



Université du Québec
École nationale d'administration publique



**Les enjeux liés à l'implémentation d'un système d'information :
la théorie mise à l'épreuve sur le terrain**

par Erika Neptune

**Rapport de stage présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la
maîtrise en administration publique option pour analystes
(Analyse et développement des organisations)**

Ministère du Conseil exécutif

sous la direction du professeur Christian Boudreau

Québec

Juin 2010

Remerciements

Aux termes de ce mandat de stage qui souligne la fin de mes études de maîtrise, j'aimerais adresser mes sincères remerciements à l'équipe de la *Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique* pour le plaisir que j'ai éprouvé à faire mes premières expériences professionnelles au sein de l'administration publique, et à consolider mes connaissances académiques sur le terrain. À la directrice, madame Mazena Jarek, je témoigne mon entière reconnaissance pour son leadership mobilisateur et pour son accueil dans son équipe.

Je remercie également Diane Gagnon pour son apport et son ingéniosité créatrice en informatique ainsi que Paul Drapeau, mon coordonnateur de stage, dont la présence et les instructions ont été d'une aide inestimable. La réalisation de mon mandat n'aurait pas été possible sans son encadrement, sa disponibilité, sa patience et sa rigueur professionnelle. Sans ses précieux conseils, mon expérience n'aurait pas été aussi enrichissante.

J'exprime aussi mes sentiments de gratitude aux autres membres de l'équipe avec lesquels j'ai eu plusieurs échanges inspirants pour la rédaction du présent rapport. En dernier lieu, mes sentiments de reconnaissance s'adressent à mes parents Joubert Neptune et Myriame Staco qui m'ont toujours appuyé dans mes études et à mon ami Windor Dorméus pour son soutien dans mon intégration à ce nouvel environnement.

Tables des matières

Listes des abréviations	5
SOMMAIRE EXÉCUTIF DU RAPPORT DE STAGE	6
Présentation du projet.....	8
Mandat	10
PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	12
1- Présentation de l'organisation	12
Le secrétariat aux emplois supérieurs	12
Le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques.....	12
La Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique	13
1.1 Structure de projet.....	13
1.2 Présentation des éléments d'observation factuels : situation de départ	14
1.3 Un contexte d'intervention complexe pour la production de livrables.	15
PARTIE II : RECENSION DES ECRITS	17
2- La recension des écrits : cadre théorique de gestion de projets.....	17
2.1 La gestion de projets : définitions et implications principales.....	17
2.2 La phase d'élaboration	18
2.2.1 L'analyse de faisabilité	19
2.3 La phase de planification	21
2.4 La phase d'exécution.....	22
2.4.1 La gestion de projets de changement technologique.....	22
2.5 Synthèse de la recension des écrits	23
PARTIE III	25
DÉMARCHE ET APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE	25
3- La conception d'une démarche de travail adaptée à la réalité du projet.....	25
3.1 Méthodologie : la complexité de la démarche	26
3.2 L'élaboration du protocole de mise à jour à la suite de la définition de la solution	28
3.3 La validation provisoire avec les M/O.....	29
3.4 Le processus de mise à jour du contenu informationnel.....	31
3.5 Validation finale avec les promoteurs.....	31
PARTIE IV	33
RÉSULTATS FINAUX ET DIAGNOSTIC DE PROJET	33
4 - L'analyse du projet Sens de l'État à la lumière des théories	33
4.1 - Solution technologique retenue : en raison de l'insuffisance de ressources	33
4.2- Réflexion sur l'atteinte de l'objectif du stage en fonction des résultats	34
4.3- L'utilisation du projet pilote dans un projet technologique.....	36

Conclusion.....	38
Bibliographie.....	39
Annexes	40
A-Livrables de stage	40
Recommandations sur les contenus informatifs.....	40
B-Plan de travail du stage	40
C-Tableau des risques de projets technologiques	40

Listes des abréviations

CODIR	Comité directeur
DAGPS	Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique
DPO	Diagramme de processus opérationnels
M/O	Ministères et organismes
MRQ	Ministère du Revenu du Québec
PACT (Stratégie)	Planification acteur communication transition
PMI	Project Management Institute
RRQ	Régie des Rentes du Québec
RVIPP	Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques
SES	Secrétariat aux emplois supérieurs
SPPS	Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques
TES	Titulaires d'un emploi supérieur
TIC	Technologies de l'information et des communications



SOMMAIRE EXÉCUTIF DU RAPPORT DE STAGE

Titre : Les enjeux liés à l'implémentation d'un système d'information dans le cadre d'un projet technologique: la théorie mise à l'épreuve sur le terrain

