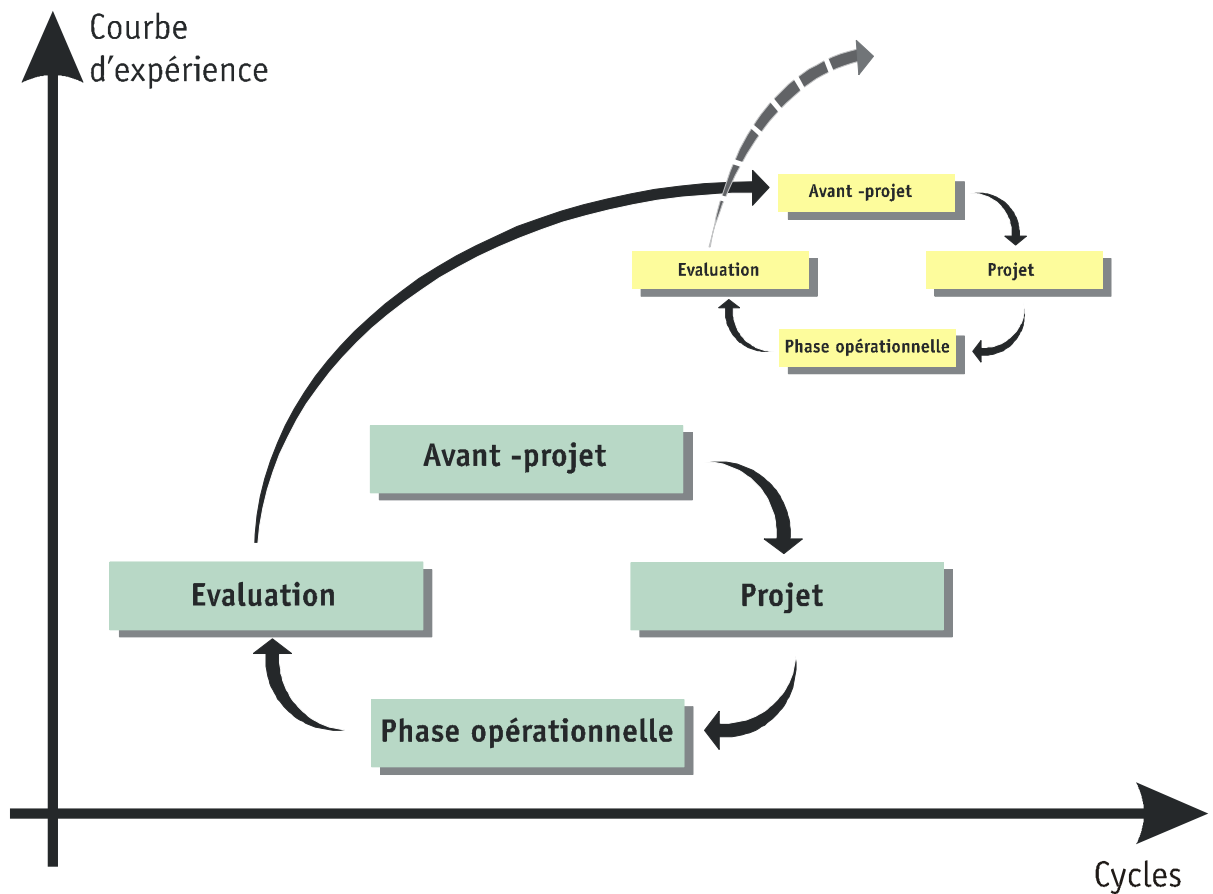
Contrairement à des applications informatiques dites classiques, un projet WWW n'est jamais terminé (voir Figure 18, ci-dessous). Même si le projet a été bien conçu et réalisé, il devra évoluer pour « exister », d'abord du point de vue du contenu informatif, qui est rapidement périmé, et ensuite au niveau de son aspect. Un site présentant des informations désuètes est un site paralysé : les internautes n'y trouvant pas les dernières informations l'éviteront à l'avenir.

Les dossiers présentés doivent aussi être d'actualité. Les derniers sujets traités par l'unité administrative devront être immédiatement en ligne. Ce qui n'implique pas l'élimination de tous les anciens dossiers, qui peuvent être conservés, non dans la présentation du site lui-même, mais dans une rubrique telle que les « archives » ou « anciens dossiers ».

Pour ce qui est des rubriques, il est important d'en ajouter de nouvelles en particulier dans les parties les plus visitées. Il est nécessaire de réfléchir à de nouveaux liens, penser à d'éventuels forums.

Avec l'avalanche tous azimuts de nouveaux sites attractifs, il est souhaitable de rendre le sien attrayant du point de vue du design lui-même et de la navigation, afin d'accrocher les visiteurs en utilisant les nouvelles possibilités technologiques. Il ne faut toutefois pas oublier que, quel que soit l'apparence du site, il ne pourra se démarquer des autres que par la qualité de son contenu.

Figure 18 : Cycles de projet Internet



Il est donc indispensable que les responsables de sites Internet aient toujours à l'esprit la réalité cyclique de ce type de projet et qu'ils soient préparés à vivre et à agir dans l'environnement d'un projet en continuelle évolution⁶¹.

2. Conclusion

La constatation principale qui provient du projet Internet du DFE et de l'enquête qui l'a suivi est que les projets Internet au sein des services publics sont des petits projets dotés d'une problématique substantielle, ceci tant durant les phases d'avant-projet et de projet, lors de la mise en service qui suit, que durant la phase opérationnelle.

Les difficultés recensées et analysées sont en grande partie dues à une appréciation incorrecte de l'importance et de la difficulté du projet, à une planification défailante et à un manque de formation des responsables de projet.

⁶¹ Wanda J. Orlikowski, J. Debra Hofman « An improvisational model for change management : the case of groupware technologies », article paru au Sloan Management Review, hiver 1997.

Toutes les constatations faites démontrent un grand potentiel d'économies à deux niveaux :

ressources humaines : elles peuvent être mieux utilisées si les erreurs et les problèmes sont évités et si les délais sont tenus. Les collaborateurs pourraient mieux se concentrer sur le projet et auraient plus de plaisir dans leur travail ;

ressources financières : des économies sont possibles si les dépassements de budget sont éliminés, si les objectifs sont totalement atteints lors du projet et si des projets subsidiaires pour améliorer le site par la suite ne sont pas nécessaires ou peuvent être fait plus tard.

Le guide de projet permettra d'atteindre ces objectifs en montrant au chef de projet comment éviter un grand nombre de pièges, en améliorant ses connaissances de ce type de projet, en le rendant attentif à une foule de problèmes potentiels et en lui permettant d'établir une planification qui en tienne compte. Les avantages se ressentiront notamment dans les domaines suivants :

planification : le chef de projet sera en mesure d'estimer les ressources nécessaires aux différentes tâches et pourra ainsi mieux planifier le projet ;

organisation du site : les recommandations du guide de projet accompagneront la direction de projet dans tous ces aspects, depuis le choix du public cible jusqu'à une démarche de standardisation, en passant par l'image que l'unité administrative veut donner, les informations à publier, la typologie du site, la présentation du contenu, les liens, la navigation, la maintenance, l'automatisation de certaines tâches, les choix technologiques ;

élimination de problèmes : un grand nombre de problèmes seront éliminés et d'autres seront réduits, car la direction de projet sera attentive aux points critiques et aux difficultés potentiels ;

suivi de projet : le chef de projet suivra son projet de manière sûre et saura comment l'organiser ;

formation : la formation sera prévue opportunément afin d'éviter des périodes de travail où les collaborateurs ne sont pas à l'aise et provoquent involontairement des problèmes.

Etant donné la physionomie cyclique des projets Internet, cette proposition peut également être utile pour des chefs de projet ayant déjà réalisé un premier projet dans le domaine.

Le temps d'apprentissage est réduit à une lecture attentive du guide et de sa liste de contrôle, suivie de consultations ponctuelles durant les différentes phases du projet, ce qui limite l'investissement à un strict minimum.

Enfin, ce guide de projet, par une bonne diffusion, pourra avoir un impact positif en augmentant l'efficacité et l'efficacités des projets Internet, particulièrement au sein des différents services publics. En cette période de restrictions budgétaires, il favorisera une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Partie B

GUIDE DE PROJET

Chapitre I INTRODUCTION

Les méthodes de suivi de projets telles que la méthode HERMES⁶² standard au sein de l'administration fédérale, permettent de suivre n'importe quel type de projet, en particulier un projet Internet, dans sa partie technique. HERMES a d'ailleurs été adaptée pour certains autres types de projets spécifiques⁶³.

Ce type de méthode n'est pas simple, n'est pas adapté à de petits projets et surtout ne tient pas compte de la spécificité d'un projet Internet, dont certains aspects sont essentiels à leur réussite. Les projets sont en général découpés en plusieurs phases (5 avant la phase opérationnelle pour HERMES), et même si l'élimination de certaines phases est possible (tailoring), la gestion reste onéreuse au niveau de l'apprentissage et de l'utilisation.

Ce guide de projet permettra au chef de projet de mieux suivre un projet Internet, de prévoir les difficultés et de les éliminer, de déjouer certains pièges, de mieux estimer les ressources nécessaires au projet. Son utilisation judicieuse est suffisante pour mener à bien des projets Internet sans avoir recours à une méthode « lourde » de suivi de projets. Pour de grands projets Internet, il peut être utilisé en complément à une méthode traditionnelle.

La formule retenue s'articule en quatre parties principales :

avant-projet - *recommandations avant de commencer un projet Internet : objectifs du site, public cible, image que l'unité administrative veut donner, informations à publier, typologie du site, choix technologiques, organisation du site, organisation du service, standardisation, ressources (personnel, formation, budget), organisation de projet ;*

projet - *principes à suivre durant les différentes phases de la construction du site : cahier des charges, choix des fournisseurs, contrats, aspects techniques, suivi de projet, appui de la direction, tests, budget ;*

phase opérationnelle - *points à prévoir lors de la phase opérationnelle du site : ressources nécessaires à la maintenance du site, problématique des liens, statistiques, conférence des webmasters, organisation type d'un service ;*

liste de contrôle - *cette liste contient les 100 questions importantes auxquelles il faut répondre durant toutes les phases d'un projet Internet.*

⁶² Voir dans les annexes « Résumé de la méthode HERMES », page 116, qui présente une synthèse de cette méthode.

⁶³ L'Office fédéral de l'informatique a adapté la méthode de suivi de projets HERMES aux projets SAP.

1. Utilisation du guide

Il est conseillé à l'utilisateur de ce guide de le lire une première fois en entier afin d'avoir une vision générale, de s'imprégner de son contenu pour se sensibiliser à la problématique des projets Internet.

Ensuite, l'utilisation se fera de manière ciblée, par une lecture approfondie des points spécifiques en cours de projet. La table des matières ci-dessous permettra au lecteur d'accéder directement aux informations qui l'intéressent.

Les chapitres II, III et IV présentent les points spécifiques aux trois périodes du projet, selon la formule retenue : avant-projet, projet et phase opérationnelle.

Le chapitre VI apporte des indications supplémentaires, sous la forme d'une liste de contrôle (check-list) composée de 100 questions et sous-questions que le chef de projet pourra se poser. La majorité des questions sont commentées soit par une évaluation du risque en fonction de la réponse, soit par une observation d'ordre général. Les questions sont triées par phase (avant-projet, projet, phase opérationnelle) et par thème. Il est important qu'au fur et à mesure de l'avancement du projet, le chef de projet relise ces questions, en éliminant celles qui n'ont pas lieu d'être posées et celles dont les réponses sont déjà acquises.

Pour les néophytes ou pour ceux qui voudraient se rafraîchir la mémoire, un « Glossaire Internet » simple mais détaillé est à disposition (voir Partie C, Chapitre IV, page 97). Les abréviations se trouvent quant à elles à la page 96.

2. Table des matières du guide

CHAPITRE I INTRODUCTION.....	52
1. <i>Utilisation du guide</i>	53
2. <i>Table des matières du guide</i>	53
CHAPITRE II AVANT-PROJET	55
1. <i>Objectifs du site Internet</i>	55
2. <i>Public cible / stratégie de communication</i>	55
3. <i>Image que l'unité administrative veut donner</i>	56
4. <i>Mandat politique</i>	56
5. <i>Informations à publier</i>	57
6. <i>Acquisition de données</i>	57
7. <i>Multilinguisme</i>	57
8. <i>Aspects bidirectionnels : messagerie électronique, forums</i>	58
9. <i>Typologie du site</i>	58
10. <i>Présentation du contenu</i>	59
11. <i>Liens</i>	59
12. <i>Navigation</i>	60
13. <i>Contenu et contenant</i>	60
14. <i>Organisation en vue de la maintenance du futur site</i>	60
15. <i>Envoi automatique d'informations (technologie push)</i>	61
16. <i>Choix technologiques</i>	62
17. <i>Standardisation / coordination des sites d'une organisation</i>	62
17.1 <i>Aspects techniques</i>	63
17.2 <i>Outils</i>	63
17.3 <i>Frames</i>	63
17.4 <i>Navigation</i>	63
17.5 <i>Doublons</i>	64
18. <i>Ressources pour la réalisation du projet</i>	65
19. <i>Les instances du projet Internet</i>	66

CHAPITRE III	PROJET.....	67
1.	<i>Aspects techniques</i>	67
2.	<i>Cahier des charges</i>	67
3.	<i>Choix du fournisseur externe</i>	68
4.	<i>Contrat avec un fournisseur externe</i>	68
5.	<i>Suivi du projet</i>	69
5.1	Aspect graphique	69
5.2	Aspect technique.....	70
5.3	Informations à publier	70
5.4	Documentation et suivi des modifications	70
5.5	Base de données	71
5.6	Stratégie d'information durant le projet	71
5.7	Planification	71
5.8	Autres aspects	71
6.	<i>Projet artistique</i>	71
7.	<i>Appui de la direction</i>	71
8.	<i>Tests et réception</i>	72
9.	<i>Inscription sur les moteurs de recherche</i>	72
10.	<i>Changement de personnel</i>	73
11.	<i>Budget : planning et périodes fiscales</i>	73
CHAPITRE IV	PHASE OPÉRATIONNELLE.....	74
1.	<i>Maintenance et mises à jour du site</i>	74
1.1	Communiqués de presse / discours	74
1.2	Messagerie électronique / forums	75
1.3	Nouveaux dossiers.....	75
1.4	Nouvelles rubriques.....	75
1.5	Changement de design / nouvelle navigation.....	75
2.	<i>Moyens d'évaluation pour les mises à jour</i>	75
2.1	Statistiques	75
2.2	Enquêtes	76
3.	<i>Formation</i>	76
4.	<i>Problématique des liens</i>	76
5.	<i>Conférence des webmasters</i>	77
6.	<i>Organisation de l'exploitation</i>	77
6.1	Processus.....	77
6.2	Définition des rôles de l'organisation	77
6.3	Responsabilités.....	78
CHAPITRE V	CONCLUSION	80
CHAPITRE VI	LISTE DE CONTRÔLE.....	81
1.	<i>Avant-projet</i>	81
2.	<i>Projet</i>	86
3.	<i>Phase opérationnelle</i>	90

Chapitre II AVANT-PROJET

Le démarrage effectif d'un projet Internet est précédé d'une phase d'étude⁶⁴ où une série de réflexions a lieu. Il s'agit de définir quels sont les objectifs généraux d'un site pour l'unité administrative en question et quelles sont les informations qui y seront publiées.

Ce chapitre décrit les aspects fondamentaux de cette phase de pré-étude, où le futur chef de projet devra définir les objectifs du site, l'image que l'unité administrative veut donner, les informations qui devront y être publiées, les choix technologiques, la typologie du site et sa présentation.

La description détaillée qui suit permettra d'éviter une grande partie des problèmes et des retards durant le projet lui-même et de garantir une meilleure utilisation des ressources à disposition.

1. Objectifs du site Internet

Ce point fait partie intégrante de toute méthode de suivi de projet : définir clairement les buts du projet. Un projet Internet n'est pas toujours appelé à résoudre un problème ou à aider une unité administrative à exécuter son mandat, mais peut répondre à la volonté de se faire connaître, de diffuser certaines idées, voire d'une certaine manière d'améliorer son image de marque et de dialoguer avec les citoyens. Cette particularité fait qu'il est difficile de définir des buts précis, à tel point que pour certains, le but est uniquement d'être présent sur le Net !

Avant de commencer un tel projet, il faut se poser un certain nombre de questions :

existe-t-il d'autres moyens qui permettent aux futurs utilisateurs de se procurer la même information ?

le service qui va être proposé le fera-t-il plus facilement et à moindre coût ?

quel est l'intérêt du site ?

le site remplace-t-il des travaux qui sont aujourd'hui faits de manière conventionnelle ?

Il est essentiel que la direction de l'unité administrative soit convaincue de la nécessité de prendre ce projet au sérieux, afin de pouvoir exiger que les objectifs soient définis ou au moins acceptés au plus haut niveau.

Ne pas oublier de séparer les objectifs du site lui-même de ceux du projet et d'y inclure comme objectif la définition claire de l'organisation du site concerné.

2. Public cible / stratégie de communication

Avant la conception du site, il faut définir le public cible et analyser ses besoins. La qualité de cette analyse conditionnera le succès du projet. Les internautes se répartissant en catégories d'utilisateurs présentant des profils typés, il est essentiel de veiller à ce que le site s'adresse au profil recherché. Il est préférable d'investir dans une étude de marché préalable que de découvrir après coup que le site suscite peu d'intérêt.

⁶⁴ Cette phase correspond à la phase initialisation pour les projets suivis avec la méthode HERMES.

Il convient de définir ce que l'unité administrative attend du public : les visiteurs du site viendront-ils s'y informer, y pratiquer des activités participatives, y commander quelque chose ? Il convient en d'autres termes de déterminer ce que le site doit apporter aux internautes. Le type de site qui sera mis en place dépendra de la réponse apportée à ces questions.

La stratégie de communication à mettre en place dépend du profil spécifique des personnes auxquelles le site est destiné – à des membres d'une organisation, des clients, des administrés, des journalistes. A chaque type de public cible correspond une manière de communiquer, un type de présentation, un type de contenu. Le grand public demande un type de communication d'information générale, une présentation riche et un contenu composé de textes courts avec de nombreuses références à des services externes ; un public de collectivité – gouvernement, cantons, communes – demande un accès direct à l'information avec possibilité de recherche, un design sobre.

3. Image que l'unité administrative veut donner

Le projet Internet a une grande importance stratégique. Il constituera une sorte de vitrine de l'unité administrative et devra en tant que tel refléter l'image souhaitée par la direction. Une réflexion incontournable est donc celle de l'image que l'unité administrative veut donner. L'unité administrative dispose-t-elle déjà d'un concept de marketing global (corporate identity) afin de donner une image uniforme (logo, en-tête, polices, couleurs, papier à lettre, brochures, etc.) ? Dans l'affirmative, il faut adapter le visuel du site à ce concept.

Dans le cas contraire, la direction s'engagera à une réflexion pour déterminer s'il ne conviendrait pas de définir un concept global à l'occasion du démarrage du site, au lieu de créer une « image Web » qui risque de devoir être corrigée lors de la réalisation ultérieure d'un concept global. Il est important de demander à l'organisation centrale⁶⁵ si le site peut avoir une image quelconque ou s'il est nécessaire de tenir compte d'une image ou de directives existantes.

Au sein de l'administration, il est actuellement question d'image globale. Certains standards minimums sont imposés, avec une forte volonté d'homogénéité. Il est parfois question uniquement de liens et du logo de l'organisation centrale apparaissant sur toutes les pages. Il est préférable de penser à cet aspect avant d'avoir entrepris une démarche quelconque quelle que soit la philosophie de l'unité administrative. Par ailleurs, les coûts de certains développements étant élevés, il est souhaitable d'informer la direction (le donneur d'ordre) de ces aspects, afin qu'elle en débattenne au niveau de l'organisation centrale avant le lancement du projet.

4. Mandat politique

Un site, en particulier celui d'une administration, devrait aider à promouvoir certains aspects de société dépendant de sa sphère de compétence. Il est souhaitable qu'un département puisse aider à promouvoir son domaine de compétence.

Il est possible de proposer dans le site des liens vers d'autres sites triés sur le volet⁶⁶. Cette activité ne doit pas être considérée comme une nécessité pour le seul lancement du site, mais dans l'optique d'un processus cyclique (voir §11 « Liens », page 59).

⁶⁵ Les explications concernant la notation se trouvent dans la Partie A, Chapitre II §1 « Conventions », page 7

⁶⁶ Sites triés sur le volet, par exemple, pour le site d'une unité administrative en charge de questions économiques, des liens vers des sites de promotion économique ou de présentation de l'industrie, vers le Vorort, etc.

5. Informations à publier

La recherche, le classement, la rédaction et la disposition du contenu à présenter sur le site représentent un grand problème au niveau des ressources engagées durant le projet. Ce facteur est sous-estimé.

Le premier pas consiste à définir les informations qui seront présentées : quels dossiers, quelles rubriques, l'information relative à l'unité administrative, ses responsables, quelle information pour des profils spécifiques comme les jeunes. Veut-on présenter les archives, donner une orientation sur l'organisation du site, diffuser les communiqués de presse, proposer une revue de presse, prévoir une rubrique FAQ ? Une partie de cette réflexion peut déjà avoir eu lieu lors de la définition des objectifs, mais il s'agit ici de préciser et de détailler les grandes lignes préalablement définies.

