



ÉTUDE TECHNIQUE

Gouvernement en ligne : COMMENT RÉUSSIR LE VIRAGE



...la force de l'engagement^{MC}

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LES PROMESSES DU GOUVERNEMENT EN LIGNE	3
DÉFIS ET PIÈGES À ÉVITER	6
PLANIFIER UN PROJET WEB QUI AURA DU SUCCÈS DANS LE SECTEUR PUBLIC	7
UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE MÈNE À LA RÉUSSITE	12
À PROPOS DE CGI	13

LES PERCEPTIONS DU PUBLIC

Selon un sondage du Council for Excellence in Government, 75 % des utilisateurs croient qu'il est plus facile d'obtenir de l'information en ligne et 67 % aiment faire des transactions en ligne avec les gouvernements.

Introduction

Alimentée par des politiques visant la généralisation des services gouvernementaux en ligne, par des projets d'élimination du papier et par le renforcement des mesures de sécurité intérieure, la demande visant les processus et pratiques d'affaires Web est en forte croissance au sein du secteur public. Les citoyens, pour qui le Web n'a plus de secrets, réclament également la multiplication des services en ligne.

Pour répondre à cette demande, les administrations publiques et leurs fournisseurs du secteur privé réalisent et déploient des applications qui permettent aux citoyens d'interagir avec les gouvernements sur Internet. En plus d'améliorer les services offerts à la population, les technologies Web aident les organismes du secteur public à transiger plus efficacement entre eux et avec les entreprises privées.

Les programmes de services gouvernementaux en ligne peuvent prendre des formes très variées. On trouve par exemple des sites servant à renouveler les permis de conduire, à réserver une installation récréative, à demander les permis de construction et même à fournir les certificats de décès. Tous ces sites ont toutefois une caractéristique commune : ils peuvent rendre de précieux services au public et aux organismes responsables des divers programmes.

Selon un sondage du Council for Excellence in Government dont les résultats ont été publiés en avril 2003, 75 % des utilisateurs croient qu'il est plus facile d'obtenir de l'information en ligne et 67 % aiment faire des transactions en ligne avec les gouvernements. Nielsen//NetRatings, la norme mondiale de mesure de la fréquentation des sites Web, révèle pour sa part que plus du tiers de tous les internautes ont visité un site Web du gouvernement fédéral en février 2003 et qu'environ la moitié des entreprises ont interagi en ligne avec le gouvernement américain au cours de janvier 2003.

Néanmoins, les projets Web ne sont pas tous couronnés de succès. Les écueils qui guettent le cybergouvernement sont plus souvent liés à l'incapacité de changer de l'organisation qu'à des problèmes technologiques. Pour qu'un projet réussisse, il faut donc que les fournisseurs de services en TI et les groupes informatiques des administrations publiques adoptent une vision holistique incorporant tout à la fois les pratiques d'affaires et les technologies.

Ce document présente les pièges courants et les facteurs clés de succès de la mise en place d'un site Web gouvernemental. Bien qu'il ne constitue pas un guide complet, il sera utile aux fournisseurs de services en TI du secteur privé et aux directeurs des services informatiques des administrations publiques au cours des premières étapes de la planification d'un projet Web.

Les promesses du gouvernement en ligne

Nous vivons dans un monde où des gens qui se trouvent aux deux extrémités du pays s'échangent instantanément des messages, où des collègues du monde entier collaborent au moyen du courriel et où les consommateurs trouvent tout ce qu'ils désirent sur le Web – du matériel d'artiste aux voitures ou même aux maisons. Les gouvernements ne peuvent ni rester à l'ère du traitement manuel ni continuer à exiger que les citoyens se déplacent pour remplir des formulaires en trois exemplaires.

IDÉE MAÎTRESSE

Si les services

gouvernementaux en ligne

ont pour but de mieux

satisfaire les citoyens, alors

les sites Web doivent être

intuitifs et adaptés à leurs

besoins.