Spécialisation : Analyse et développement organisationnel

Professeur : Christian Boudreau

Organisation d'accueil : Ministère du Conseil exécutif

Date du stage : Du 11 janvier au 22 mai

1. Description du mandat : Le mandat de stage défini par le *Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques* (SPPS) consiste en la réalisation d'un projet d'implantation d'un outil informationnel destiné aux titulaires d'emploi supérieurs qui œuvrent dans divers ministères et organismes (M/O) de l'administration publique québécoise. Sa réalisation implique plus spécifiquement une unité administrative du SPPS, soit la *Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique* (DAGPS), laquelle a été sollicitée pour finaliser la deuxième phase du projet, notamment en ce qui a trait à la définition de la solution technologique, à la mise à jour continue des contenus informatifs et à l'implantation concrète de l'outil informationnel. Composante d'un ensemble d'outils offerts aux titulaires d'emploi supérieur, cet outil informationnel a été conçu à l'initiative du *Secrétariat aux emplois supérieurs* (SES) dans l'optique de soutenir l'exercice de leurs responsabilités. Au sens du mandat, les principaux biens livrables du stage consistent principalement à définir la solution technologique supportant les fonctionnalités de l'outil informationnel, à élaborer un protocole de mise à jour des informations qu'il contient et, enfin, à préciser les modalités d'implantation de l'outil informationnel au sein des M/O participants au projet.

2. Méthodologie : Le cadre méthodologique retenu pour guider la réalisation du stage et la conduite du projet s'inspire des grandes écoles de pensée en gestion de projet. Il prend en compte les phases reconnues comme inhérentes à la conduite de projet, plus particulièrement la gestion de projet informatique. Les principaux auteurs dont les écrits ont inspiré cette analyse sont Genest, Nguyen pour l'aspect propre à la gestion de projet, puis Morley et Gagnon pour l'aspect lié aux technologies de l'information et des communications (TIC). Afin de circonscrire les principaux paramètres du projet et d'en faire une analyse judicieuse, d'autres auteurs comme Mintzberg, sont également cités. Étant donné la carence d'information initiale sur le projet, la réalisation du mandat s'appuie également sur des échanges fréquents avec nombre de personnes impliquées dans le projet ainsi que, sur l'observation directe.

3. Résultats attendus par le mandataire : À l'issue du stage, le SES souhaite obtenir un document exposant la solution technologique proposée ainsi que la procédure de mise à jour et d'implantation de l'outil informationnel. Le livrable produit comporte une section descriptive du projet portant, entre autres, sur les besoins, les clientèles, les principes directeurs, la solution technologique proposée ainsi que quelques tableaux qui sont des outils de suivi que le SPPS entend utiliser pour la mise à jour périodique des contenus informatifs. En annexe A, la description du projet et le protocole de mise à jour



accompagnés de quelques outils de suivi livrable produit pour l'organisation incluent une reconfiguration des schémas de l'outil qui propose un regroupement de l'ensemble de ses interfaces. Le prototype final est accompagné d'un dernier document portant sur les recommandations de mises à jour proposées pour l'amélioration de l'outil informationnel.



Présentation du projet

Animé par une volonté de renforcer la cohérence d'action des titulaires d'emploi supérieur (TES) et de les soutenir adéquatement dans la réalisation de leurs responsabilités, le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES) du Ministère du Conseil exécutif (MCE) a mis sur pied un séminaire portant sur le fonctionnement de l'administration publique québécoise. Ce séminaire est assorti d'un outil informationnel constitué de trois interfaces dont les contenus informatifs présentent les repères facilitant la compréhension du fonctionnement de l'appareil gouvernemental et de ses composantes. Le contenu de cet outil a été élaboré et validé par un comité aviseur composé des employés du SES et quelques ressources externes concernées par ce mandat. La mise à jour de cet outil constitue l'objet du mandat confié à la stagiaire.

Le séminaire autant que l'outil complémentaire est destiné aux sous-ministres, aux sous-ministres adjoints et aux dirigeants d'organismes. L'élaboration du projet, selon l'approche de réalisation prévue par le SES, laisse entrevoir la finalité pédagogique du projet. L'outil informationnel se limite aux aspects essentiels de la gestion de l'État et des responsabilités dévolues aux emplois supérieurs. L'objectif du projet est de sensibiliser les titulaires d'emploi supérieur aux messages de l'État en regroupant de façon sommaire, quelques informations jugées pertinentes et servant de cadre de référence général sur le pouvoir exécutif pour une meilleure compréhension des dimensions de l'État dans sa globalité. Il se veut un appui complémentaire à l'ensemble des outils que le MCE met à la disposition des TES pour optimiser leurs actions

Notons qu'au moment où le stage a débuté, le projet a été testé au ministère du Revenu du Québec (MRQ). Certaines des observations notées lors de son lancement au MRQ ont eu un impact sur nos travaux et le livrable accompagnant ce rapport. L'implantation et l'utilisation judicieuse de l'outil informationnel, développé en marge du séminaire, sont tributaires de la bonne compréhension de toutes les dimensions du projet, tant à l'égard de sa finalité et des objectifs poursuivis que sur le plan de la solution informatique retenue.



La gestion de ce projet a eu lieu dans un contexte administratif relativement complexe. Il s'agit d'un projet initié par le SES dont la mise en œuvre a été confiée au SPPS. Le mandat de stage consiste en l'identification des principaux paramètres de projet, notamment sa portée, sa finalité, ses objectifs et ses principes directeurs. Il a été jugé pertinent d'adjoindre au mandat initial de définition de projet l'élaboration d'un protocole de mise à jour pour l'entretien de l'outil informationnel. Il s'agit de prévoir un processus opérationnel servant à mettre à jour les contenus informatifs dudit outil. La réalisation du projet s'appuie sur l'élaboration des contenus informatifs pertinents et sur un support technologique adapté aux besoins de la haute fonction publique. De nombreux acteurs y ont été impliqués et le respect des échéances a été tributaire de leur disponibilité.