Il faut ensuite s'assurer que la direction donne son aval pour la présentation des données retenues. Certaines hiérarchies ne souhaitent pas publier des données, telles que des informations privées intégrées aux curriculums (sphère privée vs domaine public), des commentaires de journalistes concernant des responsables, ou tout simplement des informations anodines comme le nombre de kilomètres de papier utilisé par année dans un office. Ces informations pourraient être considérées comme peu sérieuses pour un site gouvernemental !

6. Acquisition de données

Les données retenues sont-elles disponibles sous forme électronique ? L'existence des données sous cette forme permet de réduire les coûts et d'accélérer considérablement la mise en œuvre du projet. La recherche, la saisie, l'amélioration, le formatage et la traduction des textes prend beaucoup de temps et crée des problèmes durant le projet. Il est indiqué de s'en préoccuper dès l'amorce du projet (voir §10 « Présentation du contenu », page 59 et Chapitre III §5.3 « Informations à publier », page 70).

Si le contenu est appelé à changer régulièrement, il faudra concevoir la structure du site dans l'optique de l'optimisation des temps de mise à jour, par exemple avec la création d'un site dynamique (voir §9 « Typologie du site », page 58).

Enfin, avant de rechercher les données, il est nécessaire de mener une enquête afin de garantir qu'elles ne soient pas redondantes. Il n'est pas rare que les mêmes informations soient présentées sur différents sites d'une même organisation (voir §17.5 « Doublons », page 64).

7. Multilinguisme

En Suisse, lors de la création d'un site pour une administration gouvernementale, parfois même cantonale, il est question de la langue de parution. En principe dans les administrations fédérales, il est décidé de publier les informations au moins en allemand et en français, parfois en anglais et, plus rarement, en italien.

Cette réflexion est judicieuse car il est important que les personnes des différentes régions du pays puissent y avoir accès si possible dans leur langue maternelle. L'anglais est en principe incontournable si l'on souhaite la visite d'utilisateurs étrangers, vu que la langue de Shakespeare constitue pratiquement un standard sur le Net. Il est vraiment inconcevable de vouloir présenter des informations pour des américains ou des japonais uniquement en allemand. La traduction de ces textes demande des ressources et, si les compétences internes ne sont pas disponibles, il sera inévitable de les faire traduire à l'extérieur (penser au budget).

8. Aspects bidirectionnels : messagerie électronique, forums

Pour la messagerie, il est nécessaire de prévoir des filtres, qui permettent par exemple de demander l'adresse du demandeur et le sujet de la question, sans forcément publier l'adresse de l'intervenant. Cette méthode permet d'une part d'éviter l'envoi répété d'un même message – fonctionnalité cruciale dans les moments de crise notamment – et d'autre part d'automatiser la distribution aux personnes censées répondre à ces e-mails, en fonction des thèmes et sous-thèmes prévus. Il faut prévoir un certain contrôle, afin de savoir si les messages ont reçu une réponse, dans quel délai, et éventuellement établir une typologie des questions afin de proposer une rubrique FAQ.

Pour les forums, il est nécessaire de prévoir les processus de définition des thèmes, de nomination des modérateurs – qui lit et trie les contributions – et de désignation des personnes censées répondre aux interventions. Une part de ces processus consistera à vérifier la pertinence des contributions, à comptabiliser le nombre de personnes visitant ce sujet, à réfléchir au bien-fondé du maintien du forum et à la possibilité d'en créer d'autres.

Il est essentiel d'estimer dès le début du projet les ressources qui devront être dégagées pour le fonctionnement du site.

9. Typologie du site

L'orientation du type de site Web adapté aux besoins de l'unité administrative va dépendre de plusieurs facteurs : comment l'unité administrative veut-elle présenter ses pages ? Veut-elle des pages statiques ou interactives ? Plusieurs typologies sont possibles : pages statiques, pages statiques avec interactions, pages dynamiques, applications client-serveur⁶⁷, etc.

Abstraction faite des possibles messages électroniques, un site à pages statiques ne comprend par exemple pas d'éléments interactifs du type formulaires ou questionnaires. La mise sur pied d'un tel site est à la portée de quiconque maîtrisant le langage HTML⁶⁸ et le graphisme. Ce type de site présente le double avantage d'un coût réduit et d'une mise en place rapide.

Les pages dynamiques sont générées en temps réel à partir d'informations contenues dans une base de données. Le lecteur demande une information particulière qui lance une recherche envoyée sur le réseau. Arrivée sur le serveur, elle est traitée par un logiciel spécifique et l'information trouvée est renvoyée au client. Les applications sont sans limites, mais un service n'est possible qu'avec la collaboration d'une équipe pluridisciplinaire maîtrisant les bases de données relationnelles, les applications Web avec base de données, la création de pages et l'ergonomie des applications interactives. Ce type de site transforme le Web en un véritable environnement de travail et simplifie la mise à jour, tout en augmentant sensiblement la convivialité. Ceci coûte plus cher, mais est économiquement viable à long terme pour les grands sites.

Les environnements de développement se sont considérablement améliorés avec les nouvelles technologies, mais seuls des professionnels peuvent mettre au point des applications complexes.

⁶⁷ Le serveur Web peu transférer de véritables applications (applets Java, ACTIVE X, Net Web Objects) dans un format multi-plate-forme sur le browser. Tous les grands fournisseurs (Oracle, Lotus, Delphi) proposent des serveurs Web pour l'accès à leurs produits.

⁶⁸ HTML : langage de description de page « Hyper Text Markup Language ».

10. Présentation du contenu

La présentation d'un site commence par sa page d'accueil. Elle est sa vitrine. Son contenu et son organisation vont influencer le comportement de l'utilisateur : aller plus loin dans le site ou passer son chemin.

En fonction des objectifs et des ressources à disposition, la page d'accueil pourra être graphique, non graphique (liste des hypertextes des pages du site) ou informative (les graphiques sont mélangés au texte afin de donner une information qui va plus loin qu'un menu).

Après avoir accroché le visiteur, le site ne pourra se démarquer des autres que par la qualité de son contenu. Un site graphiquement moyen proposant un contenu intéressant aura plus de succès qu'un site multimédia aguilleur mais pauvre en information.

Les longs documents ne sont pas recommandés sur le Web. Les textes doivent être segmentés en chapitres ou sections. Les pages de navigation ou de menus (avec les liens vers d'autres pages) doivent s'afficher sur un écran de 15 pouces⁶⁹ et éviter ainsi les ascenseurs. Les pages de texte ou d'information ne doivent pas dépasser l'équivalent de deux ou trois pages A4. Les titres doivent être mis au format hypertexte de façon à ce que le lecteur puisse rapidement passer d'une section à l'autre à son gré. Il ne faut pas hésiter à aérer le contenu.

Les graphiques permettent de casser la monotonie d'une page foisonnant de texte, mais les concepteurs de pages oublient que la plupart de leurs lecteurs accèdent à l'Internet avec un modem et que, par conséquent, ils ne peuvent se permettre d'attendre une minute ou plus pour qu'une page s'affiche.

Il en va de même des animations⁷⁰, qui peuvent augmenter l'impact ou mettre en valeur le contenu d'une page, mais ne doivent pas pour autant devenir l'unique intérêt du site, et en tout cas pas le ralentir au point de décourager le lecteur.

11. Liens

Les liens (hypertextes) sont une des caractéristiques majeures du Web, mais aussi parmi les plus difficiles à gérer. Le lecteur risque de se désorienter rapidement s'il a la possibilité de sauter d'un paragraphe ou d'un document à l'autre. Les liens sont donc à manier avec soin : ils doivent donner la possibilité au lecteur de mieux s'informer rapidement, mais pas au détriment du texte principal. Il est conseillé de mettre les liens à la fin des textes, afin que l'internaute lise premièrement l'information. D'autre part les liens avec des sites externes sont à double tranchant : tout en enrichissant le site, ils risquent d'inciter l'internaute à le quitter. Les liens doivent par conséquent correspondre à la philosophie du site et il est recommandé de proposer des liens internes au site ou vers d'autres sites de la même organisation (voir Chapitre IV §4 « Problématique des liens », page 76).

Dans les grandes unités administratives en particulier, certaines informations sont déjà disponibles sur d'autres serveurs. Il est plus efficace de référencer l'adresse par un lien que de recopier les informations en local, ceci pour garder la cohérence de l'information : normalisation des données (voir §17.5 « Doublons », page 64).

⁶⁹ Un écran de 15 pouces de diagonale paramétré à 800 x 600 pixels peut être considéré comme une taille standard minimum présente chez pratiquement tous les utilisateurs.

⁷⁰ Fichiers graphiques de type GIF (Graphic Interchange Format) qui permettent de créer des animations simples ou de type JPEG (Joint Photographic Experts Group), supportés uniquement par certains browsers, permettant une bonne compression des images, car l'algorithme de compression exploite certaines limitations de l'œil humain, notamment le fait que les nuances de couleur sont moins bien perçues que les nuances de brillance.

12. Navigation

Si l'on demande à un public test de juger de l'ergonomie d'un site, l'une des réponses fréquentes a trait à la navigation (voir §17.4 « Navigation », page 63). La navigation doit donc être la plus intuitive possible.

Pour les sites d'envergure, il est conseillé de consulter un spécialiste en la matière afin de rendre le site accessible à tout un chacun. Il est nécessaire de définir le nombre de niveaux que le site comporte (best practice : trois clics pour arriver à l'information) et la manière dont les niveaux sont reliés.

Ne pas oublier les liaisons directes entre les thèmes, qui permettent de court-circuiter la page d'accueil (première page du site). Lors de la définition de l'architecture du site, il est important de connaître d'emblée le nombre de thèmes et de sous-thèmes, afin de vérifier si la navigation choisie est réalisable (place à l'écran, dans les frames, dans les barres de navigation).

13. Contenu et contenant

Le chef de projet doit maîtriser la différence entre contenant et contenu. Cet aspect est particulièrement important avec les nouvelles technologies, qui permettent une grande flexibilité.

Le contenant est le récipient dans lequel les données sont mémorisées. En général, c'est un serveur Internet ou Intranet où se trouve le site, ou encore un serveur séparé du site où se trouvent exclusivement les données. Le contenu, pour sa part, est ce qui a trait à l'information. Ce sont toutes les données qui sont publiées sur le site. Ces données, peuvent provenir de sources diverses : de différents services ou offices, voire être externes à l'organisation.

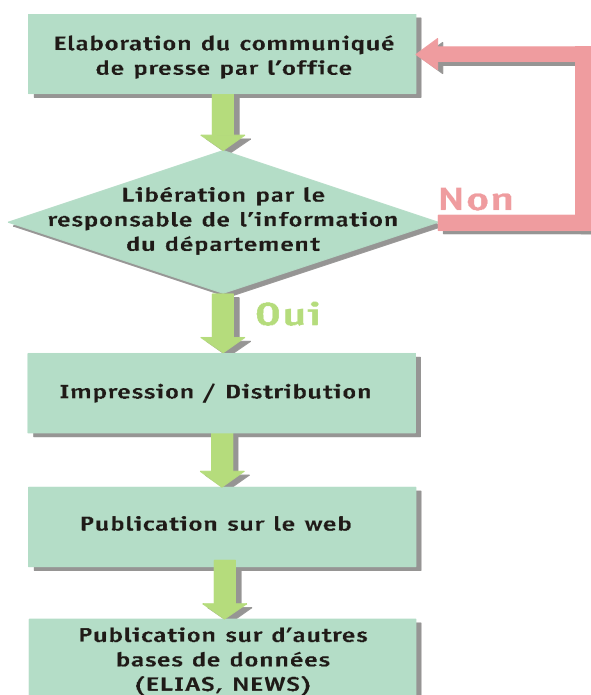
Les architectures actuelles prévoient des conceptions complexes et il n'est plus nécessaire que les responsabilités soient liées à l'emplacement d'une application. Le site peut être conçu de manière centrale, mais les informations peuvent être décentralisées. Il est possible de découper l'information par thème ou par domaine et de désigner les responsables en conséquence. Ceci permet une utilisation optimale des ressources.

14. Organisation en vue de la maintenance du futur site

La mise à jour du contenu doit être pensée dans l'optique d'une intégration immédiate aux pages Web. Eviter, par tous les moyens, au concepteur de devoir réaménager le contenu après quelques mois du seul fait de l'introduction de nouveaux textes ou de changements mineurs.

Les informations qui sont régulièrement publiées doivent faire l'objet d'une étude particulière ; c'est par exemple le cas des communiqués de presse. Ce point touche non seulement l'organisation du site lui-même, mais également l'organisation du service. Il est nécessaire de connaître le processus suivi par le communiqué depuis sa conception à sa publication (le texte parvient d'un service, il est contrôlé par le chef de l'information, il repart au service pour correction, il est relu par le chef d'information, le service de traduction le traduit, la secrétaire l'imprime, le webmaster – responsable du fonctionnement du site – le publie et le copie dans d'autres bases de données).

Figure 19 : Exemple de processus de prise en compte d'un communiqué de presse



Le temps passé par les collaborateurs à l'accomplissement des tâches répétitives doit être réduit à un minimum. Certaines tâches de l'unité administrative pourront être automatisées lors de la création du site, mais il faudra connaître (ou définir) les processus à l'avance.

Un point important est celui des mises à jour. Au moment de la conception du site déjà, il convient de prévoir dans sa structure la possibilité de faire certaines mises à jour et certaines modifications, telles que l'introduction de nouveaux dossiers, (voir Chapitre IV §1 « Maintenance et mises à jour du site », page 74).

Les anciennes données peuvent encore intéresser certains utilisateurs lors de recherches. Les anciens dossiers, communiqués de presse ou curriculums qui ont déjà été présentés sur le site peuvent être effacés, mais cette mesure présente le risque d'une perte de contenu pour le site. Il est intéressant de créer une rubrique logique d'archives (pas de déplacement physique des fichiers), qui permet de retrouver les données anciennes, tout en aérant la partie où se trouvent les données actuelles.

15. Envoi automatique d'informations (technologie push)

Les personnes qui consultent les communiqués de presse, sont habituellement toujours les mêmes, et elles le font régulièrement. Il est dès lors possible de créer des outils afin d'envoyer automatiquement les communiqués aux personnes intéressées par la messagerie électronique (technologie push), soit par un petit menu où les intéressés peuvent s'inscrire, soit en prenant contact avec les utilisateurs détectés par un logiciel établissant des statistiques de fréquentation.

De nouveaux outils permettent aussi de gérer et d'utiliser les statistiques d'un site afin de créer une liste d'adresses et d'avertir les inconditionnels du site des nouveautés publiées. Même si, au premier abord, cette solution peut paraître un gadget, elle permet de contacter les personnes et les faire revenir sur le site. Elle peut être accompagnée de filtres pour contacter uniquement un public ciblé.

16. Choix technologiques

Il est important que le chef du projet Internet ait une vision globale des technologies du Web ou qu'il soit conseillé par des professionnels. Un mauvais choix de plate-forme logicielle pourra, par exemple, limiter la durée de vie du site ou faire exploser le budget de développement en raison du manque de maîtrise de l'équipe de développement (voir §17.1 « Aspects techniques », page 63).

La combinaison logiciel - matériel choisie va restreindre le type de catégories possibles et, pour des typologies dynamiques, le genre de base de données qui pourra être installé sur le serveur⁷¹.

Le réseau des réseaux évolue rapidement sous la percée des marchés et de la technologie. Il n'est pas étonnant de voir que de nombreux sites proposent des pages au format enrichi Netscape ou Microsoft⁷². La décision d'utiliser ou non les nouvelles possibilités dépend du type de cibles que l'unité administrative cherche à atteindre avec son service Internet. Si la cible est le grand public, il est conseillé de rester dans les standards courants sur le marché⁷³.

17. Standardisation / coordination des sites d'une organisation

Dans une grande organisation telle qu'un département, il est indispensable que la coordination soit garantie et corresponde à une volonté forte de la direction d'avoir une image globale et de réduire les coûts totaux. Un site de l'organisation centrale pourra jouer un rôle fédérateur entre un certain nombre de sites des unités administratives. Il ne suffit pas que les webmasters se réunissent régulièrement pour une conférence, encore faut-il que la direction de l'organisation centrale donne des directives claires. Son webmaster, tout en pouvant coordonner les sites des unités administratives, n'en est pas le responsable hiérarchique. La direction ne peut donc pas se borner à mettre sur pied une telle conférence, mais doit faire savoir qu'elle souhaite une « unité de doctrine ». Pour cela, elle devra se donner les moyens nécessaires en définissant un cadre précis (mandat, objectifs, compétences, crédits, délais).

Deux conditions préalables doivent être remplies pour que ce type de coordination fonctionne : d'une part, l'organisation centrale doit pouvoir exiger une collaboration des unités administratives, d'autre part, le site de l'organisation centrale doit être irréprochable afin d'être accepté comme référence.

Avec une telle démarche, une organisation peut non seulement économiser des sommes considérables d'argent et de ressources humaines, mais aussi améliorer sensiblement la qualité des sites existants.

⁷¹ Par exemple, les bases Access, Oracle, Sybase ou encore Informix ne sont pas compatibles avec tous les serveurs et logiciels.

⁷² Technologies du type Java, JavaScript ou ActiveX.

⁷³ En 1998, le standard était le langage HTML. On estime que 95% des browsers supportent ce langage, mais comme les données sont rapidement périmées, il est conseillé de contacter de vrais professionnels qui sont au fait des tendances lors du développement d'un nouveau site.

17.1 Aspects techniques

Il est souhaitable de concentrer et standardiser les serveurs, les systèmes d'exploitation⁷⁴, les serveurs Web⁷⁵, les langages de programmation des applications⁷⁶ ou les éventuelles applications spécifiques avec lesquelles les différents sites sont conçus. Un seul serveur peut facilement abriter plusieurs sites différents, tant au niveau Intranet qu'Internet. Une coordination au niveau de l'organisation centrale est nécessaire afin d'éviter les redondances tant pour le matériel (hardware) que pour les systèmes d'exploitation et applications (software), mais également du point de vue des ressources humaines (collaborateurs pouvant participer à des projets dans différentes unités) et des connaissances (formation sur une palette réduite de produits).

17.2 Outils

Les outils tels que le moteur de recherche, peuvent être partagés par divers sites. Ce dernier peut non seulement être le même dans les différents sites de l'organisation, mais peut également effectuer – avec certaines précautions techniques – des recherches globales sur tous les sites de l'organisation. Dans ce cas, une personne faisant une recherche dans un site départemental pourrait trouver l'information directement dans un des offices rattachés au département.

17.3 Frames

Afin de promouvoir une certaine unité, une organisation centrale peut définir une sous-fenêtre (frame), qui doit être ajoutée à toutes les pages des sites faisant partie de cette organisation. Ce frame peut avoir deux fonctions : d'une part, informer sa position à l'internaute, d'autre part, créer des liens directs avec l'organisation centrale.

17.4 Navigation

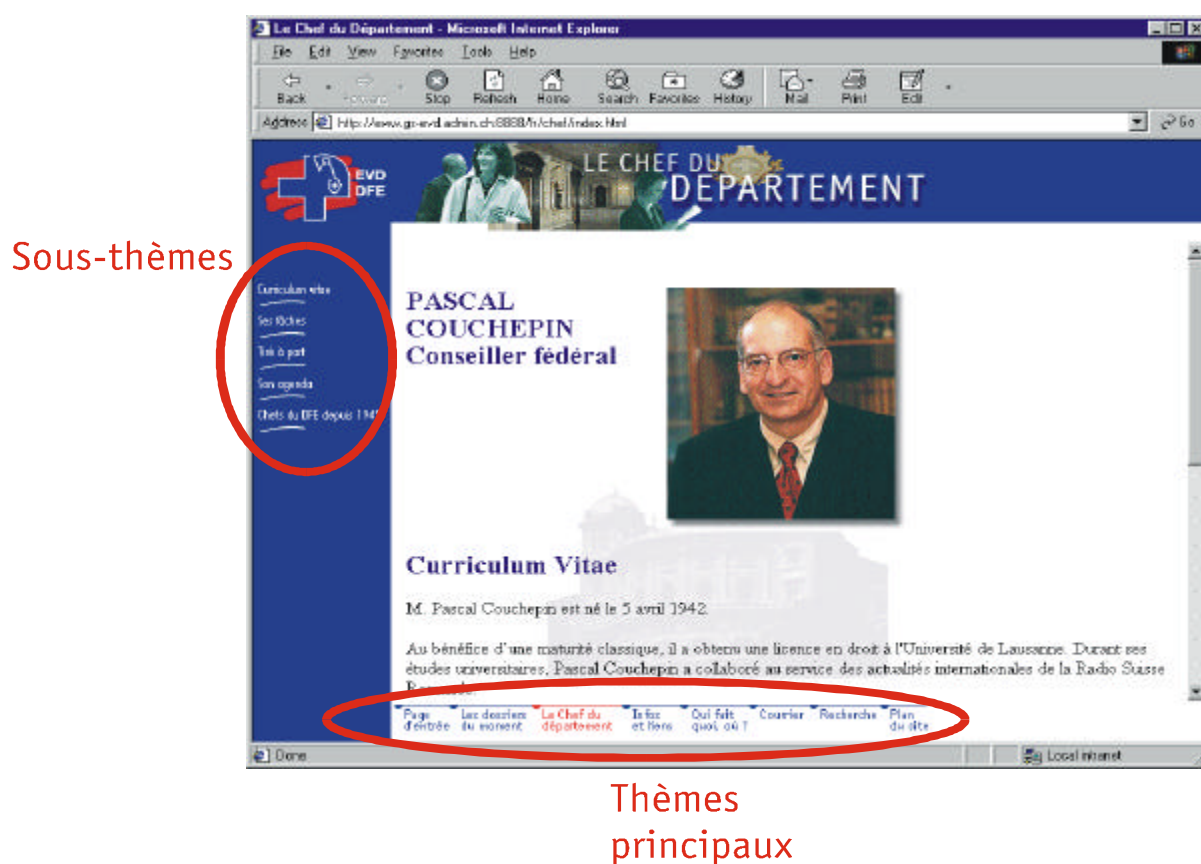
La navigation peut être considérée comme l'un des éléments communs de l'image globale que l'unité administrative veut donner. Les barres de navigation – de par leurs caractéristiques et leur emplacement – peuvent être identiques à celles que l'on trouve sur les autres sites de l'organisation. Il est par exemple possible de définir que la barre présentant les thèmes du site se trouve au bas de la page, avec le thème en cours mis en évidence, et la barre des sous-thèmes à gauche. Il est important de garantir que tous les sites de l'unité administrative observent ce même type de navigation (voir Figure 20 ci-dessous).