Heureusement, les outils utilisés pour automatiser les processus des gouvernements peuvent aussi servir à fournir sur Internet des services rapides, efficaces et bien adaptés à des clients qui ont maintenant l'habitude de bénéficier d'un service de haute qualité.

Des services gouvernementaux plus accessibles et mieux adaptés

Qu'il s'agisse de renouveler un permis de conduire, de demander un permis de construction ou de commander un formulaire d'impôt, toute personne qui a accès à Internet préfère utiliser le Web – plutôt que de perdre son temps à écouter de la musique au téléphone, à faire la queue ou à remplir des formulaires papier compliqués.

Néanmoins, les consommateurs à qui on offre des services en ligne ne gagnent pas toujours au change. Rien n'est plus frustrant que de naviguer sur un site Web mal conçu, insuffisamment testé ou mal entretenu. Quand un utilisateur n'arrive pas à comprendre rapidement où il doit cliquer pour obtenir la réponse ou le service désiré, il abandonne sa recherche Web. Déçu dans ses espoirs de bénéficier d'un service plus commode en ligne, il se rend au bureau le plus proche de l'organisme concerné.

Si les services gouvernementaux en ligne ont pour but de mieux satisfaire les citoyens, alors les sites Web doivent être intuitifs et adaptés à leurs besoins. Les internautes ne devraient pas avoir à défricher des listes pour trouver le nom de l'organisme dont ils ont besoin. Ils ne devraient pas avoir à se demander si le permis de conduire est émis par la Commission des transports ou par le Bureau des permis – ni à deviner qui, du Ministère de la santé ou de la Régie des aliments, délivre les permis de manutention des aliments.

Si une fonction gouvernementale peut être automatisée ou fragmentée en activités dont certaines peuvent être automatisées, il est judicieux d'en faire profiter le public sur le Web.

Dans le cyberspace, la disponibilité ininterrompue des services est la norme. Par conséquent, un service en ligne configuré et conçu correctement ne devra jamais être fermé à l'heure du lunch, durant les vacances ou les congés, ni même pendant les fins de semaine.

La possibilité d'utiliser le Web pour rendre les services gouvernementaux plus accessibles et mieux adaptés aux attentes des citoyens recèle d'immenses promesses et ouvre un vaste faisceau d'avenues nouvelles.

Tirer parti des avantages du libre-service

Dans le secteur privé, le libre-service diminue les coûts de maintien des centres de distribution et constitue une solution de rechange attrayante aux files d'attente chez les détaillants. Les consommateurs acceptent de plus en plus volontiers d'acheter des articles ou de réserver des voyages en ligne. Ils s'attendent forcément à ce qu'au moins un certain nombre de services gouvernementaux leur soient fournis au moment et à l'endroit de leur choix.

LIBRE-SERVICE

Le modèle du libre-service sur le Web permet aux citoyens de répondre à leurs propres questions et à s'aider littéralement eux-mêmes – éliminant du coup les coûts de main-d'œuvre, les frais fixes et les défis du service de personne à personne.

Dans le secteur public, le modèle du libre-service sur le Web permet aux citoyens de répondre à leurs propres questions et à s'aider littéralement eux-mêmes – éliminant du coup les coûts de main-d'œuvre, les frais fixes et les défis du service de personne à personne.

Réaliser des gains d'efficacité et réduire les coûts

À l'instar des caisses libre-service aux supermarchés, qui diminuent le nombre de caissiers requis, les services gouvernementaux sur le Web peuvent permettre d'offrir un meilleur service à un plus grand nombre de citoyens sans augmenter l'effectif. Cependant, les administrations qui veulent gagner du temps, réduire leurs dépenses et accroître leur efficacité peuvent être tentées d'automatiser des étapes ou des tâches particulières sans avoir d'abord analysé le contexte global de leur organisation. Cette approche peut mener à la création de systèmes disparates ou de nouveaux « silos » de données qui devront ensuite être traitées et entretenues manuellement.

Pour tirer tous les avantages possibles d'une présence sur le Web, les organismes doivent d'abord examiner tous les processus et flux d'information liés à un sous-ensemble de services, puis s'appuyer sur la technologie pour mieux harmoniser les processus aux besoins des clients.