Le mandat de stage lié au projet est réalisé selon les principes propres à la gestion de projets, particulièrement en ce qui a trait à la gestion de projets technologiques. Trois livrables ont été produits dans le cadre de ce mandat, à savoir :

- un document descriptif du projet et de ses principes directeurs (Annexe A, section 1);
- un protocole de mise à jour de l'information pour l'outil informationnel accompagné d'outils de suivi des modifications (Annexe A, section 2);
- un rapport de stage incluant des recommandations suite aux observations effectuées.

Le mandat s'est déroulé au SPPS, plus particulièrement à la direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique (DAGPS).

Le présent rapport s'inspire des travaux théoriques réalisés par Genest, Nguyen et Gagnon portant sur la gestion de projet. Il présente les étapes de réalisation d'un projet et de son passage du niveau théorique à la réalité. D'abord, on cherchera à situer le mandat dans son contexte. Par la suite, les organisations qui ont été parties prenantes au projet seront présentées suivies du cadre théorique propre à la gestion de projet. Le cadre conceptuel avancé servira de référence pour guider la démarche qui aboutira aux résultats finaux concluant la réflexion sur la gestion de ce projet. Rappelons qu'il s'agit d'une démarche avant tout académique qui sert à répondre à un besoin organisationnel étant donné l'absence d'outils de suivi pour le projet.



Mandat

Initialement, le mandat de stage portait sur l'évaluation de la faisabilité du projet par la réalisation de groupes de discussion auprès de sa clientèle. Finalement, il a été orienté vers la rédaction d'un protocole servant à déterminer le processus opérationnel de mise à jour de l'outil. Pour ce faire, les principaux paramètres du projet ont été élaborés et une démarche de travail basée sur la réalisation d'un processus de mise à jour pour l'outil informationnel a été choisie.

Pour la réalisation du mandat, il a été jugé pertinent de définir les éléments suivants : l'objectif global du projet, ses objectifs spécifiques, sa portée et les principes directeurs qui le caractérisent. Le volet principal du mandat, à savoir l'identification d'un protocole de mise à jour et d'une solution technologique, a été discutée avec le SES. Ainsi, quelques objectifs spécifiques ont été déterminés pour la réalisation du livrable final :

- analyser l'état actuel d'avancement du projet et déterminer ses principes directeurs;
- élaborer une description structurée du projet autant pour le séminaire que pour la conception de l'outil ce qui facilitera la délimitation de l'envergure et l'identification des acteurs du projet;
- déterminer la solution technologique appropriée à l'implantation optimale de l'outil informationnel au sein des systèmes internes des adhérents au projet;
- proposer un diagramme de processus opérationnel (DPO) accompagné d'outils de suivi de l'évolution des mises à jour des contenus informatiques.

Le stage s'inscrit dans le cadre du mandat confié à la DAGPS par les responsables du projet au SES. La production des biens livrables, à savoir un outil informationnel et son protocole de mise à jour, a été définie avec la DAGPS et validée par le SES qui tenait à ce que ce dispositif soit le plus convivial possible et réponde aux besoins des hauts fonctionnaires. La réalisation du stage permettra au promoteur de disposer d'un document de présentation de projet, d'une solution technologique adaptée au contexte et d'un diagramme opérationnel définissant les rôles et responsabilités des parties prenantes au projet. L'accomplissement des étapes du mandat réside



dans la collaboration étroite des acteurs concernés par le projet et dans la prise en compte de toutes des présentées par le client (SES).

Afin de remplir l'ensemble des volets de son mandat, la stagiaire a évolué à même l'équipe de la DAGPS tout en intervenant dans la conduite de ce projet d'implémentation du système d'information. Dans la suite du mandat, les activités planifiées ont pour objectif de clarifier les attentes des promoteurs du projet. Cette démarche s'est basée sur la consultation des personnes concernées par le projet au SES pour la production des biens livrables. Aussi, la détermination de la solution informationnelle découle d'un ensemble d'entretiens, de constats et d'analyses à la suite d'un examen préliminaire des possibilités technologiques, de l'expertise et des ressources disponibles pour la réalisation du projet. Plusieurs options ont été évaluées avant de présenter la solution technologique de support pour l'outil informationnel. Le protocole de mise à jour final permettra aux acteurs de se situer par rapport à l'ensemble des activités nécessaires à l'entretien de l'outil.



PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1- Présentation de l'organisation

Relevant du premier ministre, le MCE exerce des fonctions de la gouverne, de la coordination et du conseil. À ce titre, le ministère soutient le gouvernement dans la prise de décision. Il a également la responsabilité de certains dossiers prioritaires dont la coordination lui est confiée sur mandat particulier du gouvernement.¹

Deux unités administratives de ce ministère sont impliquées dans la réalisation du livrable de ce stage, à savoir: le SPPS et le SES. Les responsabilités de ces deux organisations sont définies dans les paragraphes suivants.