⁷⁴ Systèmes d'exploitation tels que NT, UNIX ou autres.

⁷⁵ Serveurs Web tels que IIS (Internet Information Server de Microsoft), Netscape, Apache.

⁷⁶ Langages de programmation Web tels que HTML, Java, JavaScript, ASP, ACTIVE X.

Figure 20 : Exemple de navigation



17.5 Doublons

Des informations publiées plusieurs fois impliquent plusieurs manipulations pour une même mise à jour, avec le risque de publier des informations n'ayant pas les mêmes mises à jour. Cette partie est difficile à réaliser, en particulier quand plusieurs services ou offices ont déjà créé leur site et que l'organisation centrale veut présenter le tout avec des liens sur les unités administratives.

Un exemple à cet égard est celui des communiqués de presse dans l'administration : doivent-ils apparaître sur le site de l'office et sur celui du département ? Faut-il faire un lien sur les communiqués eux-mêmes ou faut-il tout simplement faire un lien depuis l'office vers la page affichant les communiqués de presse du département ? Les dossiers concernant les offices doivent-ils être présentés uniquement dans les offices ? Ne convient-il pas plutôt de les présenter (au moins sous forme résumée) au niveau de l'organisation centrale ? Faut-il uniquement faire des liens ?

Enfin, la standardisation n'est en aucun cas incompatible avec la créativité des sites des différentes unités administratives. Il est tout à fait possible de définir des standards communs pour les frames, les outils de recherche et la stratégie de navigation notamment, tout en laissant les unités administratives libres au niveau de la créativité. Dans ce cas, elles devraient être subordonnées au responsable du site de l'organisation centrale et il est souhaitable que les unités administratives travaillent si possible avec un même fournisseur externe.

18. Ressources pour la réalisation du projet

Les objectifs étant fixés, il convient de calculer les ressources nécessaires à la réalisation du projet. La première décision sera de déterminer si l'unité administrative veut faire le travail elle-même ou si elle veut le confier – en partie ou dans son entier – à un fournisseur professionnel externe.

Réaliser un projet avec des tiers comporte de nombreux avantages, notamment un travail effectué par des spécialistes, un savoir-faire dans tous les domaines du projet (marketing, design, technique, organisation, suivi de ce type de projets), une réduction de l'utilisation des ressources internes permettant ainsi d'éviter un gros pic de travail. Ce choix présente aussi quelques inconvénients, tels que le gonflement du budget, les problèmes potentiels avec les fournisseurs (communication, dérive par rapport aux objectifs initiaux), un manque de connaissances concernant le site et une éventuelle dépendance après la fin du projet. De plus, cette solution nécessite l'approbation du crédit, ce qui peut impliquer une attente de plusieurs mois.

Un projet fait totalement en interne exige des personnes hautement qualifiées dans plusieurs domaines – information, marketing, design, technique (programmation Web, installation de serveurs, outils graphiques, bases de données), suivi de projets – autant de compétences pointues dans des domaines couvrant un vaste champ. Un petit groupe est nécessaire, et il devrait travailler sur plusieurs projets afin d'acquérir des compétences et devenir efficace. Il est rare de trouver une petite unité administrative capable de créer d'emblée un site en s'appuyant sur ses seules ressources, à moins d'avoir une personne expérimentée dans l'équipe ou de créer un site simple sans tenir compte de tous les aspects évoqués dans les points précédents.

Le responsable informatique du projet⁷⁷ devra installer le site, seul ou avec le fournisseur. Il est important que cette personne possède les compétences nécessaires afin de garantir le fonctionnement du futur site.

Outre l'aspect qualitatif, il est utile de penser aux disponibilités des ressources (aspect quantitatif). Sachant que le projet mobilisera une grande force de travail sur certaines périodes, il faut estimer s'il est possible de libérer les ressources nécessaires en interne, cela même si le projet se fait avec un fournisseur externe.

Il est ensuite temps de penser aux ressources financières. Il convient donc d'évaluer les coûts du site, ce qui est loin d'être facile pour un premier projet Internet, surtout s'il est assuré par une société extérieure. Vu le nombre de sites réalisés par des tiers dans les administrations, une proposition est de contacter d'autres unités administratives ayant déjà réalisé ce type de projet et leur demander des informations concernant le coût de l'opération. Il est toutefois indiqué de s'adresser à un nombre suffisant d'interlocuteurs pour se faire une idée précise des prestations fournies et de leur prix. Dans tous les cas, il ne faut pas oublier dans le budget les achats nécessaires (hardware, software) ni d'estimer les coûts internes.

⁷⁷ Les rôles proposés par une méthode de suivi de projets se trouve dans les annexes « Organisation d'un projet », page 114.

19. Les instances du projet Internet

Tout projet possède des autorités et une organisation, définies par des rôles⁷⁸ tels que le « donneur d'ordre du projet »⁷⁹, le « comité de projet »⁸⁰, le « chef de projet »⁸¹ ou encore la « direction de projet »⁸².

Plus l'unité administrative est politiquement importante – par exemple l'organisation centrale – plus le choix du comité de projet sera crucial, car il devra posséder le poids et les compétences nécessaires pour faire passer ses idées et ses décisions. Le désavantage d'un comité haut placé est qu'il est difficile de le réunir et que ses membres n'ont pas le temps de digérer les informations qui leur sont soumises. Le nombre de personnes appelées à y siéger a également toute son importance. Plus le comité sera grand, plus il aura d'influence, mais plus les avis seront divergents et plus il sera difficile de faire l'unité derrière une idée.

Au niveau de la direction de projet, il est souhaitable que le chef de projet soit une personne du service de l'information et non pas du service informatique. Même si une telle solution présuppose un certain bagage technique, le but principal demeure l'information et l'image, qui sont du ressort du responsable politique et non technique. Il est cependant souhaitable d'avoir dans la direction de projet une personne du service informatique, en particulier si le projet est fait avec des fournisseurs externes, afin de disposer d'une personne compétente pour vérifier les offres et suivre le travail.

⁷⁸ Les rôles d'une méthode de suivi de projets sont en général connus et se trouvent décrits de manière détaillée dans les annexes « Organisation d'un projet », page 114.

⁷⁹ Le « donneur d'ordre » est responsable de l'exécution du projet et d'atteindre les objectifs fixés en respectant les coûts et les délais impartis.

⁸⁰ Le « comité de projet » assume en tant que comité la responsabilité du projet d'un point de vue global et surveille le déroulement du projet.

⁸¹ Le « chef de projet » assume la responsabilité de la direction opérationnelle du projet sur mandat du donneur d'ordre.

⁸² La « direction de projet » planifie, coordonne, surveille et pilote les activités relevant du projet.

Chapitre III PROJET

Après avoir clos l'avant-projet, le chef de projet pourra s'attaquer au projet lui-même⁸³, c'est-à-dire à la conception, la réalisation et la mise en œuvre du site.

Les principes décrits dans ce chapitre ne sont pas limités à une période précise, mais se réfèrent à toute la durée du projet, depuis la création du site jusqu'à sa mise en ligne. La description comprend de nombreux détails qui éviteront une grande partie des surprises habituelles à la mise en œuvre.

1. Aspects techniques

Les aspects techniques (matériel, logiciels) devront être discutés avec le service informatique de l'unité administrative. Ils devraient tenir compte de ce qui se fait déjà dans l'organisation centrale, et ceci dans un sens large, pour ne pas recommencer à définir des environnements qui existent déjà (voir Chapitre II §17 « Standardisation / coordination des sites d'une organisation », page 62 et §17.1 « Aspects techniques », page 63).

A ce stade, il est possible de décrire les différentes solutions possibles. Suivent les principales questions que le chef de projet doit se poser avant de commencer le projet :

- le site sera-t-il uniquement Internet, accessible à tous les internautes ou bien sera-t-il doublé d'un Intranet, accessible à tous les collaborateurs ? Le site Intranet servira-t-il de plate-forme de test ?
- quel sera le système d'exploitation du serveur Internet, du serveur Intranet ?
- le système d'exploitation⁸⁴, les serveurs Web⁸⁵, les langages de programmation⁸⁶ et les bases de données⁸⁷ choisis sont-ils standards ? Sont-ils utilisés par les autres unités administratives de l'organisation ?
- quels sont les critères de choix pour la base de données ? Quel sera le moyen d'accès ? Y aura-t-il des problèmes avec le firewall (système anti-intrusion) ?
- si une organisation centrale telle que l'Office fédéral de l'informatique à la Confédération met à disposition des serveurs pour y installer les sites Internet, est-il disposé à accepter votre site ? Exige-t-il un contrat de prestations de services ? L'application est-elle compatible avec l'infrastructure à disposition ?

2. Cahier des charges

Le cahier des charges est un des points sensibles du début d'un projet Internet, car il va conditionner la suite des travaux. Plus il sera précis, plus facile sera le suivi du projet, moins il y aura de points sujets à caution, plus facile sera la mise en service. L'idéal est de réaliser un avant-projet (même avec un fournisseur externe) afin de le définir.

⁸³ Cette phase correspond aux phases concept, réalisation et mise en œuvre pour les projets suivis avec la méthode HERMES.

⁸⁴ Systèmes d'exploitation tels NT, UNIX ou autres.

⁸⁵ Serveurs Web tels que IIS (Internet Information Server de Microsoft), Netscape, Apache.

⁸⁶ Langage de programmation Web tels que HTML, Java, JavaScript, ASP, ACTIVE X.

⁸⁷ Bases de données telles que Oracle, Informix, Access, Netserver.

Il décrit les objectifs poursuivis ainsi que les exigences et les souhaits envers le système futur. Il fixe de quelle manière et sous quelle forme les offres doivent être remises et sert de base aux demandes et appels d'offres.

Le cahier des charges sera structuré et compréhensible. Toutes les idées dégagées avant le projet, telles que le but du site Internet, l'image que l'unité administrative veut donner, les notions de standardisation et de coordination, les informations à publier, les concepts d'organisation du site, les instances de projet doivent y figurer (voir Chapitre II « Avant-projet », page 55).

Il n'est pas aisé de définir certains points du cahier des charges, en particulier pour ce qui est de l'image que l'unité administrative veut donner, car ces aspects peuvent faire partie du projet lui-même.

Ne pas oublier les aspects tels que le matériel, les licences pour le logiciel (logiciels de développement inclus), les codes sources, la documentation (manuel opérateur, manuel programmeur, manuel maintenance), la livraison des images (gifs, frames, afin de pouvoir dans le futur rajouter des thèmes ou faire des traductions), le temps de réaction durant la phase opérationnelle, la durée de la garantie, son étendue, les responsabilités, etc.

Dans la Partie C Annexes, Chapitre V « Cahier des charges » (page 100) se trouve une proposition de **structure d'un cahier des charges pour un projet Internet**.

3. Choix du fournisseur externe

L'appel d'offres aura lieu suite à la rédaction du cahier des charges.

Le choix des entreprises auxquelles les demandes d'offres vont être soumises est important. Il est recommandé de prendre contact avec d'autres unités administratives ayant déjà réalisé un site pour leur demander l'adresse de leur fournisseur et sonder leur degré de satisfaction. Avant de faire les demandes écrites, il est indiqué de visiter des sites réalisés par les sociétés en question afin de se rendre compte si leurs créations pourraient convenir.

La majorité des administrations exigent au moins trois offres valables pour accepter une commande. Il est de toute façon conseillé de disposer d'au moins quatre ou cinq offres, à cause des énormes différences de qualité et de prix possibles. Le montant des offres peut varier du simple au quintuple. Lors de la demande, s'assurer par écrit de la réponse à l'appel d'offres de la part des fournisseurs, pour ne pas se retrouver avec un nombre insuffisant.

Afin de faciliter la comparaison et d'augmenter la qualité de la décision, une structure d'offres homogène sera demandée. Il est nécessaire de définir a priori les indicateurs retenus pour la comparaison des offres et les critères quantitatifs et qualitatifs d'appréciation pour chacun de ces indicateurs. Un questionnaire électronique (speedshut) à remplir obligatoirement par le soumissionnaire facilite l'évaluation. Cette démarche devra être acceptée par le comité de projet, qui pourra, le cas échéant, ajouter ou éliminer certains critères.

La présentation des deux ou trois entreprises ayant soumis les meilleures offres devra se faire en présence du comité de projet et de la direction de projet, afin que tous puissent s'imprégner des idées et surtout que le choix du fournisseur soit supporté par les deux autorités de manière consensuelle. A la suite de la présentation, la direction de projet procédera à une comparaison finale qu'elle présentera au comité de projet.

4. Contrat avec un fournisseur externe

Après avoir choisi le fournisseur externe qui sera chargé de réaliser entièrement ou partiellement le site, il est nécessaire d'établir un contrat. Ces négociations peuvent ne pas aboutir, ce qui remet en question le choix fait antérieurement.

Le contrat dépend en grande partie de la qualité du cahier des charges du projet (voir §2 « Cahier des charges », page 67). Un cahier des charges complet pourra être la base du contrat⁸⁸, mais il est nécessaire de définir clairement certains points, notamment :

- les travaux effectués en interne et ceux assurés par le fournisseur ;
- le plafond des coûts ;
- les délais de livraison ;
- les tests durant le projet ;
- les tests effectués avant la réception, notamment une simulation avec un grand nombre d'utilisateurs ;
- le protocole de réception ainsi que les critères d'évaluation ;
- la définition des responsabilités après la mise en ligne ;
- tout ce qui fait partie de la livraison (matériel, logiciels, code, documentation).

A noter encore que certains fournisseurs capables au niveau du design le sont moins au niveau technique ou inversement. Ils font alors appel à des sous-traitants ayant des compétences complémentaires. Il est conseillé d'éviter cette constellation pour un projet Internet, et il est impératif qu'une seule société porte toute la responsabilité du projet.

En cas de sous-traitance, il faut demander à avoir connaissance du contrat de prestation de services entre les deux sociétés. Il faut aussi prévoir, dès le début du projet des tests communs (design + technique), afin d'éviter des incompatibilités techniques en fin de projet.

5. Suivi du projet

Ci-dessous sont décrits certains aspects qui occasionnent fréquemment des problèmes durant les projets et dont le suivi doit faire l'objet d'une attention particulière :

5.1 Aspect graphique

L'apparence que l'unité administrative veut donner au site comporte plusieurs facettes, entre autres :

- le graphisme
- les images
- les photos
- les frames
- les menus et sous-menus de navigation
- le choix des polices de caractère
- la couleur de fond

Le graphisme du site est, avec la récolte des données, l'un des points sur lesquels un projet prend facilement du retard. Cette activité de début de projet implique un grand nombre de réunions à assistance pléthorique dans lesquelles les avis sont aussi nombreux que les personnes présentes. Le chef de projet doit veiller à ce que les travaux restent dans le cadre du projet et à ce que les délais soient respectés.

⁸⁸ Il existe deux types de contrats dans l'administration fédérale : les contrats d'ouvrage et les contrats de prestations. Ils ont une valeur différente par rapport à la loi.

5.2 Aspect technique

Après avoir fait ses choix technologiques, la direction de projet doit s'assurer que le projet est en bonne voie à ce niveau. En général, le fournisseur présente régulièrement le site avec sa page d'accueil, différents menus et certains textes, sans que ceux-ci fonctionnent avec le logiciel prévu (moteur du site⁸⁹). Les problèmes apparaissent lors de l'assemblage des parties techniques et graphiques. Afin de diminuer ces risques, le chef de projet exigera tout au long du projet que la partie technique avance en parallèle avec la partie graphique afin d'éviter les surprises de dernière minute.

5.3 Informations à publier

Les informations qui doivent être publiées sont clairement définies à ce stade du projet et le chef de projet doit accorder une grande attention à la récolte de données. Il est nécessaire de les trouver, éventuellement de les scanner et de les transformer sous forme de texte. Les textes prévus ne peuvent pas être présentés tels quels. Il faut les résumer, les améliorer, les rendre accessibles à un grand public. Il n'est pas possible de simplement mettre bout à bout de longs textes (voir Chapitre II §5 « Informations à publier », page 57 et dans le même chapitre le §10 « Présentation du contenu », page 59).

Des responsables de l'information pour chaque sujet doivent déjà être désignés (en principe dans les services d'information ou dans les services spécialisés). Il est conseillé de commencer ce processus rapidement en parallèle avec les autres activités.

5.4 Documentation et suivi des modifications

Une politique claire de gestion de documentation est définie. Ces instructions doivent déterminer les mesures assurant l'intégrité du système et la « traçabilité » de son développement, ainsi que permettre d'en assurer le suivi dans un deuxième temps. Elles faciliteront la prise de décisions pour les modifications ainsi que l'acceptation et la surveillance des résultats. Elles mettront à disposition des informations sur l'état actuel des résultats, assureront que tous les résultats soient identifiés sans équivoque et garantiront une démarche contrôlée au cas où les objectifs seraient modifiés.

Cette politique pourra être soutenue par des mesures pratiques, notamment par la création de forums internes où tous les acteurs (les fournisseurs inclus) introduisent leurs informations concernant le projet.

Ces directives sont difficiles à mettre en œuvre, car le grand nombre de longues réunions avec les fournisseurs, en particulier dans le domaine du design, sont difficiles à suivre et à protocoler.

Toute demande de modifications du cahier des charges ou des objectifs non notifiée ou notifiée trop tard ne devra pas être acceptée durant le projet. Les changements durant le projet sont demandés par écrit et sont soumis au comité de projet. Il est indiqué de faire des modifications si possible dans une phase ultérieure.

⁸⁹ « Moteur du site » veut tout simplement dire le logiciel écrit généralement par le fournisseur et qui permet de gérer le site. C'est le programme qui permet de passer d'une page à l'autre, de chercher des données dans la base de données, de faire des recherches, etc.

5.5 Base de données

Les sites comprenant des bases de données feront l'attention d'un soin particulier. Le chef de projet participera activement à la conception de la base de données⁹⁰. Plus la base sera complexe, plus il est recommandé de faire appel à un spécialiste. Il sera attentif aux aspects d'emplacement⁹¹, de type d'accès et de temps de réaction⁹². Il convient de tester la stabilité de la base de données avant la mise en service du site.

Au cas où l'unité administrative propose un site Internet et un site Intranet, il faudra prévoir une mise à jour garantissant la pérennité des données. Cet aspect revêt une grande importance lorsque les données peuvent être modifiées sur les deux sites.

5.6 Stratégie d'information durant le projet

Tout projet dont l'information est bien faite a plus de chances de réussir, la méconnaissance étant un facteur de résistance. Il est indiqué d'informer régulièrement les collaborateurs touchés par ce projet (par exemple par des séances d'information, par des discussions informelles, sur Intranet) et de leur donner la possibilité de participer à la phase de test (voir §8 « Tests et réception », page 72).

5.7 Planification

Comme pour tout autre projet, le chef de projet fera la planification en définissant toutes les tâches, les ressources nécessaires et les délais. Pour un petit projet il pourra le faire manuellement (avec un traitement de texte), mais dès que le projet est conséquent il utilisera des outils à disposition sur le marché (par exemple MS-Project).

5.8 Autres aspects

Même si un fournisseur externe fournit une grande partie du travail, le chef de projet doit rester attentif et ne pas se décharger de ses responsabilités. La qualité du résultat, sa ponctualité, sont proportionnels au temps investi par le responsable.

6. Projet artistique

Un projet Web n'est pas un projet comme un autre, en particulier en raison de son aspect artistique. Souvent, les responsables du design sont des artistes et réagissent tout à fait différemment que, par exemple, des informaticiens. Ils prendront le temps de faire des maquettes, de faire de nouvelles propositions, de discuter. Il n'est pas toujours facile de leur faire passer des idées car ils sont préoccupés par l'aspect global – graphique, l'équilibre de l'image, couleurs, navigation – et oublient un peu l'aspect pratique et technique. Tout en soutenant ce type d'approche, le chef de projet doit être attentif aux délais et aux coûts.

7. Appui de la direction

Un aspect oublié dans les projets est celui de l'appui des instances dirigeantes. Plus le site est important – par exemple situé au niveau de l'organisation centrale – plus la situation sera explosive.

⁹⁰ Base de données telles Access, Oracle, Sybase, Informix, Netserver, etc.

⁹¹ La base de données peut être installée sur le serveur Internet lui-même, sur un serveur Intranet ou sur un autre serveur quelconque.

⁹² Si la base de données ne se trouve pas sur le serveur Internet, vérifier les temps de réponse, en particulier si un firewall sépare les deux serveurs.

Une volonté d'intégration ou de standardisation des différents sites des unités administratives pourra créer un climat négatif.

La recherche de données est un exemple d'activité qui touche les unités administratives et il est probable que le chef de projet rencontre des résistances dans certaines unités administratives lors de cette récolte.