Attirer les employés

Alors que les régions rivalisent pour attirer des entreprises qui créent des emplois, paient des taxes et soutiennent le développement économique, les grandes firmes se livrent à des opérations très publicisées de sélection d'un site pour leurs installations ou leur siège social. Il existe toutefois d'autres employeurs potentiels de plus petite taille dont la démarche de sélection échappe à l'attention des bureaux de développement économique et des chambres de commerce.

Ces entreprises plus modestes sont des firmes en émergence. Leurs propriétaires peuvent chercher le site idéal en ligne, sans être vus. Ce qu'ils trouvent sur votre site (et ce qu'ils n'y trouvent pas) peut les encourager à s'établir sur votre territoire – ou ailleurs. De plus, la facilité d'accès à l'information ou la simplicité des formulaires à remplir peut avoir une incidence sur leurs décisions.

Un portail Web engageant et bien structuré témoigne de l'ouverture et de la vision d'une collectivité; il en dit long sur l'accueil qu'on réservera aux nouvelles entreprises. Même les appels d'offres ou les offres d'emploi peuvent contribuer à l'attrait d'un territoire ou fournir de nouvelles possibilités à la population locale.

Les services en ligne permettent aux équipes de développement économique ou communautaire de tirer profit d'outils de communication avancés tels que les bulletins électroniques ciblés ou les avis d'achats distribués par fil RSS.

Défis et pièges à éviter

Jusqu'à 25 % des projets de TI du secteur public sont considérés comme des échecs indiscutables. Et selon des études des projets financés par les états, 25 % seulement des projets sont considérés comme des réussites. Une bonne moitié des projets présentent donc des lacunes qui en font des réussites partielles (ou des échecs partiels), c'est-à-dire des projets qui n'ont pas répondu aux attentes en matière de budget, de calendrier ou de fonctionnalités.^{1,2}

Les échecs les plus spectaculaires font couler beaucoup d'encre. On pense par exemple au système de dossiers virtuels du FBI, un fiasco qui a coûté plus de 100 millions \$ aux contribuables. Tous les organismes gouvernementaux et peut-être même tous leurs bureaux ont leurs propres exemples de projets qui ont déraillé – qu'ils aient ou non capté l'attention des grands médias.

Bien que le retentissement médiatique des déroutes informatiques soit en partie attribuable au sensationnalisme, elle témoigne aussi de la visibilité et de la vulnérabilité de ces projets – surtout quand les dollars des contribuables sont en jeu et que les conséquences d'un échec sont substantielles.

L'étude du Standish Group, un classique en ce domaine, fait ressortir l'importance cruciale d'établir dès que possible les aspects fondamentaux de tout projet. Elle pointe du doigt 10 raisons courantes des échecs informatiques :

1. inventaire incomplet des exigences;
2. manque de participation des utilisateurs;
3. manque de ressources;
4. attentes irréalistes;
5. absence de soutien de la direction;
6. modification des exigences et des spécifications;
7. planification déficiente;
8. besoins qui n'existent plus;
9. absence de gestion des TI;
10. absence de connaissances de base des TI.

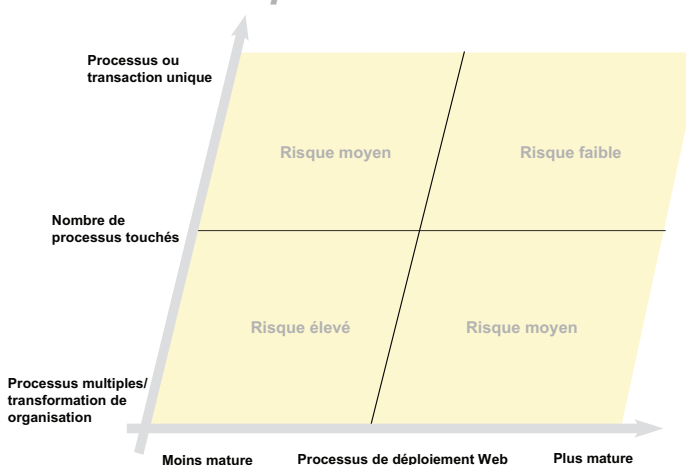
PLANIFIER POUR RÉUSSIR

Une meilleure compréhension des défis propres au secteur public et un plan exhaustif visant à relever ces défis augmentent radicalement les chances de succès d'un projet.