Le secrétariat aux emplois supérieurs

Le SES conseille le gouvernement en matière d'emplois supérieurs et offre des services en vue de favoriser la compétence, l'engagement et l'intégrité des personnes nommées à titre de titulaires d'un emploi supérieur. Dans l'accomplissement de sa mission, le Secrétariat a pour responsabilités principales d'assumer la gestion du processus de dotation, de nomination, de renouvellement de mandat, de réaffectation, de promotion, de reclassement et de départ des titulaires d'un emploi supérieur, mais également d'offrir des activités de développement et des services d'accompagnement aux personnes nommées à la haute direction des ministères et organismes du gouvernement.

Le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Le SPPS exerce des fonctions d'appui au secrétaire général du gouvernement et joue un rôle de soutien en effectuant des travaux stratégiques et prioritaires. Il a également pour mission d'appuyer le secrétaire général dans l'établissement des activités prioritaires du gouvernement et dans la réalisation de mandats relatifs à l'élaboration, à la coordination et au suivi des activités

¹ <http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/rapport-annuel-gestion-2008-2009.pdf>



gouvernementales. Le Secrétariat a également pour mandat de veiller à l'encadrement de la planification stratégique des ministères et organismes. Il effectue des travaux de prospective sur les grandes tendances qui peuvent avoir une incidence sur les politiques publiques et la gouvernance. Il assure le suivi général des politiques publiques et coordonne le Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques (RVIPP).

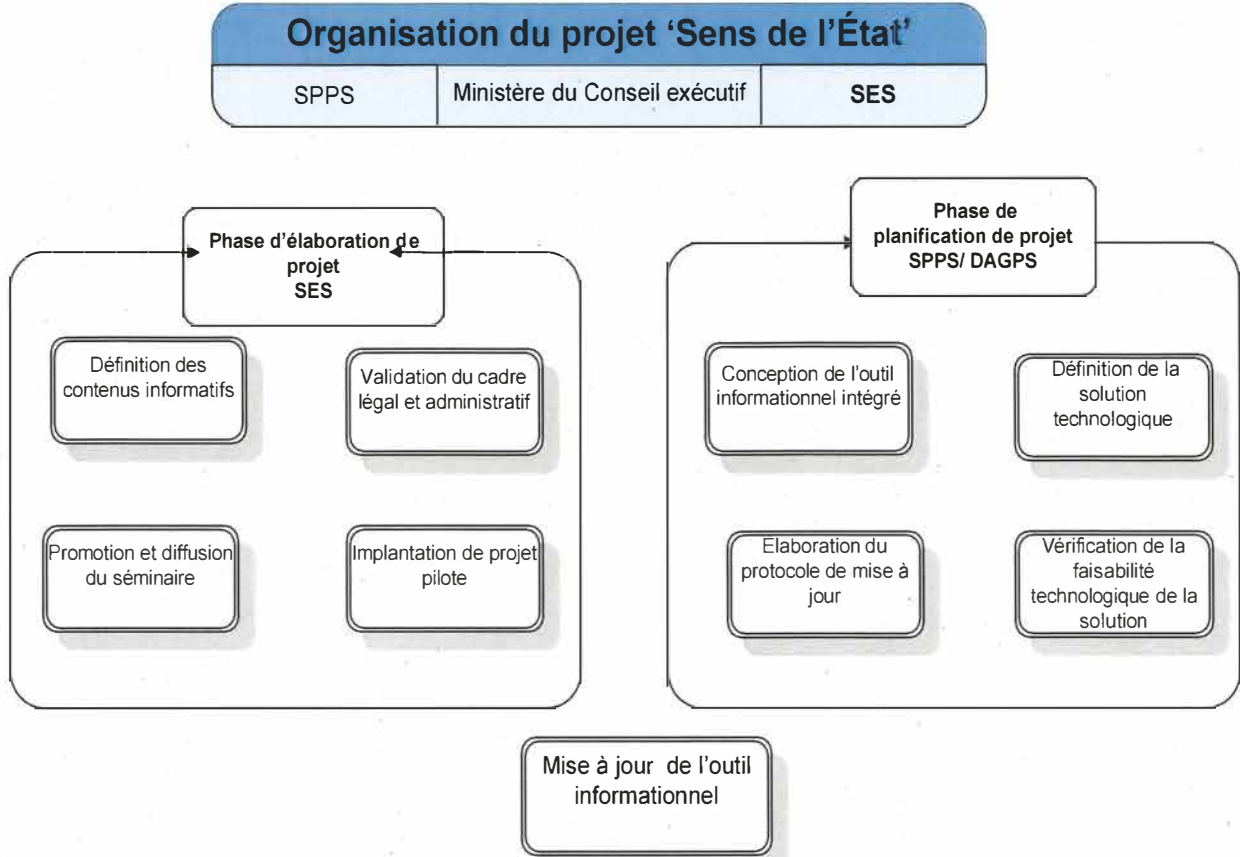
La Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique

Comme le montre l'organigramme présenté ci-dessous sur les acteurs et parties prenantes au projet, la DAGPS agit au sein du SPPS. Cette direction veille notamment à l'encadrement de la planification stratégique des ministères et organismes. Elle est responsable de la gestion du RVIPP et elle effectue de nombreuses analyses liées au mandat du SPPS.