L'engagement concret de la direction dans le projet (par exemple dans le comité de projet) pourra faciliter le travail de la direction de projet.

8. Tests et réception

Dès la fin du développement – c'est-à-dire quand le site est fini, mais pas encore en ligne – il faut commencer les tests qui précèdent la procédure de réception. Il est conseillé d'en faire un nombre suffisant afin de garantir que la mise en service se passe sans problèmes. Si l'importance du site implique une conférence ou un communiqué de presse, les journalistes voudront visiter le site dès son inauguration. Le scénario dans lequel les journalistes téléphonent pour savoir s'ils ont la bonne adresse ou pourquoi le site ne fonctionne pas est l'un des pires qui soit !

Il existe sur le marché des logiciels permettant toutes sortes de simulations⁹³, entre autres celle de simuler l'accès de milliers d'utilisateurs à un site afin de détecter d'éventuels problèmes de connexion avec la base de données. Ces logiciels constituent une aide précieuse pour détecter les problèmes à temps, en particulier ceux liés à l'accès à la base de données, domaine où ils sont fréquents.

Si l'unité administrative a un site Internet et un site Intranet avec une seule base de données, les tests faits en interne (Intranet) peuvent bien passer, mais échouer sur Internet. Ne pas oublier de faire des essais sur les deux plates-formes.

Les tests seront significatifs et permettront d'éliminer un grand nombre d'erreurs si plusieurs personnes y participent. Ne pas oublier d'impliquer les personnes externes à l'unité administrative ayant participé au projet. Il est conseillé de restreindre l'accès au site par la saisie d'un mot de passe durant la phase de test.

Enfin, la procédure de réception se fera selon le protocole défini dans le contrat et aura lieu avec le fournisseur et la direction de projet. Un battement sera prévu avant la mise en service afin de permettre la résolution d'éventuels problèmes résiduels.

9. Inscription sur les moteurs de recherche

Tout site existe pour être visité, mais pour cela il faut le trouver. Il est donc nécessaire d'inscrire le site dans les principaux moteurs de recherche⁹⁴. Une certaine réflexion doit précéder l'inscription, car il est nécessaire de définir les mots avec lesquels la recherche pourra être effectuée (constitution d'un index), ceci non seulement dans une langue, mais dans toutes celles que comprend le site, et en anglais dans tous les cas. Attention, compter de deux à six semaines (selon le moteur de recherche) depuis le moment de l'inscription jusqu'à ce que les fonctions de recherche soient opérationnelles pour le site.

⁹³ *Logiciels poussés de management de site tels que LinkBot Pro ou Astra SiteManager. Une solution spécifique au site peut également être programmée.*

⁹⁴ *Les moteurs de recherche Internet permettent de trouver des sites par leurs thèmes ou par des mots-clefs : c'est notamment le cas des plus connus tels que : Altavista, Yahoo, Galaxy, Hot Bot, Nomade, Lycos, ceux spécifiques à la Suisse, Swiss Guide, Swiss online, Swiss search, ou les metacrawlers tels que Dogpile, Metafind ou Sawy search.*

10. Changement de personnel

Le domaine de l'informatique et en particulier celui d'Internet est en plein essor. Cet aspect est à la fois positif pour les employés eux-mêmes et sujet de préoccupation pour les employeurs et pour les responsables de projet. La politique salariale rigide des administrations est un inconvénient supplémentaire. Un projet dans ce domaine risque donc d'être confronté à des changements de personnel.

Afin de diminuer les dangers inhérents aux fluctuations, il est nécessaire d'introduire une politique de suivi de projets rigide, en particulier en ce qui a trait à la documentation⁹⁵ (voir §5.4 « Documentation et suivi des modifications », page 70). Cette politique permettra à d'éventuelles nouvelles personnes dans le projet d'étudier la documentation et d'être rapidement opérationnelles.

Le problème de changement de personnel peut également toucher le fournisseur. Le chef de projet doit exiger que du côté du fournisseur deux personnes au moins suivent le projet de près.

11. Budget : planning et périodes fiscales

Les projets Internet sont sujets à des retards, avec le risque de voir le projet achevé l'année qui suit la date planifiée (voir Partie A, Chapitre VI « Enquête sur les projets Internet », page 32). En raison de la politique dominante dans les administrations suisses en matière de périodes fiscales, les budgets sont attribués pour une année déterminée, ce qui implique une énorme pression sur la fin du projet afin de pouvoir payer toutes les factures durant l'année budgétaire. Cette situation peut avoir des conséquences importantes, telles que la non-résolution de certains problèmes, l'élimination de certaines fonctionnalités, etc.

Toutes les mesures décrites jusqu'ici permettront au chef de projet de prendre des mesures préventives afin d'éviter les retards, mais certains facteurs externes, comme les changements politiques ou de personnel, peuvent malgré tout influencer les délais.

⁹⁵ *Il est conseillé de prévoir une gestion de configuration qui vise à situer le cadre organisationnel et technique pour l'ensemble du projet ainsi que de mettre à disposition les moyens de mise en œuvre sous forme de personnel, de bibliothèque des produits et des outils correspondants.*

Chapitre IV PHASE OPÉRATIONNELLE

Vu son aspect cyclique, il n'est quasiment pas possible de parler de la fin d'un projet Internet. Cependant, il est possible de parler d'une phase opérationnelle qui fait suite à la mise en ligne du site.

Dans ce chapitre sont décrits les aspects de la vie journalière d'un site, à commencer par sa maintenance, les moyens d'évaluation pour les mises à jour, la formation des collaborateurs, la problématique des liens, la conférence des webmasters et une organisation type pour un service.

1. Maintenance et mises à jour du site

Le site Internet doit sans cesse se renouveler, ce qui pose des problèmes de mise à jour. Ces difficultés se font ressentir du côté des ressources (temps à disposition) et de leur qualité (formation). Il y a cinq niveaux de mises à jour :

1. modifications régulières (communiqués de presse, discours) ;
2. réponses aux demandes (messagerie électronique, forums) ;
3. modifications périodiques (nouveaux dossiers) ;
4. évolution du site (nouvelles rubriques) ;
5. refonte du site (changement de design, nouvelle navigation).

Les cinq activités mentionnées ci-dessus peuvent être comparées à la vie dans une maison : les modifications régulières (publication des communiqués de presse) et les réponses à la messagerie électronique sont les tâches ménagères quotidiennes, qui doivent être organisées et rodées. Les modifications périodiques (nouveaux dossiers) peuvent être comparées à l'achat d'un nouveau meuble. Cela fait partie de la vie normale du foyer et ne demande pas une grande planification préalable.

L'évolution du site (création d'une nouvelle rubrique) correspond à la décision de bâtir une annexe, de faire une nouvelle chambre. Il est nécessaire d'y réfléchir, d'établir un plan et de prévoir comment il s'intègre au bâtiment existant. La refonte du site est comme la construction d'une nouvelle maison pour un propriétaire qui en a déjà construit une, autrement dit, il a de l'expérience, mais il doit quand même refaire les plans depuis le début. Il se fera certainement à nouveau aider par un architecte.

Pour une unité administrative ayant un site Internet, les tâches quotidiennes représentent au minimum un volume de travail équivalent à un demi-poste, mais pouvant aller jusqu'à à deux postes à plein temps (voir Partie A, Chapitre VI « Enquête sur les projets Internet », page 32).

1.1 Communiqués de presse / discours

Ces tâches journalières sont définies afin que les informations disponibles soient immédiatement en ligne. Le responsable des communiqués de presse et des discours devra les recevoir pour publication dès leur libération. Il est souhaitable que la publication électronique précède la publication par les voies traditionnelles afin de promouvoir le site. Dans une optique de mise à jour fréquente, les personnes responsables doivent être familiarisées avec l'écriture sur le Web. Ceci est important si des manipulations sont encore nécessaires avant de publier les communiqués de presse sur le site.

1.2 Messagerie électronique / forums

Pour répondre à la messagerie électronique, il ne suffit pas d'avoir un responsable. Les thèmes, ainsi que les personnes censés y répondre doivent être prévus à l'avance. Il est même indiqué de prévoir une distribution interne automatique des demandes, afin de laisser au webmaster uniquement les questions concernant le site lui-même et le soin de contrôler si les réponses sont données dans des délais raisonnables.

Il en va de même pour les forums, où les ressources doivent aussi être toujours disponibles.

1.3 Nouveaux dossiers

Les nouveaux dossiers doivent coller à la politique de l'unité administrative. Le service d'information est responsable de la vision politique et jugera de ce qui est présenté sur le site. Il faut créer un dossier, trouver les informations, les adapter à une présentation Web, les traduire et enfin les introduire sur le site. Le travail peut se faire parallèlement aux tâches quotidiennes, mais il doit être prévu afin que le responsable du site puisse y consacrer du temps.

1.4 Nouvelles rubriques

A partir du moment où il est décidé de la création de nouvelles rubriques, il est nécessaire d'avoir des ressources supplémentaires (internes ou externes) pour la mener à bien, à moins qu'il n'ait été prévu de doter l'unité administrative de ressources suffisantes pour qu'il puisse l'assumer elle-même.

Toute mise à jour comporte un risque fondamental, celui de bouleverser les concepts initiaux tels que l'image que l'unité administrative veut donner, le concept de navigation, la typologie, etc. Souvent les personnes faisant la mise à jour ne sont pas celles qui ont fait le projet, en particulier si le site a été créé par un fournisseur externe. Elles ont tendance à accepter les suggestions sans avoir étudié tous les tenants et aboutissants d'un tel changement. Dans ce cas, il sera rapidement difficile de retrouver les concept de navigation et de design, et finalement les informations recherchées.

1.5 Changement de design / nouvelle navigation

Pour éviter certains problèmes lors de la refonte du site, il est nécessaire de refaire un projet et de reprendre la réflexion du début sous tous ses aspects, en profitant de l'expérience acquise (si les ressources sont encore disponibles, voir Chapitre III §10 « Changement de personnel », page 73). Les ressources nécessaires à ce nouveau projet seront à nouveau calculées.

2. Moyens d'évaluation pour les mises à jour

Pour un site Internet, il est important d'utiliser des outils de gestion tels que les statistiques ou les enquêtes afin d'optimiser la gestion du site et mieux cibler les mises à jour.

2.1 Statistiques

Les statistiques les plus simples sont standards – elles se trouvent sur les différents serveurs Web – et concernent par exemple les pays d'origine des visiteurs et les heures de visite (ne pas oublier d'éliminer de ces chiffres les accès des moteurs de recherche, qui peuvent largement fausser les résultats). Ce type de statistique peut se révéler utile pour des décisions concernant par exemple les langues proposées sur le site et les horaires les plus favorables pour les travaux de maintenance.

D'autres outils – en général spécialement programmés – permettent de savoir quelles sont les pages les plus visitées et favorisent des améliorations ponctuelles du site.

Des logiciels sophistiqués permettront de trier les utilisateurs les plus assidus et de leur envoyer des messages. Il sera par exemple possible de faire savoir aux inconditionnels qu'une mise à jour a été faite.

2.2 Enquêtes

Une manière sûre pour faire évoluer un site – et qui peut aller de pair avec les statistiques – sont les enquêtes régulières, qui visent à obtenir des internautes eux-mêmes des informations concernant leurs souhaits et besoins. Il est possible de faire l'enquête directement sur Internet⁹⁶, et d'utiliser les résultats pour faire évoluer le site dans la direction suggérée par les résultats concrets de la recherche.

3. Formation

Les changements dans l'administration, les nouvelles technologies, entraînent des incompréhensions, des craintes et parfois le départ des éléments les plus qualifiés qui rencontrent de bonnes opportunités sur le marché du travail.

Toutefois, il faut parier sur l'intelligence du personnel et sur sa loyauté. Dans l'administration comme dans tout corps social, il n'existe qu'une petite quantité « d'irrécupérables ». La grande majorité des collaborateurs, fussent-ils âgés, ne demande qu'à s'intéresser à de nouvelles responsabilités, à de nouveaux outils, si ces perspectives sont convenablement présentées et si leurs aspirations sont prises en compte.

Il est essentiel de prévoir une formation des personnes impliquées dans le projet⁹⁷. Elle réduira les craintes des collaborateurs, leur permettra de mieux faire le travail et réduira les dépendances par rapport à des fournisseurs externes.

La formation des remplaçants est tout aussi importante que celle des responsables eux-mêmes, car ils seront amenés à gérer le site tout en y travaillant en général moins fréquemment.

4. Problématique des liens

Un problème habituel sur les sites Internet est celui des liens dont les adresses ne sont plus valables. Il est particulièrement désagréable de surfer dans un site et de rencontrer ce type de problème.

Il est ennuyeux pour le webmaster de devoir tester régulièrement tous les liens du site, en particulier pour les sites très riches en liens. L'absence de ces mises à jour est pourtant aussi fâcheuse que la présence de données périmées, et il est indiqué d'y veiller régulièrement.

Aujourd'hui, certains logiciels permettent de générer une liste des liens erronés à destination du webmaster par un processus automatisé⁹⁸. Deux catégories principales se distinguent :

- les logiciels agissant directement sur l'application au moment de l'ouverture d'une page et qui désactivent dynamiquement les liens présentement inaccessibles ;
- les logiciels qui (à une fréquence choisie, par exemple hebdomadaire) testent tous les liens du site et présentent toutes les erreurs au webmaster.

⁹⁶ Le logiciel « Surveyor » de la société Sirusteam permet des enquêtes directement sur Internet.

⁹⁷ Il existe une multitude de cours et de formations différentes pour toutes les formations qui ont trait au multimédia, comme par exemple ceux de la société SUN (Mme Brigitte Aeschlimann, Account Manager for Educational Services, Sun Microsystems AG, 8603 Schwerzenbach).

⁹⁸ voir note 93, page 72.

5. Conférence des webmasters

Pour les organisations centrales qui chapeautent des unités administratives possédant elles aussi leur propre site Internet, une des manières de coordonner l'ensemble des sites est de mettre sur pied une conférence des webmasters, ou plus spécifiquement une conférence des responsables des différents sites. Ce groupe de travail discutera des aspects stratégiques, des aspects techniques, des questions de design et d'autres sujets.

L'image globale de l'organisation est importante. La direction doit rechercher une image globale unique (corporate identity) pour le domaine Internet tout au moins. Ce projet pourra être élaboré par le groupe des webmasters ou par certains de ses représentants. Ce groupement, qui paraît à première vue informel, ne pourra fonctionner que dans un cadre précis. Les objectifs seront définis par la direction elle-même, c'est-à-dire son mandat, ses objectifs, ses compétences, ses crédits et ses délais. (voir Chapitre II §17 « Standardisation / coordination des sites d'une organisation », page 62).

6. Organisation de l'exploitation

Un projet de mise en œuvre d'un site Internet au sein d'une unité administrative peut changer les habitudes de cette dernière lors de son exploitation. De nouvelles tâches doivent être accomplies, de nouveaux processus sont mis en place, un nouvel environnement informatique doit être maîtrisé et d'anciens mandats sont progressivement abandonnés.

Une réorganisation au sein du service de l'information est donc nécessaire pour faire face aux nouvelles tâches. La réflexion qui suit est une base pour l'unité administrative menant un nouveau projet Internet ; elle devra par la suite être développée par son responsable dans son environnement spécifique.

6.1 Processus

Avant de chercher à refaire un organigramme, il est important de procéder à la description de tous les processus touchant l'exploitation du nouveau site Internet. Cette étude tiendra compte des choix faits durant tout le projet et identifiera clairement les flux, les activités, les points de décisions.

Si l'étude commence avant le début du projet, elle permettra d'ajouter certains automatismes directement dans le logiciel (voir Chapitre II §14 « Organisation en vue de la maintenance du futur site », page 60)

6.2 Définition des rôles de l'organisation

Les rôles peuvent varier d'une organisation à une autre, en particulier en ce qui concerne leur dénomination⁹⁹. D'autres rôles peuvent exister pour des organisations ayant de grands sites. Pour les petites organisations, plusieurs rôles sont en général tenus par un seul collaborateur. Voici une liste de rôles généralement nécessaires à une telle exploitation :

- **Responsable de l'information (ou responsable politique) :**

Le responsable de l'information est la personne répondant de l'information. Il garantit que ce qui est publié correspond à la stratégie de l'unité administrative. Il définit les processus de collecte des données. Il est finalement le responsable global du site.

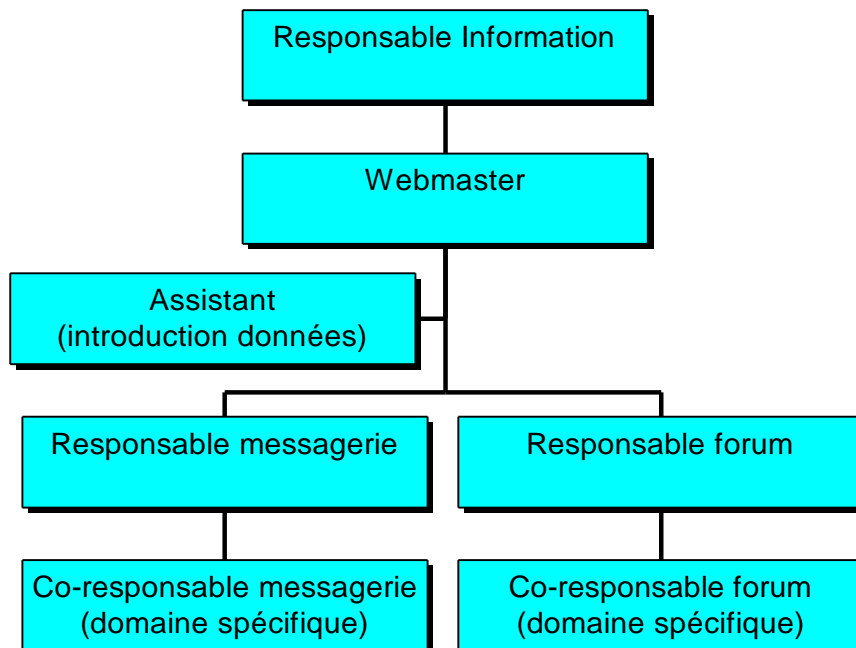
⁹⁹ Certaines unités administratives considèrent le webmaster comme étant la personne qui introduit les données, d'autres comme le responsable des informations, etc.

- **Webmaster :** *Le webmaster est le responsable du fonctionnement du site. C'est lui qui, en collaboration avec le responsable de l'information, définit les informations qui seront publiées. Il est responsable des mises à jour et l'instigateur des nouveautés. Il travaille de manière autonome pour toutes les tâches régulières de mise à jour, et élabore avec le responsable de l'information les nouveaux dossiers, les nouvelles rubriques.*
- **Responsable messagerie :** *Personne répondant au courrier électronique. Dans les grandes organisations, ce rôle est réparti sur plusieurs collaborateurs spécialisés. Le responsable doit parfois relire toutes les réponses écrites par d'autres collaborateurs. Il garantit que tous les messages reçoivent une réponse.*
- **Responsable forum :** *A un rôle identique à celui du responsable de la messagerie, mais pour les débats organisés sur le site.*
- **Assistant (introduction des données) :** *Le collaborateur qui introduit les données dans le site ou dans la base de données. Il n'a pas de responsabilités quant au contenu, mais uniquement concernant le format et les délais.*

6.3 Responsabilités

Voici un exemple d'organisation possible :

Figure 21 : Organigramme d'un service Internet



Après avoir défini les rôles et l'organigramme du service, il faut attribuer ces nouvelles fonctions, soit au sein du personnel interne soit à de nouveaux collaborateurs. Il y a lieu ensuite de rédiger ou de corriger le cahier des charges des personnes concernées. Ceci est souhaitable pour le fonctionnement du site, afin que les responsabilités soient non seulement reconnues, mais qu'elles puissent être assumées par les collaborateurs.

Lors de l'attribution des rôles, il faut être attentif à la question de la suppléance, afin de pouvoir garantir le fonctionnement du site et l'actualité des données. Cette activité prend toute son importance à une époque où les membres du service d'information sont appelés à voyager, où les collaborateurs prennent des vacances de manière irrégulière et où certains sont astreints à des cours de répétition ou à la protection civile.

En égard aux remplacements nécessaires, il est important de former les suppléants par des cours externes ou des formations internes données par les responsables (voir §3 « Formation », page 76).

Afin d'éviter des problèmes futurs, il est important de définir clairement les responsabilités entre les différents services. Le webmaster ne doit par exemple pas être bloqué à cause du service informatique qui ne lui donne pas accès aux données.

En résumé, un service d'information ayant un site Internet, quelle que soit sa taille, est tenu à gérer et à planifier ses ressources en les définissant clairement. Cette organisation n'est pas standard, mais dépend du mode de fonctionnement de l'unité administrative.

Chapitre V CONCLUSION

Ce guide sera une aide efficace pour toute personne devant suivre de près ou de loin un projet Internet, indépendamment de sa taille. Il permettra à l'utilisateur de se poser les bonnes questions et de procéder à certaines réflexions avant de se voir confronté aux problèmes réels.

Contrairement à d'autres méthodes de suivi de projets, l'atout de ce guide de projet est son utilisation simple qui n'exige pas de connaissances préalables. Il est accessible à chacun, du néophyte au chef de projet expérimenté. Son vocabulaire reste simple afin de faciliter sa lecture et sa compréhension. Il fait peu de références directes à la technique, car celle-ci change constamment, mais formule des recommandations sur les thèmes importants.

Les observations sont décrites avec des commentaires concernant leur importance, ce qui permet au responsable du projet de pouvoir établir des priorités dans son travail et donner plus de poids aux activités susceptibles d'avoir un grand impact sur son propre projet.