Gestion des risques

Le degré de risques inhérent aux projets Web varie beaucoup selon les cas, comme l'illustre le graphique ci-dessous. Il y a un arbitrage direct entre, d'une part, le nombre de processus d'affaires et l'ampleur des impacts, et d'autre part, la capacité de l'organisation à absorber le changement et à déployer les nouvelles applications. En règle générale, les organisations qui ont atteint une bonne maturité sont plus aptes à mener à bien des projets Web de plus grande envergure, susceptibles de les transformer.

Matrice du risque



Planifier un projet Web qui aura du succès dans le secteur public

La section qui suit traite de certains aspects du déploiement d'un site Web qui présentent des particularités quand il se situe dans le contexte du secteur public. Une meilleure compréhension des défis propres au secteur public et un plan exhaustif visant à relever ces défis augmentent radicalement les chances de succès d'un projet.

Fondements de l'étude de rentabilité

L'un des défis propres aux administrations publiques qui souhaitent réaliser un projet Web est l'élaboration d'une étude de rentabilité. En effet, les facteurs qui déterminent la « rentabilité » des services gouvernementaux en ligne sont parfois plus difficiles à cerner que le taux de rendement du capital investi ou l'incidence sur le bénéfice net.

Quand on fournit un service obligatoire, il faut porter un regard différent sur le concept de « client ». L'acquisition d'un permis de conduire, d'un certificat de vaccination, d'un permis de construction ou de relevés d'impôts n'est pas facultative. Le fait d'offrir ces services sur le Web et de diminuer ainsi les coûts ne se traduira pas nécessairement par une intensification de la demande ni par des bénéfices tangibles pour la personne ou l'entreprise demandeuse.

Néanmoins, l'automatisation d'un paiement particulier ou du processus d'extraction d'un type d'information pave souvent la voie à des innovations qui auront un taux mesurable de rendement du capital investi. Un système

SÉCURITÉ ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Le succès global d'un projet peut dépendre du fait que l'organisme affecte les ressources humaines et financières nécessaires pour contrôler la sécurité des données, vérifier le traitement des paiements et résoudre les problèmes qui surgissent.

d'interrogation en ligne peut accroître le nombre de mandats liés à des infractions routières qu'il est possible de signifier ou le volume d'impôts en souffrance qu'un ministère du revenu peut recouvrer. On peut même espérer sauver des vies en intégrant les renseignements sur le crime provenant de plusieurs tribunaux et autorités policières.

Cependant, même quand il est possible d'obtenir des gains de productivité quantifiables, il est parfois difficile de montrer comment ces gains améliorent le rendement économique. Les méthodes des entreprises privées, qui tirent parti des gains de productivité en misant sur l'attrition ou sur les mises à pied, ne conviennent pas nécessairement au secteur public, en raison des conventions collectives ou des répercussions politiques des programmes de réduction de l'effectif.

S'il n'est pas possible d'envisager un partenariat public-privé, plusieurs organismes du secteur public peuvent s'allier entre eux afin de répartir les coûts ou une partie des risques inhérents aux projets complexes. Ces systèmes de partage des coûts et des risques sont très différents des simples études de coûts-bénéfices sur lesquelles les entreprises fondent leurs décisions quand elles demandent : « Tirerons-nous des gains de ce projet? Combien de temps faudra-t-il avant que nous récupérions nos dépenses ou réalisons un profit? ». Leurs retombées sont également beaucoup plus difficiles à mesurer.