1.1 Structure de projet

Le comité organisateur du projet a pour fonction d'assister le SES dans la promotion, l'élaboration et la validation du projet. De par leur expertise, les individus qui le constituent participent à la planification de la réalisation du projet. Ils effectuent des analyses de contenus et des vérifications pour validation.

La structure indiquée dans l'organisation du projet reflète les rôles d'élaboration et de planification des parties prenantes au sein du ministère. Tout d'abord, le promoteur de projet et son comité aviseur sont responsables de son élaboration première. Ensuite, le mandataire, la DAGPS au sein du SPPS, organise l'ensemble des ressources à sa disposition pour réaliser des activités en vue d'atteindre l'objectif du projet. En ce sens, il s'occupe de la conception de l'outil, de sa solution technologique, de sa faisabilité pour l'élaboration du protocole de mise à jour qui impliquera la définition des rôles et la structure opérationnelle associée à la maintenance de l'outil. La mise à jour est la responsabilité des deux parties prenantes.



1.2 Présentation des éléments d'observation factuels : situation de départ

Tel que développé par le comité directeur au début du mandat, le projet amorçait sa phase d'exécution. En effet quelques séminaires sur le sens de l'État avaient déjà été donnés, et les principaux contenus informatifs tels que décrits dans la section 8 de l'annexe A « *Description sommaire des contenus informatifs* » ont été placés dans une première conception visuelle de l'outil. Cet outil est à sa phase d'implantation au ministère du Revenu (MRQ) sous forme de projet pilote. Jusqu'ici aucune ressource humaine propre au domaine des TIC ne semblait avoir été identifiée. De plus, les étapes de vérification technique n'étaient pas encore complétées et aucune analyse de faisabilité n'avait débuté. Il appert que le comité directeur avait agi à la suite de l'enthousiasme de quelques titulaires d'un emploi supérieur avisés du projet de manière informelle. En effet, les TES de quelques M/O ont approuvé le projet et ont appuyé l'initiative. Les contenus informatifs prévus pour l'outil informationnel ont été validés et déterminés par le SES. De même, un schéma structurel de l'État québécois représentant l'essentiel de l'outil était



déjà effectué. L'ensemble des informations assemblées sur l'État québécois a été agencé pour être visualisé par une navigation à travers l'outil. Une telle configuration est analogue à un portail intranet ou même une page internet. À la lumière de ces premiers constats sur l'avancement des phases de projet, il était réaliste de penser que l'implantation de cet outil était susceptible de rencontrer quelques difficultés d'ordres technologique, structurel et organisationnel lors de son implantation. Les faits observés en lien au contexte d'intervention et la confusion des intervenants sur leurs rôles portent à supposer que le projet, quoiqu'ambitieux, comporte des risques qui, à défaut d'être maîtrisés, peuvent en compromettre le succès. Il était aussi pressenti que sa réalisation allait dépasser la durée du mandat puisqu'il est dans une étape préliminaire où le concept doit être mis à l'épreuve dans un ministère avant d'être implanté.

1.3 Un contexte d'intervention complexe pour la production de livrables

Le mandat tel que compris au départ, selon le besoin exprimé du SES à la DAGPS, consistait en la réalisation de divers groupes de discussion pour débiter la planification concrète du projet par une évaluation des besoins de sa clientèle. Cependant, la directrice a jugé cette option facultative puisque, à la suite d'échanges avec des hauts fonctionnaires, elle a estimé que la connaissance des besoins était suffisante. Afin de contribuer convenablement à l'implantation de cet outil, un élargissement du mandat a été nécessaire pour spécifier l'information jugée incomplète pour entamer l'élaboration du protocole de mise à jour. La deuxième section du premier livrable soit le protocole de mise à jour, était considérée comme étant prioritaire vu l'état d'avancement de l'implantation du projet au MRQ. L'établissement d'une démarche systématique pour guider la mise à jour de l'outil, représente le principal besoin organisationnel duquel dépend le succès du projet. Une définition du projet portant d'abord et avant tout sur l'identification de ses principaux éléments a été proposée dans l'annexe A. Advenant l'implication d'autres intervenants, cette initiative favoriserait la compréhension des modalités de gestion et d'entretien à la suite de l'implantation de l'outil.

Par définition, un protocole tel que présenté dans la deuxième section de l'annexe A est un ensemble de conventions nécessaires pour faire coopérer des entités distantes, en particulier pour établir et entretenir des échanges d'informations entre elles. Il prescrit une démarche opérationnelle sur laquelle se base un ensemble d'individus pour agir dans une circonstance



donnée. Le protocole de mise à jour représente l'extrait principal découlant de la démarche. Une analyse de la faisabilité technologique de l'outil et la vérification des conditions optimales de réalisation constituent des activités nécessaires à sa rédaction. Ce protocole est utile pour donner suite à l'implantation du projet pilote et pour introduire les activités de mise à jour aux individus impliqués dans la poursuite du projet. La directrice a mis l'accent sur le besoin d'une démarche opérationnelle d'entretien pour l'outil informationnel. Ainsi, la démarche prévue pour le mandat afin de produire le bien livrable escompté comprend les activités suivantes :

- 1- l'identification d'une solution technologique appropriée au contexte des M/O;
- 2- la détermination des modalités d'implantation de l'outil dans les systèmes des M/O;
- 3- la précision d'un processus opérationnel standard de maintenance pour l'outil.