La liste de contrôle (check-list) permet une utilisation en tant qu'aide-mémoire simple avec un rappel de tous les points importants auxquels il faudra penser pendant le projet.

Enfin, ce guide permettra à l'utilisateur une meilleure gestion des ressources disponibles (ressources humaines et ressources financières), une diminution des retards et des dépassements de budget, et un suivi professionnel, qui permet d'éviter que le chef de projet ne soit constamment confronté à des surprises.

Chapitre VI LISTE DE CONTRÔLE

Liste des **100** questions à se poser avant et durant un projet Internet et ensuite, lors de la phase opérationnelle.

1. Avant-projet

Mandat de la direction

1. La direction a-t-elle défini un mandat précis (par écrit) pour un projet Internet ? **non** → *Il est préférable de ne pas commencer le projet et attendre que cette démarche soit faite en bonne et due forme.*

Objectifs du site Internet

2. Les objectifs ont-ils été définis (ou acceptés) au plus haut niveau ? **non** → *Il est conseillé d'exiger que les objectifs soient clairement définis avant le début du projet. Dans le cas contraire, de grandes difficultés pourront apparaître durant le projet, en particulier s'il y a des modifications ou adjonctions durant le projet.*
3. Existe-t-il d'autres moyens qui permettent de se procurer l'information qui sera publiée ? **oui** → *Peut-on les éliminer ? Le site est-il vraiment nécessaire ?*
4. Le service proposé diminue-t-il les coûts et facilite-t-il l'accès pour les utilisateurs ? **non** → *Quel est la rentabilité ou la justification du site ?*
5. Remplace-t-il d'autres travaux conventionnels ? **non** → *Il faudrait peut-être revoir les objectifs ou encore automatiser certains processus.*
6. Y a-t-il un réel intérêt pour l'unité administrative de créer un tel site ? **non** → *Cela vaut-il la peine de faire un tel investissement ?*

Public-cible / Stratégie de communication

7. Le public-cible a-t-il été clairement déterminé ? **non** → *Il ne sera pas facile de mettre en place une stratégie de communication.*
8. La stratégie de communication à mettre en place peut-elle être définie par rapport aux personnes auxquelles le site est destiné ? **non** → *Il convient de mieux définir le public cible.*

Image que l'unité administrative veut donner

9. L'organisation centrale a-t-elle un concept de marketing global de type « corporate identity » ?
10. L'organisation centrale prévoit-elle de créer un tel concept ?
11. L'unité administrative a-t-elle un concept de marketing global, corporate identity ?
12. L'unité administrative prévoit-elle de créer un tel concept ?
13. L'organisation centrale a-t-elle un logo, ou en-tête, etc. ?

- oui** → *Faire le concept du site en tenant compte de ces directives.*
- oui** → *Construire le site en tenant compte de ce projet.*
- oui** → *Faire le concept du site en tenant compte de ces directives.*
- oui** → *Construire le site en tenant compte de ce projet.*
- oui** → *Ne pas oublier dans la page d'entrée de présenter le logo et/ou l'en-tête pour bien montrer son appartenance et faire un lien avec ce site.*
- non** → *Ne pas oublier dans la page d'entrée de présenter le nom de l'organisation centrale pour montrer son appartenance et faire un lien avec ce site.*

Informations à publier

- | | |
|---|---|
| 14. Les informations qui seront publiées ont-elles été clairement définies ? | dossiers
rubriques
présentation de l'unité administrative
présentation des responsables
information pour des segments spécifiques
présentation des archives
orientation sur l'organisation du site
diffusion des communiqués de presse
revue de presse
rubrique FAQ (Frequently Asked Questions) |
| 15. Quels sont les aspects bidirectionnels prévus ? | messagerie électronique
newsgroups
forums |
| 16. Pour la messagerie, des filtres ont-ils été prévus ? | |
| 17. Pour les forums, les premiers thèmes ont-ils été prévus ? Et les modérateurs ? Et les langues de parution ? | |
| 18. La direction a-t-elle donné son aval pour la présentation des données retenues ? | |

- non** → *En cas de crise, l'unité administrative risque de se retrouver avec des milliers d'e-mails sur les bras !*
- non** → *Il y a de grands risques en ce qui concerne les ressources.*
- non** → *Éliminer les données non libérées, modifier les objectifs.*

19. Les données (textes, dossiers, présentations) sont-elles disponibles ? sous forme électronique ?
20. Dans quelle langue seront publiées les données ?
21. Les données sont-elles déjà traduites ? Les ressources internes sont-elles disponibles pour la traduction ? Le budget est-il disponible pour la traduction ?
22. Les données qui seront publiées sont-elles redondantes avec celles d'autres sites de l'organisation ?

- non** → Vérifier si les données et les ressources nécessaires sont à disposition. Dans le cas contraire modifier les objectifs et éliminer certaines rubriques.
- obs.** La réponse à cette question influencera certains aspects techniques et surtout les ressources nécessaires. Elle doit absolument être résolue au début du projet.
- obs.** Attention aux ressources nécessaires pour la traduction des textes, aux délais nécessaires et à l'obligation d'avoir les textes traduits pour les mises en page.
- oui** → Négocier avec le responsable des autres sites afin d'éliminer au maximum les redondances et les doublons (par ex. par des liens). En cas de litige demander à la direction de définir qui les présente (ou son résumé).

Typologie du site

23. Comment l'unité administrative veut-elle présenter ses pages ?
- pages statiques
 - pages statiques avec interactions
 - pages dynamiques
 - application client-serveur

Présentation du contenu

24. La page d'accueil a-t-elle été bien définie ?
25. Les pages de menu ont-elles été définies afin d'apparaître sur un seul écran ?
26. Les textes ont-ils été segmentés en chapitres ou sections ?
27. La stratégie concernant les liens (en particulier vers d'autres sites) a-t-elle été définie ?
28. Des images et des graphiques seront-ils intégrés dans le site ? Et les animations ?

- obs.** Quel que soit le budget, un site ne pourra se démarquer des autres que par la qualité de son contenu.
- non** → Les pages de navigation ou de menu (avec les liens vers d'autres pages) doivent s'afficher sur un écran de 15 pouces pour éviter les ascenseurs.
- non** → Les pages de texte ou d'information ne doivent pas dépasser l'équivalent de deux ou trois pages A4.
- non** → Il n'est pas toujours évident d'ajouter par la suite les liens, sans dégrader le concept de navigation.
- oui** → Attention à la lenteur de chargement des pages pour les utilisateurs externes !
- non** → Attention à la monotonie...

Navigation

29. Un concept pour une navigation simple, intuitive et rapide a-t-il été défini ?

non → *L'ergonomie d'un site et la navigation sont des aspects importants d'un site.*

30. Les informations sont-elles facilement accessibles ?

obs. *Best practice : trois clics pour arriver à l'information.*

Contenu vs contenant

31. Les possibilités de décentralisation d'une solution Internet ont-elles été utilisées ?

32. Les responsables (par thème, par domaine) liés aux informations seront-ils là où celles-ci sont engendrées ?

non → *Il est vraiment dommage de ne pas utiliser les avantages d'Internet.*

Standardisation / coordination des sites d'une organisation

33. L'organisation centrale a-t-elle défini un standard pour les projets Internet (standards techniques, concept de navigation, outils de recherche, frames, présentation des communiqués de presse, réception des e-mail) ?

oui → *Faire le concept du site en tenant compte de ces directives.*

34. L'organisation centrale prévoit-elle de créer un tel standard ?

oui → *Construire le site en tenant compte de ce projet.*

35. L'organisation centrale veut-elle définir des standards pour les unités administratives ?

oui → *Prévoir dans le design du site ce qui fait partie de la standardisation (frames, informations concernant l'unité administrative, les menus, le concept de navigation, les outils tels que ceux de recherche, les liens et, en particulier, penser aux doublons).*

36. Si aucun standard n'a été défini pour l'unité administrative, est-il possible de créer le nouveau site sur un environnement similaire à d'autres sites existant dans l'organisation ?

non → *Parler quand même avec d'autres chefs de projet pour leur demander leurs expériences.*

37. Y a-t-il un serveur Internet (si nécessaire un serveur Intranet) dans l'unité administrative. Est-il possible d'installer le nouveau site sur cet environnement ?

non → *Attention aux problèmes techniques et au budget supplémentaire nécessaire.*

Choix technologiques

38. Les choix technologiques concernant le site ont-ils été faits ?

39. Le chef de projet a-t-il une vision globale des technologies du Web ?

non → *Attention de ne pas aller dans une fausse direction.*

Organisation et maintenance du futur site

40. Le projet prévoit-il des mises à jour faciles ?

non → *Eviter au concepteur de devoir réaménager le contenu après quelques mois du seul fait de changements mineurs ou de l'introduction de nouveaux textes.*

41. Une analyse détaillée des processus réguliers a-t-elle été réalisée (notamment les mises à jour) ?
42. Les processus concernés par le projet ont-ils été étudiés afin de pouvoir les automatiser ?
43. A-t-il été prévu d'envoyer les communiqués de presse directement à d'autres agences de presse (news dans la Confédération, AFP, etc.) ? A-t-il été prévu d'envoyer les communiqués de presse directement aux personnes intéressées ?
44. Des statistiques concernant les internautes visitant le site ont-elles été prévues ? **non** → *Il est possible d'utiliser les statistiques d'un site afin de créer une liste d'adresses et d'avertir les inconditionnels du site des nouveautés publiées.*
45. Des statistiques à l'intérieur du site ont-elles été prévues ? **non** → *Le responsable du site peut prendre des mesures par rapport au nombre de visites des pages.*
46. Des archives avec les anciennes données ont-elles été prévues ? **non** → *Que faire avec les données qui doivent être éliminées ?*

Ressources pour la réalisation du projet

47. Les ressources internes nécessaires à la réalisation du projet ont-elles été calculées ? **non** → *Attention aux retards.*
48. Si le projet est réalisé entièrement en interne, l'unité administrative dispose-t-elle d'un personnel suffisamment qualifié dans tous les domaines du projet ? **non** → *Prévoir une formation des collaborateurs ou réfléchir s'il ne serait quand même pas judicieux d'outsourcer une partie du projet.*
49. Si le projet est réalisé entièrement en interne, les ressources (internes) sont-elles à disposition ? **non** → *Redimensionner le projet*
50. Les ressources financières sont-elles à disposition ? Le budget a-t-il été planifié ? A-t-il été libéré ? **non** → *Il est peut-être préférable de bloquer le projet jusqu'à ce qu'une décision soit prise !*

Rôles

51. Les rôles de l'organisation de projet ont-ils été clairement définis ?
- donneur d'ordre du projet
comité de projet
chef de projet
direction de projet
responsable assurance qualité
collaborateur spécialisé
webmaster

Les instances du projet

52. Les personnes ont-elle été formellement désignées pour les rôles dans le projet ?
53. Le comité de projet a-t-il été désigné en fonction de l'importance politique de l'organisation ? A-t-il les compétences nécessaires ?

- non** → *L'acceptation du projet pourra rapidement être remise en cause.*
- obs.** *Attention aux comités haut placés (pas de temps, pas de rendez-vous possibles), bas placés (pas de compétences), grands (trop d'avis divergents).*

2. Projet

Aspects techniques

54. Le site sera-t-il uniquement externe (Internet accessible aux internautes) ou y aura-t-il un original interne (Intranet accessible à tous les collaborateurs de l'organisation) pouvant servir également de plate-forme de tests ?
55. Quel sera le système d'exploitation du serveur Internet, et celui du serveur Intranet ?
56. Le système d'exploitation, les serveurs Web, les langages de programmation et les bases de données choisis sont-ils standard ? Sont-ils utilisés par les autres unités administratives de l'organisation ?
57. Quelle est la problématique concernant la base de données ? Quel sera le moyen d'accès ? Y aura-t-il des problèmes potentiels de firewall ?
58. Le chef de projet participe-t-il à la conception de la base de données ? Quel est son emplacement ? Quel est le type d'accès ? Des tests exhaustifs avec un grand nombre d'accès simultanés ont-ils été prévus ?

Serveurs Web :
IIS (Internet Information Server de Microsoft), Netscape, Apache.

Langage de programmation Web :
HTML, Java, JavaScript, ASP, ACTIVE X.

- obs.** *Décision stratégique à prendre dès le début du projet.*

- oui** → *Des problèmes potentiels existent toujours dès qu'une base de données est mise en place : design, connexion, pérennité de données, doublons, sauvegardes, etc.*

59. Si une unité administrative centrale – du type de l'OFIT à la Confédération – met à disposition des serveurs pour y installer les sites Internet, est-elle disposée à accepter votre site ? Propose-t-elle un contrat de prestation de services ? L'application est-elle compatible avec l'infrastructure à disposition ?

Avantages → *Le know-how n'est pas nécessaire dans l'unité administrative.*

Désavantages → *Pas de possibilité d'intervention directe, dépendance d'une qualité de services externes.*

oui → *Exiger un contrat de prestations, même si c'est l'acquéreur lui-même qui doit le faire.*

non → *Des problèmes surgiront forcément, au plus tard lors de la réception.*

obs. *Ce point devra explicitement faire partie du contrat.*

Cahier des charges

60. Le cahier des charges a-t-il été bien conçu ? Correspond-il aux objectifs du projet ? Est-il assez détaillé ? Les responsabilités sont-elles suffisamment claires ?

61. La procédure de réception et les critères d'acceptation ont-ils été définis ?

62. Les articles faisant partie de la livraison ont-ils été définis ?

- matériel hardware
- licences software (inclus les logiciels de développement)
- codes sources
- documentation (manuel opérateur, manuel programmeur, manuel maintenance)
- les images (gif, frames)

63. Les modalités de garantie font-elles partie du contrat ?

- temps de réaction
- durée de la garantie
- étendue
- responsabilités

64. Un contrat de maintenance est-il prévu pour la période après la garantie ?

non → *Prévoir au moins un arrangement avec le fournisseur pour qu'il garantisse ses interventions, même s'il est payé par intervention. Prévoir le prix horaire.*

Choix du fournisseur externe

65. Les entreprises auxquelles l'appel d'offres sera soumis sont-elles connues de l'unité administrative ?

non → *Consulter d'autres unités administratives et demander des renseignements sur des entreprises ayant produit de bons sites.*

66. Les sites créés par les entreprises auxquelles l'appel d'offres sera soumis ont-ils été visités ?

obs. *Si les sites ne plaisent pas, sont peu fonctionnels, etc., chercher d'autres fournisseurs. Actuellement, le meilleur et le pire se côtoie chez les fournisseurs.*

67. Un nombre suffisant de soumissionnaires potentiels a-t-il été prévu ?

obs. *La majorité des administrations exigent au moins trois offres valables. Il vaut mieux en avoir plusieurs, car le montant des offres peut varier du simple au quintuple (!)*

68. Les indicateurs (et les critères quantitatifs et qualitatifs d'appréciation pour chacun de ces indicateurs) ont-ils été retenus avant la réception des offres ?

non → *Pour une bonne évaluation, il est impératif de les avoir avant de recevoir les offres.*

69. Une présentation des deux ou trois entreprises ayant fait les meilleures offres est-elle prévue ?

obs. *Ne pas oublier de convier le comité de projet et la direction de projet à y participer.*

Contrat avec un fournisseur externe

70. Le contrat fait-il explicitement référence au cahier des charges ?

non → *Si le cahier des charges existe, ajouter un paragraphe avec cette référence.*

71. Les objectifs sont-ils clairement définis ? Les prestations et les responsabilités sont-elles clairement définies ? Un plafond forfaitaire maximum a-t-il été fixé ? Les délais de livraison ont-ils été définis ? Ceux-ci impliquent-ils des amendes en cas de dépassement ? Le protocole de réception fait-il partie du contrat ?

non → *Des problèmes surgiront forcément, au plus tard à la réception.*

72. La garantie (temps de réaction, durée, étendue, responsabilités) est-elle définie ?

non → *Idem, mais après la mise en service.*

73. Au cas où un sous-traitant ferait une partie du travail, y a-t-il un contrat entre le fournisseur et le sous-traitant ?

obs. *Exiger une copie du contrat décrivant clairement les responsabilités.*

Suivi du projet

74. Y a-t-il des retards potentiels au niveau des travaux liés à l'aspect graphique du site ?

obs. *Un projet artistique ne fonctionne pas comme un autre projet, et il y a une tendance à « perdre » du temps avec cet aspect au début du projet.*

75. Les développements de la partie technique (moteur) avancent-ils à la même vitesse que ceux de la partie graphique durant le projet ?

obs. *Il ne sert à rien d'avoir uniquement le moteur ou la partie graphique prête dans les délais !*

76. Les informations à publier sont-elles disponibles ? Sous forme électronique ?

obs. *Les retards relatifs à la recherche de données sont fréquents !*

77. Le chef de projet est-il au courant durant toute la durée du projet des détails de son déroulement ?

78. Tous les acteurs du projet ont-ils accès à toutes les informations ? Sont-ils régulièrement informés ? Participent-ils aux tests ?

non → *Attention aux changements d'objectifs, d'architecture ou d'autres détails durant le projet. La réception risque de créer certains problèmes.*

Appui de la direction

79. La direction de l'organisation centrale appuie-t-elle le projet, en particulier vis-à-vis des unités administratives ? **obs.** *Important dans le cas où un service de l'organisation centrale est appelé à coordonner d'autres sites de la même organisation.*

Tests et réception

80. Les tests précédant la procédure de réception ont-ils eu lieu ? Les personnes de l'unité administrative ont-elles été invitées à y participer ? **obs.** *La participation de personnes de l'unité administrative permet d'une part une meilleure acceptation et d'autre part d'éliminer une grande partie des erreurs.*
81. Des tests simulant l'accès de milliers d'utilisateurs sur le site ont-ils été faits ? **obs.** *Les tests habituels ne permettent pas de déceler d'éventuels problèmes de connexion à la base de données.*
82. Les tests sur Internet et Intranet ont-ils été faits séparément et exhaustivement ? **obs.** *Uniquement pour les sites étant installés deux fois : a) sur le réseau interne Intranet et b) sur le réseau Internet.*
83. La procédure de réception est-elle prévue selon le cahier de charges ? **non** → *S'il y a des divergences au niveau des tests finaux, ils ne pourront pas être établis facilement.*

Documentation

84. Les différents manuels prévus (utilisateur, maintenance) ont-ils été livrés ? Sont-ils de bonne qualité ? Contiennent-ils les informations souhaitées et prévues ? **non** → *Prévoir des difficultés pour la maintenance et les mises à jour !*

Livraisons de la part du fournisseur

85. Tout le matériel a-t-il été livré ?
- code source
 - documentation exhaustive
 - gif
 - frames (sans les textes pour d'éventuelles futures traductions)

Inscription sur les moteurs de recherche

86. Le site a-t-il été inscrit dans différents moteurs de recherche ? Les « mots-clefs » pour les recherches ont-ils été définis dans suffisamment de langues différentes ? **obs.** *Ne pas oublier qu'un certain temps est nécessaire entre le moment de l'inscription et le moment où les recherches sont possibles.*

Changement de personnel

87. Une politique de suivi de projets rigide, en particulier en ce qui a trait à la documentation, a-t-elle été introduite ? Garantit-elle l'intégrité du système et la « traçabilité » de son développement ? Un changement de personnel peut-il donc être envisagé sans gros problèmes ?
88. La politique de documentation est-elle soutenue par des mesures pratiques, notamment par la création de forums internes où tous les acteurs (fournisseurs inclus) introduisent leurs informations concernant le projet ?

non → *Au premier obstacle, le projet risque de s'enliser.*

obs. *Prévoir une politique claire dès le début du projet est un des moyens sûrs pour garantir la pérennité de ce dernier.*

Budget : planning vs périodes fiscales

89. Toutes les mesures préventives afin d'éviter des retards, ont-elle été prises ?

obs. *Si le projet doit se finir en fin d'année et qu'il venait à avoir du retard, certaines factures risquent de ne pas pouvoir être payées !*

3. Phase opérationnelle

Cycle d'un projet Internet

90. Une évolution du site est-elle déjà prévue ?

obs. *Afin de garantir une évolution constante du site, il est nécessaire de comprendre son aspect cyclique et les démarches s'y référant.*

Maintenance et mises à jour du site

91. Comment sont prévues la maintenance et les mises à jour du site ?
1. modifications régulières : communiqués de presse, discours ;
 2. réponses aux demandes : messagerie électronique, forums ;
 3. modifications périodiques : nouveaux dossiers ;
 4. évolution du site : nouvelles rubriques (sans changement de design) ;
 5. refonte du site : changement de design, nouvelle navigation.