Quoi qu'il en soit, que les bénéfices soient d'ordre financier ou plus qualitatifs (une contribution moins mathématique mais peut-être plus importante au « bien public »), une étude de rentabilité demeure indispensable pour justifier tout projet et obtenir le soutien de la direction sans lequel aucun projet ne peut réussir.

Sécurité et protection des renseignements personnels

Les médias étant friands d'histoires de vols d'identité et de piratage informatique, il s'ensuit naturellement que le public se préoccupe des questions de sécurité et de protection des renseignements personnels. Il importe donc de placer ces questions tout en haut de la liste de priorités lorsqu'on planifie et réalise une application Web pour une administration publique.

Les atteintes à la sécurité peuvent ébranler la confiance des citoyens et ultimement faire échec aux objectifs visés par les services gouvernementaux en ligne. Les mesures de sécurité et de protection des renseignements personnels doivent être prises en compte au tout début de la planification et de la conception des applications Web car il est beaucoup plus difficile de les intégrer ultérieurement.

Les menaces à la protection des renseignements personnels augmentent chaque fois que plusieurs données différentes sont rassemblées dans un seul système. Par exemple, si le Service des parcs d'une ville invite les citoyens à inscrire leurs enfants aux terrains de jeu en remplissant un formulaire sur le Web, les utilisateurs fourniront en ligne de nombreux renseignements tels que la date de naissance, le numéro de téléphone, l'adresse et ainsi de suite. La banque de données où tous ces renseignements sont réunis peut être vulnérable.

De plus, les diverses données étant liées à une personne ou à une famille en particulier, les risques d'atteinte à la vie privée seraient élevés en cas de piratage

AMÉLIORATION DES PROCESSUS D'AFFAIRES

Pour maximiser les gains, les organismes ne doivent pas seulement déployer des applications Web, mais plutôt remanier leurs processus d'affaires afin de tirer parti des fonctionnalités des services en ligne.

ou de diffusion accidentelle des renseignements dans le grand public. De tels incidents peuvent menacer la sécurité des personnes et entraîner des poursuites contre l'organisme qui n'a pas su protéger les renseignements confidentiels.

Chaque administration doit donc dresser la liste des renseignements qui font partie du domaine public. Les nouvelles technologies exigent souvent qu'on révise l'interprétation donnée aux lois et aux politiques. Diverses questions émergent, par exemple : « Si l'information est donnée dans le cadre d'une transaction avec le gouvernement, appartient-elle au domaine public? Si une information appartient au domaine public, l'organisme a-t-il l'obligation de la rendre disponible à toute la population? » Il faut poser ce genre de questions et y répondre avant d'entreprendre un projet Web.

Les organismes qui acceptent les paiements par cartes de crédit doivent prendre les mesures de sécurité appropriées et veiller à respecter les exigences réglementaires. Le traitement de paiements par cartes de crédit, la collecte de renseignements personnels et les enjeux relatifs à la protection de la vie privée ajoutent un degré supplémentaire de complexité dont le plan et le budget du projet doivent tenir compte. Le succès global d'un projet peut dépendre du fait que l'organisme affecte les ressources humaines et financières nécessaires pour contrôler la sécurité des données, vérifier le traitement des paiements et résoudre les problèmes qui surgissent.

Facteurs sociaux et politiques

Malgré les avantages des services gouvernementaux en ligne, y compris une meilleure accessibilité, des délais de réponse abrégés et des activités plus transparentes, certains enjeux relatifs à l'accessibilité doivent être pris en considération. Tout d'abord, certaines personnes n'ont pas d'ordinateur ou de connexion Internet.

La planification des services en ligne doit donc tenir compte des besoins des gens qui n'ont pas accès au Web. On peut pallier ce problème en mettant les ressources informatiques nécessaires à la disposition de la population dans les bibliothèques publiques, centres communautaires, centres pour personnes âgées, clubs d'enfants ou d'adolescents etc.

Un écueil moins évident est le fait qu'un grand nombre de services gouvernementaux reposent sur un système de paiements par cartes de crédit ou de débit. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, bien des gens ne détiennent pas une telle carte.