PARTIE II : RECENSION DES ECRITS

Le cadre conceptuel et méthodologique décrit dans la présente section a guidé notre démarche. Il a été élaboré à partir de nombreux concepts théoriques et documents portant sur la gestion de projets. Cependant, une adaptation au contexte a été nécessaire pour orienter les actions et la réflexion tout au long du mandat.

2- La recension des écrits : cadre théorique de gestion de projets

Le choix d'une méthodologie de conduite de projet, aussi contraignant soit-elle, est un atout qui permet aux acteurs impliqués de mener conjointement une action organisée selon des règles convenues et clairement formulées. Cette méthodologie commune est d'autant plus importante que les acteurs d'un même projet sont parfois appelés à changer. La réflexion tout au long du mandat s'est basée sur un cadre conceptuel et méthodologique prescrit en gestion de projets. Ce cadre servira, dans un premier temps, à justifier la démarche de conduite de projets sélectionnée et à interpréter les résultats découlant des entretiens et des observations. Il aidera à combler le besoin des promoteurs du projet pour sa planification et pour la mise en œuvre de l'outil dans un deuxième temps. Les principes de ce cadre guideront la réalisation du mandat dans le choix d'une approche pour organiser les ressources dans la mise à jour de l'outil en fonction de la réalité organisationnelle propre au projet.

2.1 La gestion de projets : définitions et implications principales

D'après Genest, la gestion de projets renvoie à l'ensemble des décisions prises et des interventions effectuées dans le but d'assurer le succès d'un projet dans toutes les phases de son déroulement². Selon l'Association Internationale de Gestion de Projets (IPMA), elle « *consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet ainsi que la motivation de ceux qui sont impliqués dans le projet pour atteindre les objectifs de façon sûre et dans les critères définis de coûts, de temps et de performance*³ ». Les connaissances relatives à la gestion

² Genest, Bernard André; Nguyen Tho Hau. 2002. Principes et techniques de la gestion de projets. Édition Sigma Delta, p16.

³ Ibid p20.



de projet sont très répandues et prennent plusieurs formes en fonction du contexte de projet. Cependant, d'après Bernard André Genest et Tho Hau Nguyen, on peut découper la gestion de projet en quatre phases. Ces différentes phases sont :

- la phase **d'élaboration** qui comprend l'identification et la définition du projet, la détermination de sa faisabilité et la décision de l'entreprendre. Cette phase relève des promoteurs du projet;
- la phase de **planification** qui comprend l'organisation du projet, la détermination et l'agencement des ressources nécessaires à la production et à la livraison de l'extrait dans le respect des contraintes. Cette phase est sous la responsabilité du mandataire;
- la phase d'**exécution** qui comprend l'exécution des tâches indispensables à la réalisation de l'extrait. Cette phase est également sous la responsabilité du mandataire;
- la phase de **clôture** qui comprend la fermeture des dossiers du projet et l'extraction des leçons à tirer à la suite de sa réalisation. Elle est sous la responsabilité des deux parties prenantes.

Les trois premières phases requièrent de la cohérence dans la stratégie de conduite du projet. Elles sont les plus importantes à considérer pour le diagnostic de ce projet.

2.2 La phase d'élaboration

La phase d'élaboration d'un projet implique tout d'abord la définition claire du projet. Une description structurée et succincte de l'idée de projet requiert une identification claire des protagonistes, de l'envergure du projet et de ses principaux paramètres. L'analyse de faisabilité comprend l'évaluation des avantages en terme de coûts, la détermination de la rentabilité. Ce sont des éléments qui conduisent à la prise de décision sur le lancement du projet.

L'élaboration de projet est une phase préliminaire utile pour établir les conditions et les contraintes d'exécution. On y aborde l'analyse de faisabilité et la gestion des risques de manière à vérifier si le projet est réalisable et s'il peut être entamé⁴.

⁴ Genest, Bernard André; Nguyen Tho Hau. 2002. Principes et techniques de la gestion de projets. Édition Sigma Delta. p23.



2.2.1 L'analyse de faisabilité

Une **analyse de faisabilité** consiste en un ensemble d'études permettant de vérifier si le projet est réalisable vu le contexte organisationnel. Elle permet d'évaluer si les coûts engendrés par la réalisation des activités du projet sont envisageables selon les impacts souhaités et les retombées escomptées par les principaux promoteurs. Les résultats de ces évaluations et vérifications informent sur le contexte de réalisation du projet de manière à savoir s'il peut être réalisé sans qu'il y ait des pertes, c'est-à-dire si le rapport entre ses avantages et ses coûts est favorable et que ses contraintes et risques sont acceptables⁵. Plus précisément, l'analyse de faisabilité comprend les activités suivantes :