Statistiques

92. Les statistiques concernant les utilisateurs du site ont-elles été prévues ? Concernent-elles uniquement le nombre de « hits » de la page principale ? De vraies statistiques par rubrique ou par pages sont-elles prévues ?

obs. *Il est important de faire des statistiques et de les utiliser comme un outil de gestion. Attention aux logiciels standard qui ne décomptent pas les hits provenant de moteurs de recherche et qui ne tiennent pas compte de divers passages sur un même serveur proxy ! Choisir un programme de statistiques fiable et configurable.*

Enquêtes

93. Des enquêtes (et leurs outils) sont-elles prévues ?

obs. *Les enquêtes régulières (même internes) qui visent à obtenir des utilisateurs du site des informations concernant leurs besoins et leurs souhaits sont un bon moyen de faire évoluer un site.*

Formation

94. Une formation adéquate des personnes impliquées dans le projet et surtout des personnes directement impliquées sur le site est-elle prévue ? La formation des remplaçants est-elle également organisée ?

obs. *La formation est un des aspects importants pour garantir la bonne qualité du site dans le futur.*

Problématique des liens

95. Comment les liens seront-ils testés ? Y a-t-il une procédure pour éviter que des liens hors unité administrative apparaissent dans les pages du site ?

obs. *Aujourd'hui, certains logiciels permettent de générer une liste des liens erronés à destination du webmaster par un processus automatisé.*

Conférence des webmasters

96. La coordination entre les différents sites de l'unité administrative est-elle garantie ? Une Conférence des webmasters est-elle prévue ?

obs. *Indépendamment de la culture et des compétences au sein de l'unité administrative, la coordination est importante afin de prévenir les doublons, de prendre des décisions stratégiques communes, de synchroniser certaines activités, etc.*

Organisation de l'exploitation

97. Les nouveaux processus ont-ils été décrits (flux, activités, points de décisions, etc.) ?

non → *Il est probable que l'unité administrative doive faire face à de futurs problèmes importants au niveau de l'organisation...*

98. Les rôles de la nouvelle organisation ont-ils été définis ?

- responsable de l'information (ou responsable du site)
- webmaster
- responsable messagerie
- responsable forum
- assistant (introduction des données)

99. Les délimitations et les compétences entre les services ont-elles été définies ? Cette définition permet-elle à chaque service (en particulier au responsable de l'information) de travailler de manière indépendante ?

obs. *On assiste parfois dans l'administration à des situations insolites où les informaticiens définissent eux-mêmes les droits et les compétences du service d'information !*

Responsabilités

100. L'attribution des nouvelles places de travail a-t-elle été définie ? Est-il nécessaire d'engager des collaborateurs externes ? Le cahier des charges des personnes impliquées a-t-il été corrigé ? Et celui des remplaçants ?

Partie C

ANNEXES

Chapitre I BIBLIOGRAPHIE

La liste des livres et articles est triée par thème et par auteur.

Société de l'information et cyberadministration

BAQUIAST (Jean-Paul), « La modernisation de l'administration », 1988

BEAUCHAMP (Michel), « Communication publique et société : repères pour la réflexion et l'action », Boucherville, 1991

DEBRAY (Régis), « L'Etat séducteur : les révolutions médiologiques du pouvoir », Gallimard, 1993

De CORFOU, « La société de l'information », COM (96) 395 version déf. du 24.7.96

De ROULET (Michèle) « La Suisse et les nouvelles technologies de l'information », Office fédéral de l'informatique / ACE2000, novembre 1997

FAGAGNINI (Hans Peter), « Auf dem Weg zur modernen politischen Kommunikation : zur Nutzung des politischen Marketings durch die Milizpartei », 1989

GATES (Bill), « The Road Ahead », Editions Viking, New York, 1995

GLEIM-EGG (Heidrun), « Kommunikative Problembewältigung in Staat und Privatwirtschaft » Speyer - Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften, 1995

HABEMAS (Jürgen) « Strukturwandel der Öffentlichkeit », Francfort/M ; Editions Suhrkamp, 1990.

KAPPELER (Beat) (sous la direction de), Rapport du Groupe de Réflexion « La Suisse et la société de l'information » à l'attention du Conseil fédéral suisse, juin 1997

KAPPELER (Beat), « Internet est en train de tout changer », interview accordé à Vision, le magazine suisse de la science et de l'innovation, mars 1999

Le NET (Michel), « Communication publique : pratique des campagnes d'information », La Documentation française, 1993

POUPA (Christine), HORBER-PAPAZIAN (Katia), CHAPPELET (Jean-Loup), DURANT (Thierry) « La cyberadministration en Suisse » Discussion paper de l'IDHEAP, juin 1997

ZEMOR (Pierre) « La communication publique », Paris : Presses universitaires de France, 1995, 128p. (Coll. Que sais-je ? n°2940 – 2^{ème} ed. corrigée 1999)

« Vivre et travailler dans la société de l'information : priorité à la dimension humaine » COM(96) 389, <http://www.ispo.cec.be/infosoc/legreg/docs/people1st/html>, vers. déf. du 24.7.96

Internet

- ALIN (Frédéric), LAFON (Denis), MACARY (Jean-François), « Le projet Intranet », Eyrolles 1998 (4^{ème} édition)
- ANDRIEU (Olivier), LAFONT (Denis), « Internet et l'entreprise » Eyrolles, 1995
- BROWN (Mark), JUNG (John), SAVOLA (Tom), « Using HTML », Editions Que, 1996
- BUTLER (Mark), « Internet tout de suite », Editions Dunod, 1995
- DUFOUR (Arnaud), « INTERNET, que sais-je ? », Presses universitaires de France (Coll. Que sais-je ? n°3073 – 5^{ème} édition novembre 1997)
- HUITEMA (Christian), « Et Dieu créa l'Internet », Eyrolles, 1995
- WOLTON (Dominique) « Internet et après ? », Flammarion, 1999

Suivi de projets

- CEDRO (Lorenzo), GUALTIEROTTI (Antonio), « Management et exploitation des systèmes d'information statistiques » IDHEAP, juin 1997
- CLAVIER (Jacques), « Diriger un projet informatique, les secrets des consultants », Editions J.C.i, 1993
- BROOKS JR. (Frederick), « The mythical man-month, Essays on software engineering », Addison-Wesley Publishing Company, 1982
- ORLIKOWSKI (Wanda J.) HOFMAN (J. Debra) « An improvisational model for change management : The case of groupware technologies » Sloan Management Review / Winter 1997, page 11

Administration fédérale

- Chancellerie fédérale, « Etude d'une conception fédérale pour la diffusion et la consultation du droit par voie informatique » division du droit et des publications, 3003 Berne
- DFE, « Directives concernant l'informatique au Département fédéral de l'économie (DID) », 30 janvier 1997
- Office fédéral de l'informatique, « HERMES, Conduite et déroulement de projets informatiques », Edition 1995
- Office fédéral de l'informatique, « Directive technique N° 18 (DT18), World Wide Web (WWW) dans l'administration fédérale », 15 mai 1996
- Office fédéral de l'informatique, « Projekthandbuch für WWW Projekte (Public-WWW-Server) », avril 1996

Chapitre II PERSONNES INTERVIEWÉES

Mis à part les contacts informels avec des agents de la Confédération dans le cadre de notre travail, nous avons notamment interviewé les personnes suivantes (par ordre alphabétique) :

- | | | |
|--|--|---------------------|
| • Mme Eliane Baumann | <i>Service de presse</i> | SG-DFE |
| • M. Braun | <i>Directeur</i> | Société
Cyberlab |
| • M. Markus Gemperler | <i>Informaticien d'office</i> | SG-DETEC |
| • M. Nicolas Kessler | <i>Service informatique</i> | CF |
| • M. Eric Moret | <i>Adjoint de l'informaticien du département</i> | SG-DFI |
| • M. Heinz-Karl Müller, Dr med. vet. | <i>Chef de l'Information</i> | OVF (DFE) |
| • M. Jürg Römer, Dr phil. nat. | <i>Secrétaire général adjoint</i> | SG-DFE |
| • Mme Michèle de Roulet <i>lic. ès sc. écon.</i> | <i>Adjointe direction (jusqu'à 1998)</i> | OFI (DFF) |
| • M. Beni Ruef | <i>Chef du service informatique (jusqu'à 1997)</i> | OVF (DFE) |
| • M. Alain Sandoz, Dr ès sc. | <i>Chef du service informatique</i> | OFAG (DFE) |
| • M. Thomas Schwendimann, Dr phil. hist. | <i>Chef du Service de presse</i> | CF |

Observation : D'autres interviews ont été faites dans le cadre de l'enquête (voir Partie A, Chapitre VI « Enquête sur les projets Internet », page 32), mais pour des questions de confidentialité ces noms ne sont pas publiés.

Chapitre III **ABRÉVIATIONS**

AF	<i>Administration fédérale</i>
CDID	<i>Comité directeur de l'informatique du département (en allemand ILAD)</i>
CF	<i>Chancellerie fédérale</i>
CIC	<i>Conférence informatique de la Confédération (en allemand IKB)</i>
CID	<i>Conférence informatique du département (en allemand IKD)</i>
DDPS	<i>Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (avant 1998 DMF)</i>
DETEC	<i>Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie (avant 1998 DFTCE)</i>
DFAE	<i>Département fédéral des affaires étrangères</i>
DFE	<i>Département fédéral de l'économie (avant 1998 DFEP)</i>
DFF	<i>Département fédéral des finances</i>
DFI	<i>Département fédéral de l'intérieur</i>
FAQ	<i>Voir Glossaire Internet, page 97</i>
FLAG	<i>Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (voir GMEB)</i>
GIF	<i>Voir Glossaire Internet, page 97</i>
GMEB	<i>Gestion par mandat et enveloppe budgétaire : offices gérés selon les principes de la nouvelle gestion publique (en allemand FLAG)</i>
JPEG	<i>Voir Glossaire Internet, page 97</i>
KOMBV	<i>Kommunikation Bundes Verwaltung ; réseau de communication au sein de l'administration. Ce réseau est protégé et les utilisateurs externes à la Confédération ne peuvent pas y accéder.</i>
OFAEE	<i>Office fédéral des affaires économiques extérieures</i>
OFAG	<i>Office fédéral de l'agriculture</i>
OFCIM	<i>Office fédéral central des imprimés et du matériel</i>
OFI	<i>Office fédéral de l'informatique (jusqu'au 30 juin 1999)</i>
OFIT	<i>Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (à partir du 1^{er} juillet 1999)</i>
OVF	<i>Office vétérinaire fédéral</i>
SG	<i>Secrétariat général</i>
URL	<i>Voir Glossaire Internet, page 97</i>
WWW	<i>Voir Glossaire Internet, page 97</i>

Chapitre IV GLOSSAIRE INTERNET

accès	<i>Possibilité ouverte aux personnes de consulter ponctuellement des documents ou des données. L'accès suppose à la fois une démarche active de la personne, qui demande communication d'un document ou se déplace pour consulter un registre, et la collaboration de l'administration, qui communique le document demandé ou permet la consultation de ses registres.</i>
adresse électronique	<i>Adresse permettant d'envoyer un message électronique à un utilisateur connecté à Internet ou à un des réseaux qui lui sont rattachés par une passerelle de messagerie.</i>
autoroutes de l'information	<i>Nouvelle génération de réseaux portée par la quadruple révolution technologique que constituent la numérisation de l'information, sa compression, son acheminement par la fibre optique et les nouvelles techniques de commutation. Les autoroutes de l'information devraient être capables d'acheminer, d'un point à l'autre de la planète, n'importe quel type d'information numérisée : voix, son, textes, images fixes ou animées, réelles ou virtuelles.</i>
browser	<i>L'architecture Internet s'appuie sur l'utilisation d'un « client universel » (browser ou navigateur). Les plus utilisés sont Navigator de Netscape et Internet Explorer de Microsoft.</i>
client	<i>Dans l'architecture client/serveur, la machine qui utilise un service est nommée cliente. On emploie également ce terme pour désigner le logiciel permettant d'utiliser un service rendu par un serveur.</i>
données publiques	<i>Par publique, il faut entendre une donnée collectée ou produite dans le cadre de sa mission par un service public, sur fonds publics.</i>
e-mail	<i>Ou message électronique : chaque abonné d'Internet est détenteur d'une boîte aux lettres et d'une adresse électronique dite « de type e-mail », c'est-à-dire à la norme IP (Internet Protocol). Il peut donc échanger de manière asynchrone des messages personnels avec n'importe lequel des abonnées que compte Internet.</i>
en ligne	<i>Ou online : réseau ou service accessible avec un micro-ordinateur équipé d'un modem. Se dit d'un site qui a été installé sur un serveur Internet et qui est accessible au internautes.</i>
FAQ	<i>Frequently asked questions ou aussi nommé « Foire Aux Questions ». Document regroupant les réponses aux questions posées fréquemment, notamment sur les groupes de discussion.</i>
firewall	<i>Système anti-intrusion : logiciel de sécurité installé sur certains sites pour que les personnes non autorisées ne puissent pas y accéder (l'objectif est d'interdire aux citoyens internautes l'accès à des domaines privés).</i>
forum (à thème)	<i>Ou newsgroup : groupes de discussion sur un thème. Les discussions se font sous forme de messages écrits auxquels les utilisateurs d'Internet peuvent répondre. Il n'est pas possible de chiffrer le nombre de forums, en raison de leur durée de vie limitée, mais ils se comptent en dizaines de milliers.</i>

frame	<i>Multifenêtrage qui permet de diviser la page du navigateur en plusieurs sous-pages ; ainsi par exemple le sommaire du site visité peut rester affiché en permanence dans une sous-page pendant que les autres varient.</i>
gif	<i>Graphic Interchange Format : un des deux formats – avec JPEG – les plus répandus sur Internet pour l’affichage d’images et de photos dans les pages HTML et qui permettent de créer des animations simples. Il utilise un algorithme de compression qui n’est pas spécifique aux images et permet de gérer 256 couleurs.</i>
hit	<i>Accès à un site Internet, soit par un internaute, soit par un moteur de recherche. Ces accès font l’objet de statistiques.</i>
home page	<i>Voir page d’accueil.</i>
hyperlien	<i>Ou lien ou encore link : possibilité de visualiser un autre document ou d’aller à un autre site Internet depuis la page où se trouve l’utilisateur (voir hypertexte).</i>
hypertexte	<i>Ce sont des textes de couleurs différentes (bleue en général) que l’on peut cliquer pour accéder à un autre document. Les hypertextes rendent la lecture plus dynamique et permettent de naviguer d’un document à l’autre : si on lit un article traitant de « l’invention du téléphone sans fil » et que l’article cite ATT, un hypertexte permettra de voir une présentation d’ATT en cliquant simplement sur le mot.</i>
internaute ou surfeur	<i>Utilisateur de ressources Internet. Mot « branché » pour indiquer celui qui navigue ou se promène de site en site sur la Toile.</i>
Internet	<i>Réseau mondial, formé de plusieurs dizaines de milliers de sous-réseaux de toutes tailles interconnectés. Cinq types d’opérations se déploient sur ce réseau : messagerie électronique, forums à thème, travail à distance, transfert de fichiers, et recherche d’informations sur les serveurs. Le World Wide Web (WWW) est un sous-ensemble d’Internet qui permet d’accéder à des serveurs.</i>
Intranet	<i>Réseau fermé utilisant les mêmes technologies et protocoles qu’Internet. Au niveau de la Confédération, il s’agit du réseau KOMBV.</i>
Java	<i>Langage de développement, interprété et orienté objet produit par SUN, qui permet de développer des applications de production qui pourront être télédiffusées et utilisées à l’aide d’un navigateur.</i>
JavaScript	<i>Contrairement à ce que pourrait laisser supposer son nom, JavaScript n’a rien à voir avec Java. Développé par Netscape, il est un langage de scripts chargés sous forme de texte et interprétés par le navigateur.</i>
JPEG	<i>Joint Photographic Experts Group : un des deux formats – avec GIF – les plus répandus sur Internet pour l’affichage d’images et de photos dans les pages HTML, mais supporté uniquement par certains browsers. Permet une bonne compression des images, car l’algorithme de compression exploite certaines limitation de l’œil humain, notamment le fait que les nuances de couleur sont moins bien perçues que les nuances de brillance. Permet de gérer 16 millions de couleurs.</i>
langage de programmation	<i>Langage de programmation Web tels que HTML, Java, JavaScript, ASP, ACTIVE X.</i>
lien, link	<i>Voir hyperlien.</i>

mail	<i>Voir e-mail.</i>
message électronique	<i>Voir e-mail.</i>
Net	<i>Le réseau (voir WWW).</i>
newsgroup	<i>Voir forum.</i>
online	<i>Voir en ligne.</i>
page d'accueil	<i>Home page : première page de chaque site. C'est à partir de cette page que les utilisateurs peuvent surfer à l'intérieur d'un site.</i>
protocole	<i>Convention précisant des règles et des spécifications techniques à respecter dans le domaine des télécommunications afin d'assurer l'interopérabilité des systèmes. De nombreux protocoles sont normalisés, ce qui leur assure une reconnaissance nationale ou internationale (norme ISO par exemple).</i>
provider	<i>Entreprise qui met un serveur Internet à disposition des utilisateurs.</i>
serveur	<i>Se dit d'une machine ou d'une application capable de rendre un service à des clients.</i>
serveurs Web	<i>Serveurs Web tels que IIS (Internet Information Server de Microsoft), Netscape, Apache.</i>
systèmes d'exploitation	<i>Systèmes d'exploitation permettant le fonctionnement des ordinateurs tels que NT, UNIX ou autres.</i>
surfer	<i>Se promener, se déplacer d'un site à l'autre à travers le Web.</i>
Toile	<i>Toile d'araignée (voir WWW).</i>
URL	<i>Uniform Resource Locator : syntaxe utilisée par WWW pour spécifier la localisation physique d'un fichier ou d'une ressource sur Internet.</i>
Web	<i>Toile d'araignée (voir WWW).</i>
Webmaster	<i>Personne responsable d'un site Internet. C'est elle qui met à jour les données, qui lit les messages et qui les distribue, etc.</i>
WWW	<i>World Wide Web désigne le réseau (la toile d'araignée) couvrant le monde entier. L'outil est graphique, puissant, facile à utiliser, beau et ne coûte pas cher. Il permet un accès à l'information de type hypertextuel, ce qui représente un considérable progrès dans la facilité de navigation sur les réseaux d'Internet. Le Web est l'utilisation d'Internet qui connaît la plus forte expansion. Les serveurs Web peuvent fournir une grande variété de services, sous forme textuelle, mais aussi sonore ou en images fixes et animées, la capacité des réseaux étant le seul obstacle à leur réception.</i>

Chapitre V CAHIER DES CHARGES

Ce chapitre propose une structure générique pour un cahier des charges d'un projet Internet.

1. But du document

2. Situation de départ

description de l'organisation

description du projet

3. Objectifs du site Internet

Décrit en détail les objectifs devant être atteints par le site Internet.

4. Typologie du site

type de pages

information à publier (nombre de dossiers, nombre de pages, nombre de niveaux)

présentation du contenu

liens

navigation

moteur de recherche

aspects de communication bilatéraux (messagerie, forum)

base de données

5. Exigences

Décrit les exigences importantes qui servent de critères pour l'acquisition de la solution et pour l'évaluation des offres.

5.1 Critères impératifs

Fixe les critères qui doivent absolument être atteints par les offres remises, y compris les délais pour le projet et les ressources du soumissionnaire.

5.2 Exigences envers le système

Décrit les exigences envers la solution à acquérir. Cette description contient les idées concrètes déjà existantes (architecture, standards définis dans l'organisation centrale, concepts de navigation ou autres).

5.3 Exigences propres au soumissionnaire

Décrit les exigences propres au soumissionnaire et à l'assistance, notamment :

les caractéristiques du fournisseur ainsi que des références

les prestations d'assistance et de maintenance

l'intégration dans la propre organisation de projet

les exigences envers les contrats

6. Structure de l'offre

6.1 Exigences envers le concept de solution du soumissionnaire

Décrit ce que l'on attend du soumissionnaire au niveau de l'élaboration de l'offre, notamment :

- les points importants
- degré de détail attendu
- indications concrètes devant être faites

6.2 Structure de l'offre

Décrit la structure de l'offre qui est imposée au soumissionnaire. La structure suivante est proposée :

- brève présentation du soumissionnaire
- résumé à l'intention de la direction
- solution proposée par le soumissionnaire
- description des travaux effectués et responsabilités
- prix et conditions
- conditions de garantie (portée, temps de réaction)
- livraison : matériel (hardware), licences (logiciels de développement inclus), logiciels (codes source), images (gifs, frames), documentation (manuel opérateur, manuel programmeur, manuel de maintenance)
- informations complémentaires du soumissionnaire
- annexes

7. Aspects d'ordre administratif

Décrit et règle divers aspects de la procédure d'évaluation et de son déroulement, notamment :

- procédure pour l'évaluation des offres
- procédure à la fin de l'évaluation
- conditions contractuelles
- confidentialité, reddition du cahier des charges, droit d'auteur du cahier des charges
- accusé de réception du soumissionnaire et de son interlocuteur
- questions concernant le cahier des charges
- remise de l'offre (délais, nombre d'exemplaires, adresses)
- démarche ultérieure pour l'évaluation

8. Annexes

- par exemple le manuel de projet

Chapitre VI RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Enquête Internet

Propriétés	
Population	80 Personne(s) (Tous les répondants)
Collection	-
Nom	Enquête Internet
Auteur	Pascal Reichen
Description	(Texte en français à la suite du texte allemand !)

Im Rahmen meiner Ausbildung zum Master of Public Administration (MPA) am Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), schreibe ich eine Diplomarbeit zum Thema « Internetprojekte ». Die Studie befasst sich mit der Implementierung von Internet - Sites im Allgemeinen und mit den dabei ablaufenden Projektprozessen im Speziellen. Das Ziel dieser Studie ist, eine Methode bzw. eine Vorgehensweise aufzuzeigen mit welchem man typische Probleme in Internet – Projekten vermeiden kann.

Aus diesem Grund kontaktiere ich Personen, die direkt an einem Internet-Projekt arbeiten oder gearbeitet haben und sende Ihnen einen Fragebogen zu, der zu einem besseren Verständnis dieses Projekttyps führen soll. Sie benötigen ca. 15 - 30 Minuten um die unten aufgeführten Fragen zu beantworten.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie diese Fragen beantworten könnten.

Besten Dank im Voraus.