Les architectes des solutions Web des municipalités doivent donc intégrer à leurs concepts d'autres modes de paiement tels que l'argent comptant, les mandats etc. Il arrive fréquemment qu'on doive modifier des processus et permettre le traitement d'exceptions afin de pouvoir servir les citoyens qui ne disposent pas d'un accès à Internet ou à une carte de crédit.

Intégration des processus d'affaires

En plus de fournir aux citoyens un nouveau canal d'accès aux services, les projets Web déclenchent souvent une révolution dans les façons de faire d'un bureau, d'un service ou d'un organisme dans son ensemble. Pensons par

DES SERVICES

DISPONIBLES JOUR ET

NUIT, TOUS LES JOURS

Grâce aux services en ligne, les administrations publiques interagissent maintenant avec les citoyens jour et nuit, tous les jours, quelles que soient leurs heures d'ouverture officielles.

exemple à un bureau chargé d'émettre les permis de construction. Avant que les services en ligne soient disponibles, un client devait appeler le bureau ou s'y rendre en personne chaque fois qu'il voulait vérifier la situation de sa demande de permis. Une fois qu'un portail libre-service est disponible, le client peut ouvrir une session et vérifier à n'importe quel moment où en est sa demande. Ce client peut à présent :

- vérifier régulièrement la situation de sa demande sur le Web – ce qui est plus facile et commode que téléphoner ou se rendre sur place;
- savoir à quelle vitesse sa demande se déplace d'une étape à une autre;
- savoir si sa demande est bloquée quelque part – et où;
- régler son problème, fort probablement, sans avoir à en saisir un supérieur;
- savoir que sa demande a été approuvée et qu'il peut entamer les travaux.

En s'affichant sur le Web, les organisations dévoilent leurs façons de faire au public. Cela peut révéler certaines lacunes, au niveau des processus d'affaires, et attirer davantage l'attention. Par conséquent, le déploiement d'une nouvelle application Web fournit à la fois la motivation et l'occasion d'améliorer les modes de fonctionnement.

Pour profiter pleinement de la valeur d'une application Web, il ne suffit pas de rendre un formulaire ou un outil disponible en ligne. Il faut aussi améliorer les processus d'affaires internes connexes. De fait, pour maximiser les gains dont eux-mêmes et les citoyens bénéficient, les organismes ne doivent pas seulement déployer des applications Web, mais plutôt remanier leurs processus d'affaires afin de tirer parti des nouvelles fonctionnalités des services en ligne. Ceux qui le font peuvent réaliser des améliorations spectaculaires en matière de service à la clientèle, de délai d'exécution des tâches et de coûts.

Rôles et responsabilités

Les employés de la fonction publique se sentent souvent menacés quand une administration décide d'offrir certains services sur le Web. Plusieurs craignent de perdre du pouvoir – ou même leur emploi. L'utilisation des technologies Web a réellement une incidence sur les méthodes de travail et il est sage de tenir compte de ces changements dans les plans ainsi que dans les budgets. À cet égard, les enjeux touchent entre autres :

- le remaniement des rôles et responsabilités, qui peut même mener à une nouvelle classification des tâches;
- la modification des ententes sur les niveaux de service avec les autres organismes;
- des lacunes en matière de compétences et des besoins de formation;
- les conventions collectives;
- des changements relatifs à l'organisation et au financement.

Les administrations publiques qui veulent entreprendre un projet Web doivent mettre le service des ressources humaines à contribution et instaurer d'autres mesures pour assurer une transition harmonieuse et efficace. Les activités de gestion du changement peuvent comprendre par exemple l'établissement d'un calendrier, la détermination et la communication des attentes ainsi que la participation active du personnel touché à la démarche globale. Finalement,

UN PROJET WEB N'EST

RÉUSSI QUE SI LES

UTILISATEURS

L'ADOPTENT

Même si la technologie est impeccable, une application Web peut être un échec partiel ou total si les publics internes et externes ne l'adoptent pas.

les gestionnaires jouent un rôle crucial et peuvent créer un climat propice au changement en offrant la formation nécessaire et en récompensant les employés qui soutiennent les services gouvernementaux en ligne.