- 1- la vérification technique;
 - 2- l'évaluation des avantages et la détermination de la rentabilité;
 - 3- la vérification organisationnelle de manière à bien conduire la démarche de changement;
 - 4- la vérification financière⁶.
- **La vérification technique**⁷ est un incontournable dans la conduite de projet technologique. Il s'agit d'évaluer si le projet est matériellement envisageable avec la technologie disponible à l'interne ou sur le marché à des coûts accessibles et s'il respecte les échéances. La faisabilité technique d'un projet peut être reliée à l'implantation de systèmes; il implique alors l'apprentissage de nouvelles technologies. Il est important de ne pas sous-estimer les difficultés techniques du projet afin d'éviter les dépassements de budget et de l'échéancier prévu. L'inverse est tout aussi risqué, car des difficultés surestimées conduisent à la réalisation de projets désuets à faible niveau de technologie.
 - Il en est de même pour **l'évaluation des coûts** et la **détermination de la rentabilité**. Les deux étapes d'analyse de projets concernent l'aspect financier avec l'évaluation des coûts initiaux associés à la production et à la livraison de l'extrait.

⁵ Ibid p 53

⁶ Genest Bernard-André Nguyen Tho Hau. 2002. Principes et techniques de la gestion de projets. Édition Sigma Delta p 55

⁷ Ibid p56.



- Certains autres examens sont essentiels comme la **vérification organisationnelle**, c'est-à-dire la capacité de l'organisation d'appuyer le projet avec ses ressources et son personnel. Cet aspect de la faisabilité du projet concerne le transfert de connaissances, la gestion du changement, l'organisation du travail et la mobilisation du personnel.
- La **vérification financière**⁸ traite des flux monétaires du projet, elle permet de voir s'il est en mesure de s'autofinancer et s'il engendrera des profits ou des pertes. De même, elle inclut les calculs nécessaires et analyses de sensibilité au besoin.

Après avoir analysé ces éléments en lien avec le besoin de la clientèle, on est en mesure de savoir si le projet contribue à résoudre un problème réel et urgent, à combler un besoin latent ou à saisir une occasion d'améliorer un processus ou un rendement. Les promoteurs du projet, qui en sont les pionniers, ont la responsabilité de financer ses activités et de superviser les mandataires. Ces derniers peuvent être des individus ou des organismes assignés à un ensemble d'activités pour lesquels ils doivent rendre compte aux promoteurs. Il revient au chef de projet, qui en est le promoteur, d'en préciser l'envergure et de concevoir le processus par lequel il peut se réaliser. Une telle démarche de projet est importante dès la conception de l'idée. Cette phase d'élaboration conduit à la mitigation des risques. La responsabilité doit être assumée conjointement par les promoteurs et mandataires du projet. Le risque d'un projet de nature technologique se définit comme la « *distribution de probabilité des conséquences indésirables d'une action et de ses pertes monétaires*⁹ ». Les projets publics peuvent courir le risque d'être sélectionnée de façon trop hâtive puisque les décideurs de la sphère publique dépendent de la conjoncture politique et ne disposent pas toujours de temps et de ressources pour effectuer les analyses préliminaires.¹⁰ L'évaluation des besoins est souvent peu considérée et les données colligées sur la situation de départ ne renseignent pas toujours suffisamment sur les effets du projet. Les risques ne sont pas toujours traités en profondeur. De plus, Genest décrit les projets

⁸ La rentabilité financière est une mesure objective de comparaison de ses avantages financiers, de coûts initiaux et récurrents. Elle implique une analyse du retour sur investissement de manière à évaluer la portée lucrative d'un projet. Genest Bernard-André Nguyen Tho Hau. 2002. Principes et techniques de la gestion de projets. Édition Sigma Delta p 80.

⁹ Henri Barki, Suzanne Rivard, Jean Talbot. 2000. Risque, Mode Gestion et succès d'un projet d'informatisation. « Dans le Management aujourd'hui : Une perspective Nord-Américaine » Presses de l'Université Laval.

¹⁰ Roman, Daniel D. 1986. Managing projects, A system Approach. Third Edition, Elsevier New York, NY.



des organismes gouvernementaux comme découlant de situations où les décisions sont souvent prises rapidement et l'identification des besoins est accélérée.

2.3 La phase de planification

L'élément marquant le début de cette phase est la conclusion d'une entente entre le promoteur et le mandataire pour le déroulement du projet. Ce dernier se voit attribuer la responsabilité de la **dotation**, de la **définition des travaux**, de la **responsabilisation** des ressources, de la **planification** budgétaire et de l'**ordonnement** des tâches.

La mise en œuvre d'un système d'information peut avoir de nombreuses répercussions sur l'organisation. D'après Bénard, les impacts peuvent être d'ordres culturel, organisationnel et opérationnel¹¹. Le processus de dotation qui précède la définition des travaux consiste en l'identification et l'embauche des ressources compétentes pour effectuer les travaux liés au projet. Dans la phase de planification de projet, la définition des travaux implique de la coordination, c'est-à-dire la description de toutes les tâches requises pour produire et livrer l'extrait. Si le travail est réparti dans le temps en fonction d'un échéancier établi, il faut aussi en coordonner les étapes. Ainsi, les mécanismes de coordination ont pour fonction de permettre au promoteur, au mandataire et aux intervenants concernés d'être informés de l'avancement du projet, des résultats acquis et des difficultés rencontrées.¹² L'ajustement au niveau de la réalisation des activités et leur régulation sont rendus possibles grâce à la coordination. De tels mécanismes doivent être prévus à l'avance et vérifiés régulièrement pour qu'ils s'adaptent à la conjoncture organisationnelle et à l'environnement externe de l'organisation qui chapeaute le projet. En effet, un lotissement des activités de projet doit se faire ainsi qu'un ordonnancement aux moyens de mécanismes de liaison favorisant l'ajustement mutuel.¹³

¹¹ Bénard Jean Louis.2002. Les portails d'entreprises Éditions Lavoisier p147.