Pascal Reichen

Dans le cadre de la rédaction du mémoire final de mon master en administration publique à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), j'effectue actuellement une étude sur la mise en place de sites Internet et en particulier sur le déroulement du projet lui-même. Le but de la démarche est de proposer une méthode permettant d'éviter les problèmes qui apparaissent fréquemment dans ce type de projet.

A cet effet, je contacte des personnes participant ou ayant participé directement à un projet Internet pour leur soumettre un questionnaire qui permettra une meilleure compréhension de ce type de projet. Entre 15 et 30 minutes devraient être nécessaires pour répondre à la trentaine de questions ci-dessous.

Je vous serais donc extrêmement reconnaissant de bien vouloir répondre au questionnaire et d'avance je vous remercie.

Pascal Reichen

Introduction	24.11.98
Début de l'enquête	27.11.98
Fin de l'enquête	15.02.99
Accès	Accès anonyme sans code d'accès
Distribution	Uniquement réseau
Créé	27.11.98 16 :26
Modifié	20.01.99 13 :36
Distribué	19.01.99 18 :58
Récupéré	26.02.99 14 :13

1. Ist Ihre Internet Site heute online ? Le site dont cette enquête fait objet est-il aujourd'hui en ligne ?

Question n°1	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Ja / Oui	79	98.8%
Nein / Non	1	1.25%
Total	80	100%

2. Falls sie schon existiert, wie ist die Adresse der Site ? Si elle existe déjà, quelle est l'adresse du site ?

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité.

3. Welche Art von Verwaltung repräsentiert Ihre Site ? Dans quel type d'administration se situe ce site ?

Question n°3	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Gemeindeverwaltung / administration communale	29	36.3%
Kantonsverwaltung / administration cantonale	17	21.3%
Bundesverwaltung / administration fédérale	15	18.8%
Schule und Universität / école ou université	10	12.5%
andere / autre	9	11.3%
Total	80	100%

4. Wie lange hat das Projekt gedauert, von der Freigabe durch die Direktion bis zum Aufschalten der Site ? Cocher la durée totale du projet depuis le feu vert de la direction jusqu'à sa mise en ligne ?

Question n°4	Fréq. [#]	Fréq. [%]
2 bis 4 Monate / 2 à 4 mois	27	33.8%
4 bis 6 Monate / 4 à 6 mois	19	23.8%
0 bis 2 Monate / 0 à 2 mois	17	21.3%
6 bis 8 Monate / 6 à 8 mois	9	11.3%
mehr als 8 Monate / plus de 8 mois	7	8.75%
nicht online / pas en ligne	1	1.25%
Total	80	100%

5. Haben Sie mit externen Firmen zusammengearbeitet, um dieses Projekt zu realisieren ? Avez-vous fait appel à des fournisseurs externes pour réaliser le projet ?

Question n°5	Fréq. [#]	Fréq. [%]
mit externen Firmen / avec fournisseurs externes	54	67.5%
nur interne Ressourcen / ressources internes uniquement	26	32.5%
Total	80	100%

6. Falls Sie einen (mehrere) externen Firmen engagiert haben, wie hoch war das Vertragsvolumen bzw. das Budget für die Realisierung dieses Projektes ? Si vous avez fait appel à un (des) fournisseur(s) externe(s), quel était le montant du contrat, faute de contrat, celui du budget avec ce(s) fournisseur(s) pour la réalisation de votre site ?

Question n°6	Fréq. [#]	Fréq. [%]
weniger als 19'999.- / moins que 19'999.-	36	66.7%
20'000.- bis 49'999.- / 20'000.- à 49'999.-	13	24.1%
50'000.- bis 99'999.- / 50'000.- à 99'999.-	1	1.85%
100'000.- bis 199'999.- / 100'000.- à 199'999.-	3	5.56%
mehr als 200'000.- / plus que 200'000.-	1	1.85%
Total	54	100%

7. Falls Sie mit externen Firmen einen Vertrag abgeschlossen haben, wie verhielt sich das Verhältnis zwischen Schlussabrechnung und budgetierten Kosten ? Si vous avez conclu un contrat avec le(s) fournisseur(s), lors des décomptes finaux y a-t-il eu des dépassements par rapport au budget initial ?

Question n°7	Fréq. [#]	Fréq. [%]
keine Mehrkosten / pas de dépassement	39	72.2%
weiss es nicht / ne sait pas	8	14.8%
Mehrkosten bis zu 19% / dépassement jusqu'à 19%	4	7.41%
Mehrkosten von 20 bis 39% / dépassement de 20 à 39%	2	3.7%
Mehrkosten von 40 bis 59% / dépassement de 40 à 59%	1	1.85%
Mehrkosten von 60 bis 79% / dépassement de 60 à 79%	0	0%
80% oder mehr / 80% ou plus de dépassement	0	0%
Projekt ist noch nicht beendet / projet pas fini	0	0%
Total	54	100%

8. Wurde das Erscheinungsbild Ihrer Verwaltungseinheit einmal gesamthaft neudefiniert, z.B. im Rahmen einer Marketing - Studie des Typs « corporate identity » ? (Logo, Briefkopf, Briefpapier, Kommunikationsmittel, etc.) ? Y a-t-il eu une étude du marketing de type « corporate identity » concernant la promotion de toute votre unité administrative (logo, en-têtes, image de marque, papier à lettres, moyens de communication, etc.) ?

Question n°8	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Nein / Non	42	52.5%
Ja / Oui	36	45%
weiss es nicht / je ne sais pas	2	2.5%
Total	80	100%

9. Falls Sie auf die Frage 8 « Nein » geantwortet haben, hat es im Rahmen Ihres Internetprojekts eine derartige Marketingstudie gegeben ? Si vous avez répondu « non » à la question 8, dans le cadre du développement de votre site y a-t-il eu une étude de marketing ?

Question n°9	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Nein / Non	38	91%
Ja / Oui	3	7%
weiss es nicht / je ne sais pas	1	2%
Total	42	100%

10. Falls eine Marketingstudie durchgeführt wurde, war dieser Teil des Internet-Projekts und des entsprechenden Budgets ? Si une étude de marketing a eu lieu, cette étude faisait-elle partie du projet Internet et de son budget ?

Question n°10	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Nein / Non	28	70%
Ja / Oui	11	27.5%
weiss es nicht / je ne sais pas	1	2.5%
Total	40	100%

11. Wie hoch schätzen Sie den Personalaufwand in Ihrem Internetprojekt bis zum online-schalten (in Personenmonaten) ? A combien estimez vous les ressources en personnel interne pour faire le projet jusqu'à ce que le site soit en ligne ?

Question n°11	Fréq. [#]	Fréq. [%]
weniger als 2 Personen x Monate / moins de 2 personnes x mois	37	46.3%
2 bis 4 Personen x Monate / 2 à 4 personnes x mois	32	40%
4 bis 6 Personen x Monate / 4 à 6 personnes x mois	6	7.5%
6 bis 8 Personen x Monate / 6 à 8 personnes x mois	4	5%
mehr als 8 Personen x Monate / plus de 8 personnes x mois	1	1.25%
Total	80	100%

12. Wie hoch schätzen Sie den Personalaufwand für den Unterhalt der Site nach der online-Schaltung (ausgedrückt in Vollzeitstellen) ? A combien estimez vous les ressources en personnel interne pour maintenir le site après sa mise en ligne ?

Question n°12	Fréq. [#]	Fréq. [%]
weniger als 0.5 Stellen / moins que 0.5 poste de travail	42	52.5%
0.5 bis 1 Stelle / 0.5 à 1 poste	20	25%
1 bis 1.5 Stellen / 1 à 1.5 postes	7	8.75%
1.5 bis 2 Stellen / 1.5 à 2 postes	5	6.25%
2 bis 3 Stellen / 2 à 3 postes	3	3.75%
mehr als 3 Stellen / plus de 3 postes	3	3.75%
Total	80	100%

13. Wurde das Projekt mit einer Projektführungs - Methode gesteuert ? Le projet a-t-il été dirigé avec une méthode de suivi de projets ?

Question n°13	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Nein / Non	62	77.5%
Ja / Oui	10	12.5%
weiss es nicht / je ne sais pas	8	10%
Total	80	100%

14. Wenn « Ja » geben Sie bitte den Namen dieser Methode an : Si « oui » veuillez donner le nom de la méthode :

Liste des réponses

1. (6x) HERMES
2. Planungskonzept nach Grünig
3. Projektmanagement, Zeitplan, kritischer Weg, Aktivitäten
4. Time System
5. Verwaltungsinterne Projektführung

**15. Bitte kreuzen Sie alle Punkte an, welche Ihnen während des Projektes Probleme oder Schwierigkeiten bereitet haben (mehrere Antworten möglich) :
 Veuillez cocher tous les points qui vous ont causé des problèmes ou des difficultés durant le projet (plusieurs réponses possibles) :**

Question n°15	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Übersetzungen der Texte fehlen (mehr als vorgesehen) / Traduction des textes non disponibles (plus que prévu)	34	9.47%
Fehlende verfügbare interne Mittel / Manque de ressources internes disponibles	26	7.24%
Entscheidungen der oberen Instanzen werden nicht oder nur langsam gefällt / Pas de décision ou lenteur des instances supérieures compétentes	21	5.85%
Aenderung des Konzeptes (Navigation durch die Site) / Changement de concept de navigation	20	5.57%
Veränderung des Designs während des Projekts (Kein Konsens, etc.) / Modification du design durant le projet (pas de consensus, etc.)	19	5.29%
Interne Probleme (Widerstand, fehlender oder schlechter Wille) / Réticences internes (résistances, mauvaise volonté)	16	4.46%
Fehlende Mittel zur Uebersetzung der Texte (falls zusätzliche Mittel vorhanden : viel teurer als vorgesehen) / Manque de ressources pour la traduction des textes (si ressources supplémentaires ou plus cher que prévu)	15	4.18%
Gewünschtes Einheitsimage nicht genügend definiert / Image souhaitée de l'unité pas suffisamment définie	15	4.18%
Pflichtenheft ist schlecht definiert und unpräzise / Cahier des charges mal défini ou peu précis	12	3.34%
Pflichtenheft existiert nicht / Cahier des charges inexistant	11	3.06%
Wechsel des am Projekt Mitarbeitenden Personals / Changements de personnes participant au projet	10	2.79%
Verspätungen durch Lieferschwierigkeiten eines Lieferanten / Retards dû à un fournisseur	8	2.23%
Mühsame Abnahme der Site aus technischen Gründen / Réception du site laborieuse à cause de problèmes techniques	7	1.95%
Probleme mit dem Lieferanten (bezüglich Arbeitsleistung, quantitativ oder qualitativ) / Problèmes avec le fournisseur (concernant par exemple le travail à réaliser)	7	1.95%
Zugriffe auf die Datenbank / Connexion à la base de données	7	1.95%
Der Webmaster ist ungenügend qualifiziert / Webmaster pas assez qualifié	6	1.67%
Installation von problematischen Servern / Installation problématique des serveurs	6	1.67%
Probleme zwischen dem Lieferanten und einem allfälligen Unterhändler (Pflichtenheft zwischen ihnen ist nur schlecht definiert, fehlender Dialog, Ueberschreitung des Kredits, usw.) / Problèmes entre le fournisseur et le sous-traitant (cahier des charges mal défini, dialogue inexistant, dépassement du crédit)	5	1.39%
Konzeption der unterliegenden der Datenbank / Conception de la base de données	4	1.11%
Lücken in der Projektführung / Lacunes lors du suivi du projet	4	1.11%
andere / autres	3	0.836%
Ueberschreitung des Budgets / Dépassement du budget	3	0.836%
Der Projektleiter ist ungenügend qualifiziert / Chef de projet pas assez qualifié	2	0.557%
Mühsame Abnahme der Site, weil ein Abnahmeprotokoll fehlt / Réception du site laborieuse par manque de protocole de réception	2	0.557%

Anzahl Benutzer die gleichzeitig auf die Site zugreifen / Nombre d'utilisateurs accédant au site conjointement	1	0.279%
Die zu publizierenden Daten sind (noch) nicht in elektronischer Form vorhanden (fehlende Texte, nötige Aenderungen) / Données pour le site pas suffisamment disponibles sous forme électronique (textes manquants, modifications ou refonte nécessaires)	0	0%
Eliminieren oder Hinzufügen von Seiten während des Projekts (zusätzliche Arbeit und/oder Verspätung) / Elimination ou adjonction de pages durant le projet (ayant causé du travail supplémentaire ou du retard)	0	0%
Probleme mit « Firewall » / Difficultés avec le firewall	0	0%
Überstürztes Vorgehen, bedingt durch Steuer- bzw. Budgetperioden (Druck, das Projekt vor dem 31.12. zu beenden) / Précipitation dû aux périodes fiscales (pression pour finir impérativement le projet avant le 31.12)	0	0%
Total	359	100%

16. Falls Sie andere grössere Probleme hatten, bitte ich Sie, diese zu beschreiben : Si vous avez eu d'autres problèmes majeurs, veuillez les spécifier :

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité, mais un résumé est présenté dans l'analyse de l'enquête.

17. Bitte zeigen Sie eventuelle Lösungen auf, wie diese Probleme vermieden hätten werden könnten : Veuillez décrire d'éventuelles solutions adéquates qui auraient permis d'éviter certains problèmes durant le projet :

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité, mais un résumé est présenté dans l'analyse de l'enquête.

18. Hatten Sie Verspätung mit der Einführung Ihrer Site (bezüglich geplantem Einführungstermin bei Projektstart) ? Avez vous eu du retard lors de la mise en route de votre site (par rapport aux délais fixés au début du projet) ?

Question n°18	Fréq. [#]	Fréq. [%]
keine Verspätung / pas de retard	44	55%
weniger als ein Monat / moins d'un mois	19	23.8%
1 bis 2 Monate / 1 à 2 mois	7	8.75%
2 bis 4 Monate / 2 à 4 mois	7	8.75%
mehr als 4 Monate Verspätung / plus de 4 mois de retard	2	2.5%
nicht online / pas en ligne	1	1.25%
Total	80	100%

19. Falls Ihre Site online ist, kreuzen Sie bitte alle Problempunkte an, die seit der Inbetriebnahme aufgetaucht sind (mehrere Antworten möglich) : Si votre site est en ligne, veuillez cocher tous les points problématiques depuis sa mise en service (plusieurs réponses possibles)

Question n°19	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Fehlende Ressourcen/ Manque de ressources dans l'organisation	41	32.8%
Keine regelmässige Aktualisierung der Informationen / Pas de mise à jour régulière des informations	21	16.8%
Nicht genug qualifiziertes Personal / Personnel pas assez formé	20	16%
Keine Statistiken als Entscheidungsgrundlagen für Verbesserungen / Pas de statistiques pour prendre des décisions	16	12.8%
Keine Neuigkeiten (neue links, neue Seiten, usw.) / Pas de nouveautés (nouveaux liens, nouvelles pages, etc.)	11	8.8%
Keine regelmässige Beantwortung von E-Mails / Pas de réponse régulière aux e-mails	6	4.8%
Unbefriedigende Antworten auf elektronische Post / Réponse au courrier électronique pas satisfaisante	4	3.2%
andere / autres	3	2.4%
Ungenügende Betreuung von Diskussionsforen / Suivi des forums pas assez bon	2	1.6%
Fehlende politische Sicht des Webmasters / Manque de vision politique du webmaster	1	0.8%
Total	125	100%

**20. Falls Sie andere grössere Probleme hatten, bitte ich Sie, diese aufzulisten :
Si vous avez eu d'autres problèmes majeurs, veuillez les spécifier :**

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité, mais un résumé est présenté dans l'analyse de l'enquête.

**21. Bitte zeigen Sie eventuelle Lösungen auf, wie diese Probleme hätten vermieden werden können :
Veuillez décrire des mesures adéquates permettant d'éviter les points problématiques depuis la mise en service du site :**

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité, mais un résumé est présenté dans l'analyse de l'enquête.

**22. Falls Ihre Site online ist, kreuzen Sie bitte alle zutreffenden Punkte an, die die Weiterentwicklung Ihrer Site beschreiben (mehrere Antworten möglich) :
Si vous prévoyez une mise à jour en profondeur veuillez en indiquer les raisons (plusieurs réponses possibles) :**

Question n°22	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Gemäss Entwicklung neuer Dossiers / Selon l'arrivée des nouveaux dossiers	56	29%
Aufgrund der Auswertung von Zugriffsstatistiken / Etude des statistiques	44	22.8%
Gemäss Wunsch der Hierarchie / Sur demande de la hiérarchie	34	17.6%
Weiterentwicklung der meistbesuchten Seiten / Evolution des rubriques les plus fréquentées	33	17.1%
andere / autres	13	6.74%
Gemäss meiner Laune / Selon mon humeur	13	6.74%
Total	193	100%

**23. Falls Sie andere Arten haben, Ihre Site weiterzuentwickeln, bitte ich Sie, diese anzugeben :
Si vous avez d'autres manières de faire évoluer votre site, veuillez les spécifier :**

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité, mais un résumé est présenté dans l'analyse de l'enquête.

24. Sehen Sie eine Gesamterneuerung Ihrer Site vor ? Prévoyez-vous de faire une mise à jour en profondeur de votre site ?

Question n°24	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Ja / Oui	41	51.3%
Nein / Non	37	46.3%
weiss es nicht / je ne sais pas	2	2.5%
Total	80	100%

25. Falls Sie vorsehen, eine Gesamterneuerung zu machen, geben Sie bitte die Gründe an (mehrere Antworten möglich) : Si vous prévoyez une mise à jour en profondeur veuillez en indiquer les raisons (plusieurs réponses possibles) :

Question n°25	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Erneuerung des Designs / faire évoluer le design	37	19.5%
Eingabe neuer Daten / introduire de nouvelles données	36	18.9%
Verbesserung der Navigation/Navigationshilfen / améliorer la navigation	29	15.3%
Automatisierung verschiedener Anwendungen / automatiser certaines tâches	28	14.7%
Image-Verbesserung / améliorer l'image	22	11.6%
die Arbeit des Webmasters vereinfachen / faciliter le travail du webmaster	18	9.47%
Standardisieren gemäss anderen Sites (benachbarte Verwaltungseinheiten) / standardiser par rapport à d'autres sites	11	5.79%
Aenderung des politischen Mandats / changement du mandat politique	5	2.63%
andere / autres	4	2.11%
Total	190	100%

26. Falls Sie andere Gründe zur Erneuerung haben, bitte ich Sie, diese anzugeben : Si vous avez d'autres raisons pour faire une mise à jour veuillez les spécifier :

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité, mais un résumé est présenté dans l'analyse de l'enquête.

27. Bitte kreuzen Sie den Punkt an, welcher am besten auf Ihren Arbeitsplatz zutrifft : Veuillez cocher le point qui correspondent le mieux à votre place de travail :

28. Falls Sie eine andere Funktion haben, geben Sie diese bitte an : Si vous avez une autre fonction veuillez la spécifier :

29. Bitte kreuzen Sie Ihre Funktion an, die Sie während des Projektes innehatten : **Veillez cocher les points qui correspondent le mieux à la fonction que vous avez ou avez eue durant le projet :**

30. Wären Sie bereit, mir einige weitere Fragen im Rahmen eines Gesprächs/Interviews zu beantworten ? **Accepteriez-vous d'être contacté afin de répondre à quelques questions complémentaires ?**

31. Wenn Sie die Frage 30 mit « Ja » beantwortet haben, geben Sie bitte Ihren Namen und Ihre Telefonnummer an : **Si vous avez répondu « oui » à la question 30, veuillez introduire votre nom et votre numéro de téléphone :**

32. Bitte tragen Sie hier Ihre E-Mail - Adresse ein : **Veillez introduire votre adresse e-mail :**

Ces réponses ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité.