Renouvellement du modèle de soutien technique

Auparavant, peu d'organismes gouvernementaux étaient ouverts 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Le Web permet à présent d'éliminer toute interruption du service. De fait, les utilisateurs en viennent rapidement à exiger une telle disponibilité et les organismes doivent peser les conséquences de ce changement avant de déployer une application Web. Grâce aux services en ligne, les administrations publiques interagissent maintenant avec les citoyens jour et nuit, tous les jours, quelles que soient leurs heures d'ouverture officielles.

Ce facteur peut exiger un renouvellement des ententes sur les niveaux de service et du modèle de soutien technique, et avoir ainsi des conséquences sur la planification et le budget du soutien, de la maintenance et de l'exploitation.

Répercussions sur les politiques

Les services gouvernementaux en ligne ont de vastes répercussions sur les politiques et sur les lois. Ils forcent les décideurs publics à faire des mises à jour afin de reconnaître les documents et les opérations électroniques. Pour leur part, les administrations sont appelées à interpréter les lois et politiques afin d'y faire écho dans les principes et pratiques liés à leurs projets Web. Elles doivent par exemple répondre aux questions suivantes :

- Quand une politique exige une demande écrite, un message par courriel peut-il remplacer une lettre signée?
- Les copies numérisées ou électroniques d'un document sont-elles équivalentes à l'original?
- Quelles sont les exigences relatives à l'archivage des opérations réalisées sur le Web?

La révision des politiques peut avoir une incidence sur le budget et sur le calendrier d'un projet Web; il importe donc d'en tenir compte dès l'étape de la planification.

Providing training for employees and support for constituent users is a crucial part of implementing a successful Web project. Web project managers need to plan and budget for required training and support. Agencies will be wise to involve users in the planning, design, and testing of new Web projects. Involving employees and even the public can reduce risk, result in a better product, instill ownership, and help ensure widespread adoption.

Formation et soutien des utilisateurs

Même si la technologie est impeccable, une application Web peut être un échec partiel ou total si les publics internes et externes ne l'adoptent pas.

Il est essentiel de fournir de la formation au personnel et un soutien aux citoyens qui utilisent l'application. Ce sont donc là d'autres dimensions que les gestionnaires de projets Web doivent intégrer au plan et au budget. Faire participer les utilisateurs – les employés et même le public – à la planification, à la conception et à la mise à l'essai d'un projet Web est toujours judicieux.

Cela peut réduire les risques, mener à la réalisation d'un produit supérieur, créer un sentiment d'appartenance et favoriser une adoption généralisée.

Maturité technologique

En utilisant les technologies les plus récentes, les gouvernements d'aujourd'hui peuvent construire et déployer des applications Web plus rapidement que jamais. Néanmoins, la cadence des changements technologiques est parfois plus rapide que le rythme auquel les administrations peuvent acquérir les infrastructures et les connaissances nécessaires pour s'y adapter. Les compétences technologiques étant coûteuses, il peut s'avérer difficile de recruter et de conserver des personnes qualifiées. Bien sûr, il est possible de confier la réalisation d'une application Web à un fournisseur externe, mais il faut aussi penser à l'entretien et au soutien de l'application après son déploiement. Les organismes doivent par conséquent évaluer les diverses options et ressources disponibles, et prévoir des budgets en conséquence.

Les partenariats public-privé

Plusieurs raisons peuvent inciter un gouvernement local ou régional à envisager l'établissement d'un partenariat public-privé visant la réalisation d'un projet de services en ligne. Les gouvernements et les entreprises privées ont souvent des buts divergents et des horizons temporels différents. Les motifs qui les incitent à expérimenter de nouvelles façons de faire ne sont pas les mêmes. Un partenariat public-privé peut combler les écarts entre ces deux genres d'organisations. Dans certains cas, une administration publique peut bénéficier d'un horizon de financement qui ne conviendrait pas à une firme privée. Un organisme gouvernemental peut aussi avoir accès à un bassin de clients intact ou à des groupes de clients plus importants qu'une entreprise.