33. Möchten Sie gerne die Resultate dieser Umfrage erhalten ? **Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette enquête ?**

Question n°33	Fréq. [#]	Fréq. [%]
Ja / Oui	67	83.8%
Nein / Non	13	16.3%
Total	80	100%

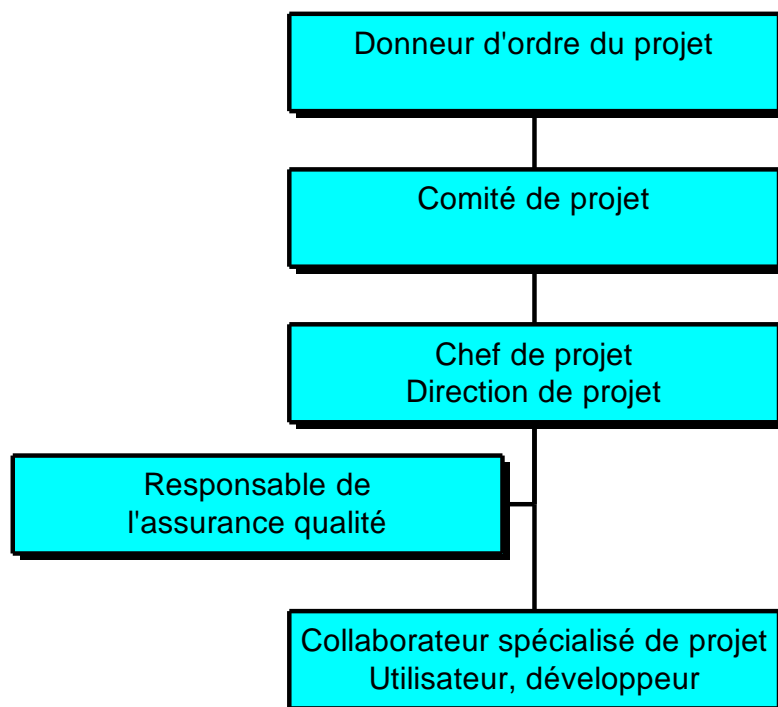
Chapitre VII ORGANISATION D'UN PROJET

Ci-dessous la description des rôles nécessaires au bon fonctionnement d'un projet, par exemple Internet. Ces rôles se ressemblent dans la majorité des méthodes de suivi de projets. Il est clair que chaque organisation a ses propres définitions, et que plusieurs rôles peuvent être assumés par une seule personne :

- **Donneur d'ordre du projet :** *Le donneur d'ordre est responsable de l'exécution du projet et du respect des objectifs fixés en respectant les coûts et les délais impartis. Entre autres activités, il assume la responsabilité globale du projet ; il octroie les mandats au chef de projet, fixe les tâches, responsabilités et compétences de ce dernier, confirme l'acceptation du système.*
- **Comité de projet :** *Le comité de projet assume la responsabilité du projet d'un point de vue global ; il surveille et pilote le déroulement du projet de manière globale ; se charge d'organiser et de mettre à disposition les moyens nécessaires et garantit leur utilisation optimale ; donne son accord sur les divers points de décision, notamment pour conclure et libérer les diverses phases du projet.*
- **Chef de projet :** *Le chef de projet assume la responsabilité de la direction opérationnelle du projet sur mandat du donneur d'ordre. Entre autres, il planifie, coordonne, surveille et pilote le déroulement du projet dans son ensemble, notamment l'équipe de projet ; il est responsable d'informer à temps les instances de coordination et de contrôle ou de les impliquer dans le projet et de veiller à ce que leurs exigences fondées soient remplies.*
- **Direction de projet :** *Le terme « direction du projet » regroupe les rôles ou tâches qui couvrent la direction opérationnelle du projet. Elle planifie, coordonne, surveille et pilote les activités relevant du projet en respectant les coûts et les délais prévus, ce qui englobe les rôles de chef de projet et de chef de projet partiel.*
- **Responsable de l'assurance qualité :** *Le responsable de la qualité défend les intérêts de l'assurance qualité au sein du projet. Il élabore le plan d'assurance qualité et le plan de contrôle ; il définit les méthodes et les critères de contrôle et apporte son soutien lors de l'élaboration du plan qualité ; il établit les procédures de contrôle ; il appuie l'exécution et la surveillance des mesures d'assurance qualité prévues*

- **Collaborateur spécialisé :** *Les collaborateurs spécialisés du projet assument les tâches liées à la conception du système et élaborent le plan de projet. Ils reçoivent leurs instructions de la part du chef de projet ou du chef de projet partiel. C'est notamment le cas du responsable informatique du projet.*

Figure 22 : organisation de projet Internet



Chapitre VIII RÉSUMÉ DE LA MÉTHODE HERMES

Ce chapitre est un résumé de la méthode de suivi de projet HERMES¹⁰⁰, standard au niveau de l'administration fédérale

1. Historique

« L'instrument de gestion de projets HERMES est utilisé depuis 1975 dans l'administration fédérale. En 1986, une révision majeure de HERMES a été menée à bien et son application est alors devenue obligatoire pour tous les projets informatiques. Certains cantons ont introduit des versions légèrement modifiées de HERMES, édition 1986, sous l'appellation POSAT.

HERMES est devenu un facteur de succès important dans un grand nombre de projets informatiques. HERMES représente autant pour la direction que pour les équipes de projet la base commune pour gérer un projet. L'évolution rapide des technologies de l'information a rendu nécessaire une révision fondamentale en 1993. Le résultat de ces importants travaux a été testé en pratique dans divers projets en 1994. La méthode HERMES – Conduite et déroulement de projets informatiques – est disponible dans son édition 1995 sous forme de produit ayant fait ses preuves ».

HERMES est un standard ouvert de l'administration fédérale suisse.

L'Office fédéral de l'informatique détient les droits d'auteur de HERMES.

L'ouvrage HERMES tel qu'il est publié aujourd'hui est accessible publiquement et peut être utilisé à titre privé et gratuitement¹⁰¹. L'utilisation de l'ouvrage HERMES, tel qu'il est publié, est autorisée et gratuite entre autres dans le cas suivant : utilisation par un instructeur à des fins d'enseignement dans une classe.

2. Buts de la méthode

La méthode HERMES est un instrument facilitant l'organisation, la planification, l'exécution, le pilotage et le contrôle de projets informatiques. HERMES est une norme ouverte qui permet d'obtenir des avantages très nets :

- bonne qualité des systèmes informatiques ;
- meilleure interaction entre les domaines utilisateur et informatique ;
- diminution des risques inhérents aux projets ;
- réduction des coûts de développement ;
- grande transparence lors de la mise au concours et de l'attribution de travaux de projet

¹⁰⁰ Office fédéral de l'informatique « HERMES, Conduite et déroulement de projets informatiques », mai 1995.

¹⁰¹ Loi fédérale du 9 octobre 1992 sur le droit d'auteur et les droits voisins, art. 19.

Le système de gestion de projet HERMES assure la transparence, l'efficacité et la qualité lors de la réalisation de projets informatiques pour les raisons suivantes :

- il représente un modèle commun et basé sur des phases précises pour tous les projets informatiques ;
- il propose une méthode de travail et une démarche orientées vers les objectifs et les résultats ;
- il définit les tâches, les compétences et les responsabilités des personnes impliquées ;
- il standardise la procédure d'information ;
- il garantit la transparence des projets en ce qui concerne l'état des travaux ;
- il prévoit des mesures pour assurer la qualité exigée ;
- il décrit des interfaces vers des modèles de démarches spécifiques à des problèmes particuliers ; ces modèles sont détaillés et assistés par des outils.

3. Contenu et délimitation

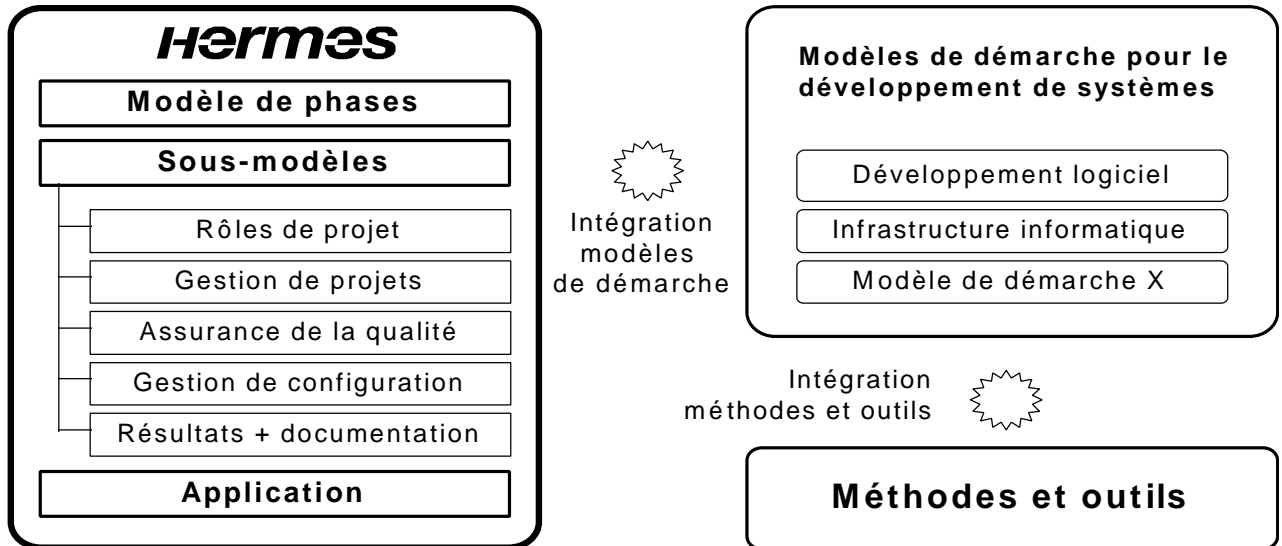
La méthode HERMES permet une utilisation partielle, c'est-à-dire que la grandeur du projet détermine les outils qui seront utilisés.

Le système de gestion de projets HERMES (Figure 23, page 118) contient :

- un modèle de phases général pour tous les projets informatiques. Pour chaque phase, on définit une série des points clés, à savoir :
 - l'objectif et les points principaux ;
 - les activités principales en tant qu'éléments de la démarche ;
 - les résultats ou exigences envers les résultats ainsi que leurs corrélations importantes ;
 - les points de décision et
 - les compétences des personnes impliquées.
- des **rôles de projet** : une organisation de projet standardisée décrivant les principaux rôles d'un projet.
- la **gestion de projets** avec les points forts suivants :
 - démarche : modèle général des activités et du flux des résultats pour la conduite d'un projet.
 - planification du projet : indications d'ordre général pour la planification du projet, sans imposer des méthodes de planification définies de manière détaillée.
- l'**assurance qualité** : un sous-modèle simplifié pour assurer la qualité dans les projets informatiques.
- les **résultats et la documentation** : description de tous les résultats et exigences en ce qui concerne la documentation.

- l'**application de HERMES** : explications concernant la mise en œuvre de HERMES ainsi qu'un glossaire.

Figure 23 : contenu et délimitation de HERMES



4. Vue d'ensemble de la phase initialisation

But

La phase initialisation relie le niveau supérieur de la planification au niveau opérationnel de l'exécution et fournit une base de départ bien définie pour le projet.

Points essentiels

- fixation d'un cadre technique et d'organisation clairement défini comme condition préalable au bon déroulement du projet ;
- planification, mise en consultation et appréciation du projet ;
- libération de la phase de projet suivante.

Démarche

Le donneur d'ordre du projet et le preneur d'ordre collaborent étroitement pour mener à bien cette phase. Pour l'élaboration des résultats, on tiendra compte des informations provenant du portefeuille de projets, de l'annonce de projet, des contraintes du projet ainsi que d'éventuels historiques d'autres projets :

Au *point de décision* « mandat de projet », les instances d'approbation statuent sur la proposition de projet et décident de libérer la phase suivante du projet. Le *mandat de projet* se compose du compte rendu de la décision, accompagné de la proposition de projet, du manuel de projet et du plan du projet.

La *démarche détaillée* de cette phase, qui est normalement de courte durée, doit être réglée de manière spécifique à l'organisation et au projet. Il s'agit notamment de définir :

Résultats principaux

- **Manuel de projet** : Le manuel de projet sert de base d'action commune à toutes les personnes impliquées dans le projet et définit ainsi le cadre général technique et organisationnel.
- **Plan de projet** : Le plan de projet contient la planification et l'organisation de l'ensemble du projet et complète le manuel de projet en tant que base d'action. Le plan de projet est régulièrement mis à jour et affiné.
- **Proposition de projet** : La proposition de projet fournit une situation de départ bien définie pour chaque projet, permettant de décider comment procéder par la suite. Les indications nécessaires à l'appréciation sont présentées de manière récapitulative.

5. Vue d'ensemble de la phase analyse préliminaire

But

La phase analyse préliminaire est un processus de clarification qui permet, avec un effort justifiable, de prendre les décisions de fond sur la manière de réaliser le système. L'objectif est de détecter les projets non rentables ou non réalisables dans la phase analyse préliminaire afin de pouvoir les abandonner à temps.

Points essentiels

- élaboration et évaluation de l'analyse de l'existant et vérification des objectifs, de l'énoncé du problème et des domaines d'investigation ;
- mise au point de propositions de solutions et évaluation de leur rentabilité probable et de leurs chances de réalisation ;
- choix d'une des solutions proposées et libération de la phase concept ou abandon du projet.

Démarche

Le champ d'investigation est défini de manière large et englobe l'ensemble des problèmes, des solutions possibles de même que les domaines d'action. On étudiera et soupèsera plusieurs propositions de solution. La solution retenue décide en même temps de la manière générale dont le système sera réalisé, par exemple : délimitation du domaine des solutions, développement du système en interne ou mise en œuvre d'un produit fini existant, architecture centralisée ou décentralisée, intégration dans des systèmes existants.

Il est possible que la recherche d'une solution démontre que les objectifs du système ne peuvent pas être atteints. Dans ce cas, il y aura lieu soit de revoir les objectifs du système et de les soumettre une nouvelle fois pour approbation soit de proposer l'abandon du projet.

Résultats principaux

- **Manuel de projet** : Le manuel de projet sert de base commune de travail à toutes les personnes impliquées dans le projet. Il fixe ainsi le cadre général qui est valable au niveau technique et organisationnel.
- **Plan de projet** : Le plan de projet contient la planification et l'organisation de l'ensemble du projet et constitue un complément du manuel de projet utilisé comme base de travail. Le plan de projet est constamment mis à jour et affiné.
- **Rapport Analyse préliminaire** : Ce rapport résume les résultats obtenus et les décisions prises jusqu'ici. Il fournit les éléments permettant de décider si on peut libérer la phase concept.

- **Rentabilité** : On détermine la rentabilité en comparant les coûts à une appréciation quantitative et qualitative des avantages escomptés. Sa connaissance facilite la prise de décision.

6. Vue d'ensemble de la phase concept

But

La phase concept sert à affiner la variante de solution qui a été retenue et permet une appréciation bien fondée du système. Une fois élaboré, ce concept définit le cadre pour les phases suivantes de la réalisation et de la mise en œuvre.

Points essentiels

- représentation complète du système, en partant de la variante de solution qui a été retenue ;
- appréciation des parties critiques du système ;
- évaluation de produits finis et intégration dans la conception des produits retenus ;
- décision quant aux variantes de conception possibles ainsi que sur le concept global d'un point de vue technique, organisationnel et économique ;
- libération de la phase réalisation ou arrêt du projet.

Démarche

Dans la phase concept, on restreint le champ d'investigation en limitant les travaux à l'élaboration concrète de la solution retenue. On y examine et évalue plusieurs variantes de conception. A la fin de la phase on décide si le système sera réalisé ou non.

En accord avec le développement progressif du concept, on évaluera les produits finis ainsi que les moyens matériels. Les produits finis devraient être à disposition de l'équipe de projet déjà pendant l'élaboration de la conception.

Les parties critiques du système (sous-systèmes ou aspects du système) sont identifiées et examinées au niveau de détail requis à l'aide de prototypes et d'études détaillées. Elles seront évaluées en ce qui concerne leur faisabilité et les problèmes et risques potentiels dans les phases réalisation et mise en œuvre subséquentes. Les concepts détaillés qui en résultent seront intégrés dans le concept global.

Résultats principaux

- **Manuel de projet** : Le manuel de projet sert de base de travail commune à toutes les personnes impliquées dans le projet. Il fixe ainsi le cadre général au niveau technique et organisationnel.
- **Plan de projet** : Le plan de projet contient la planification et l'organisation de l'ensemble du projet et constitue un complément du manuel de projet utilisé comme base de travail. Le plan du projet est constamment mis à jour et affiné.
- **Rapport conception** : Le rapport « conception » résume les résultats obtenus et les décisions prises jusqu'ici. Il fournit les éléments permettant de décider si la phase réalisation peut être libérée.
- **Rentabilité** : On détermine la rentabilité en comparant les coûts à une appréciation quantitative et qualitative des avantages escomptés. Cela facilite la prise de décision.

- **Architecture du système** : L'architecture du système décompose le système en sous-systèmes et en articles de configuration. On y décrit la structure du système avec ses interfaces. L'architecture du système, les produits finis et leur documentation constituent le noyau de la transposition sur le plan technique et organisationnel des exigences envers le système.
- **Concept de mise en œuvre** : Le concept de mise en œuvre garantit la faisabilité organisationnelle et technique de la migration et de la mise en œuvre. Il pose ainsi les bases pour la planification de la mise en œuvre et pour la mise à disposition des moyens nécessaires.
- **Prototype** : Un prototype sert à étudier les sous-systèmes critiques et à vérifier certains aspects de la conception et des spécifications du système. Un prototype peut, le cas échéant, être développé jusqu'à devenir un système informatique prêt à être mis en œuvre.

7. Vue d'ensemble de la phase réalisation

But

La phase réalisation sert à construire le système prêt à être mis en œuvre, y compris la procédure de migration et crée les bases nécessaires pour la mise en œuvre subséquente.

Points essentiels

- élaboration de spécifications définitives en tenant compte du cadre général qui a été fixé dans le concept ;
- décision concernant le concept de migration et élaboration du procédé de migration ;
- réalisation, sur la bases des spécifications du système, du système prêt à être mis en œuvre ;
- préparation de la mise en œuvre.

Démarche

La phase réalisation admet différentes démarches pour la réalisation du système. Il incombe à la direction du projet de définir la démarche à appliquer comme partie du plan de projet. A la fin de la phase, tous les résultats doivent avoir été parachevés, afin de pouvoir décider si l'on attaque la phase mise en œuvre.

Le système est réalisé selon les procédures décrites dans le manuel de projet. Ces procédures font partie de l'infrastructure de projet mise à disposition.

La mise en œuvre est préparée conjointement à la construction du système. Les préparatifs pour la mise en œuvre peuvent cependant débuter plus tôt, lors de l'élaboration des spécifications du système.

Au point de décision « mise au point du système », on réceptionnera un système en état de fonctionnement, validé et prêt à être mis en œuvre ainsi que le procédé de migration.

Résultats principaux

- **Manuel de projet** : Le manuel de projet sert de base de travail commune à toutes les personnes impliquées dans le projet. Il fixe ainsi le cadre général au niveau technique et organisationnel.

- **Plan du projet** : Le plan de projet contient la planification et l'organisation de l'ensemble du projet et constitue un complément du manuel de projet utilisé comme base de travail. Le plan du projet est constamment mis à jour et affiné.
- **Design du système** : Le design du système est un affinement de l'architecture du système. Il inclut les produits finis documentés et sert de spécification détaillée pour la réalisation du système.
- **Exigences envers le système** : Les exigences envers le système décrivent et structurent les exigences posées envers le futur système. Le donneur d'ordre et le preneur d'ordre du projet sont d'accord de considérer mutuellement ces exigences comme base de réalisation et d'acceptation du futur système.
- **Manuel d'exploitation** : Le manuel d'exploitation contient toutes les informations dont l'exploitant du système a besoin pour pouvoir d'une part assurer une exploitation en règle du système et d'autre part réagir de manière appropriée lorsqu'un problème surgit.
- **Manuel de l'utilisateur** : Le manuel de l'utilisateur contient toutes les informations dont l'utilisateur d'un système a besoin pour pouvoir d'une part utiliser le système correctement et d'autre part réagir de manière appropriée lorsqu'un problème surgit.
- **Compte-rendu de contrôle** : Les comptes-rendus de contrôle contiennent les annotations faites par l'examineur sur le déroulement des contrôles, notamment sur la comparaison du résultat attendu à celui qui a été obtenu.

8. Vue d'ensemble de la phase mise en œuvre

But

La phase mise en œuvre consiste à installer le système et à en démarrer l'exploitation. Elle garantit un passage sûr du système existant au nouveau système à mettre en service.

Points essentiels

- installation du système et préparation de la migration ;
- exécution de la migration et démarrage de l'exploitation, y compris la formation et l'assistance initiale des services utilisateurs pour l'utilisation du système ;
- identification des défauts et exécution des modifications nécessaires à court terme ;
- acceptation du système en exploitation ;
- rédaction de l'appréciation finale du projet ;
- décision de clore le projet.

Démarche

Le système mis au point dans la phase réalisation peut être introduit plusieurs fois dans diverses unités de gestion. Les étapes intermédiaires et les mesures nécessaires pour pouvoir démarrer l'exploitation productive doivent être définies spécifiquement pour chaque projet dans le plan de projet, sur la base du concept de mise en œuvre.

Une fois le système installé et les préparatifs pour la migration terminés, il faut procéder à un contrôle du système et du procédé de migration. Les résultats doivent être documentés dans les comptes-rendus de contrôle. Les défauts décelés lors de la migration et de la mise en service subséquentes doivent également être documentés dans des comptes-rendus de contrôle.

Après une période d'exploitation et d'utilisation stable, on procédera à la remise du système. Une réception du système effectuée avec succès confirme au donneur d'ordre que le système répond aux exigences. En cas de défauts majeurs, la réception sera reportée.

Une fois le système en exploitation réceptionné, on procédera à une appréciation finale du projet. Elle forme la condition préalable pour pouvoir clore le projet.

Résultats principaux

- **Manuel de projet** : Le manuel de projet sert de base de travail commune à toutes les personnes impliquées dans le projet. Il fixe ainsi le cadre général au niveau technique et organisationnel.
- **Plan de projet** : Le plan de projet contient la planification et l'organisation de l'ensemble du projet et constitue un complément du manuel de projet utilisé comme base de travail. Le plan du projet est constamment mis à jour et affiné.
- **Rapport appréciation finale du projet** : L'appréciation finale du projet consiste à comparer les moyens, délais et coûts prévus et effectifs pour le projet et la démarche. Elle permet d'une part de prendre des mesures complémentaires, d'autre part d'analyser les expériences faites.
- **Formation** : Prestations visant à former les utilisateurs et les exploitants, une des conditions préalables à une utilisation réussie du système.
- **Manuel d'exploitation** : Le manuel d'exploitation contient toutes les informations dont l'exploitant du système a besoin pour pouvoir d'une part assurer une exploitation en règle du système et d'autre part réagir de manière appropriée lorsqu'un problème surgit.
- **Compte-rendu de contrôle** : Les comptes-rendus de contrôle contiennent les annotations faites par l'examineur sur le déroulement des contrôles, notamment sur la comparaison du résultat attendu à celui qui a été obtenu.