À certains égards, les partenariats public-privé ressemblent aux activités d'impartition auxquels les gouvernements ont toujours eu recours pour compléter leurs services. Par exemple, les organismes émetteurs de permis ont souvent délégué l'immatriculation des véhicules ou des bateaux à des concessionnaires ou à des bureaux autorisés. Moyennant des frais modestes, ces sous-traitants peuvent offrir un service commode aux clients – pendant les fins de semaine ou dans les centres commerciaux, par exemple. On peut facilement imaginer qu'il serait possible d'appliquer le même principe aux services gouvernementaux en ligne. De nombreuses entreprises commerciales possèdent une vaste expérience du commerce électronique, réalisé par Internet ou au moyen de kiosques libre-service.

Une démarche structurée mène à la réussite

À elle seule, la technologie ne peut pas garantir la réussite d'un projet Web. Les services gouvernementaux en ligne exigent que les administrations publiques et leurs fournisseurs de services en TI comprennent les enjeux et gèrent rigoureusement trois aspects critiques : le remaniement des processus d'affaires; le changement organisationnel; les ressources et les solutions en TI.

Dans ce document, nous avons examiné les facteurs qui expliquent le succès ou l'échec des projets, ainsi que certaines des caractéristiques uniques des projets Web dans le secteur gouvernemental. Comme le dit Martin Cobb, du Conseil du Trésor du Canada, nous savons comment prévenir les échecs et pourtant, un grand nombre de projets ne produisent pas les résultats souhaités. À notre avis, cela n'est pas dû au manque d'efforts ou de compétences, mais bien au manque de discipline dans l'exécution. Il est possible d'améliorer cet aspect en utilisant une méthode structurée et en faisant appel à une équipe de spécialistes expérimentés pour encadrer la démarche.

Évaluez votre degré de préparation à un projet Web

Au moyen de l'outil d'évaluation du degré de préparation à un projet Web de CGI, nous pouvons aider un organisme gouvernemental à déterminer rapidement s'il est prêt à prendre le virage Web ainsi que les risques associés au développement d'une application Web. Exigeant quelques heures seulement, cet exercice permet de dépister promptement les écarts et les risques – et d'économiser ainsi un nombre incalculable d'heures et de dollars, à long terme.

Les consultants les plus qualifiés sont ceux qui ont déjà fait le parcours à entreprendre. CGI possède une vaste expérience de la planification, du développement, du déploiement et du soutien des projets Web dans le secteur public. CGI réunit les connaissances et l'expérience nécessaires pour aider votre organisation à tirer le meilleur parti possible des TI et pour harmoniser votre infrastructure technologique ainsi que vos processus à vos objectifs.

À propos de CGI

La satisfaction des clients est au premier plan des activités de CGI. Depuis 30 ans, nous sommes solidaires des défis auxquels nos clients font face et nous les aidons à les relever en leur offrant des services de qualité. Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI regroupe 26 500 professionnels œuvrant à partir de plus de 100 bureaux dans le monde.

CGI est un fournisseur important des administrations publiques fédérales, étatiques, provinciales, locales et municipales aux États-Unis, au Canada, en Europe et en Australie. Les gouvernements s'appuient sur CGI pour grandir en matière de reddition de comptes, d'efficacité, de maîtrise des dépenses, de sécurité et d'excellence du service. Grâce à notre connaissance des administrations publiques et à notre éventail complet de services et de solutions en TI et en gestion des processus d'affaires, nous possédons l'expérience et les offres éprouvées dont les gouvernements ont besoin pour évoluer.

1. The Standish Group International, Inc. 2002. The Chaos Chronicles Vol. 3.0.
<http://www.standishgroup.com/chronicles/index.php>
2. Organisation de coopération et de développement économique 2002. The Hidden Threat to EGovernment: Avoiding Large Government IT Failures.
<http://www.oecd.org/dataoecd/19/12/1091677.pdf>