¹² Genest Bernard-André Nguyen Tho Hau. 2002. Principes et techniques de la gestion de projets. Édition Sigma Delta p 138

¹³ Mintzberg, Henri. 2006. Le Management. Voyage au centre des organisations. Éditions d'organisation. P199. L'ajustement par projets selon Mintzberg est un mode de coordination de travail qui se retrouve dans les configurations professionnelles dans le cadre de coopération par projets.



Deux types de coordination¹⁴ pour l'organisation peuvent s'appliquer, à savoir :

- la coordination personnelle qui repose sur les individus et qui fait appel à des mécanismes d'ajustement mutuel au sein de l'équipe. Elle est importante, car dans un projet qui nécessite une collaboration interministérielle un suivi rigoureux de l'action de chaque acteur est primordial.
- La coordination impersonnelle, basée sur la standardisation des processus, consiste à mettre sur pied une démarche opérationnelle pour la réalisation d'une activité. Les diagrammes de processus opérationnels sont une illustration d'une activité qui se répète de façon uniformisée. Les tâches des opérateurs y sont spécifiées et leur ordre de réalisation y est aussi précisé.

2.4 La phase d'exécution

La phase d'exécution a trait à la mise en route du projet. Elle comprend les activités de production de l'extrant, de motivation d'équipe de prise de décision, et inclut également la gestion des changements. Il convient de créer les conditions de départ favorables pour la réussite du projet. Ceci nous amène à aborder la gestion de changement technologique qui couvre les points importants dans la conduite de projets.

2.4.1 La gestion de projets de changement technologique

On ne saurait aborder la question de gestion de projet technologique sans aborder celle du changement technologique lors de l'exécution, d'autant plus qu'il constitue un aspect important. Des auteurs tels que Gagnon et Préfontaine abordent les conditions de succès d'un changement technologique¹⁵. Selon eux, la réussite du projet en TI se mesure par « l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, mais aussi par celle de ses objectifs opérationnels », deux conditions nécessitant une appropriation de cette technologie par tous les acteurs. Il est important de tenir compte des aspects humains du changement. En effet, le projet doit inclure les individus et les mobiliser pendant une grande période de temps. Des investissements pour accroître la

¹⁴ Mintzberg, Henri. 1982. Structure et dynamique des organisations. Éditions d'organisation.

¹⁵ Gagnon, Chantal Yves, Préfontaine, L. 2007. Gérer un projet de changement technologique. Édition des presses de l'Université du Québec.



capacité du personnel à apprivoiser les nouvelles façons s'imposent. Des leviers stratégiques tels que la concertation et la gestion participative devraient être considérées pour implanter le changement.

Ces auteurs proposent une méthode appelée PACT pour la gestion de projet technologique. Elle donne des directives quant aux meilleures façons de conduire un projet de changement. La méthode PACT couvre la gestion de la **planification** du changement, celle des **acteurs**, de la **communication** et de la **transition**. Il s'agit de légitimer le changement auprès des intervenants du projet afin qu'ils en reconnaissent la pertinence. Autrement dit, les acteurs qui subissent le changement doivent l'accepter. Cette acceptation suppose une reconnaissance par la majorité des personnes impliqués, laquelle se manifeste dans l'implication au le projet. Quant à la communication au sujet de la solution technologique, plusieurs auteurs comme Mintzberg, Gagnon et Préfontaine recommandent l'utilisation de mécanismes de consultation. L'adaptation du processus à la réalité organisationnelle est également importante lors de la planification des travaux. La dernière étape est celle de la transition ou migration. Elle implique l'abandon de l'ancienne méthode pour le passage vers une nouvelle façon de faire.

2.5 Synthèse de la recension des écrits

Le cadre conceptuel et méthodologique décrit dans cette section a permis d'identifier les quatre phases de gestion de projet. Dans la situation actuelle, le présent projet recoupe les deux premières phases : **l'élaboration et la planification**. En effet, l'analyse de faisabilité est utile pour notre démarche dans la mesure où le mandat de stage implique une évaluation de faisabilité technologique de diverses solution avant d'en sélectionner une. De même, l'établissement d'un protocole de mise à jour nécessite l'utilisation de différents mécanismes de coordination pour la définition des tâches d'un processus. L'encadrement d'un projet et sa planification implique l'établissement de mécanismes de coordination et de contrôle permettant un meilleur suivi lors de l'étape d'exécution.

Les éléments relatifs aux aspects structurels (la définition des travaux), organisationnels (responsabilisation des ressources) et opérationnels (l'ordonnancement des tâches) de la phase de



planification sont les principales bases théoriques retenues pour guider la méthodologie du projet.



PARTIE III

DÉMARCHE ET APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE

Au moment où le stage a débuté, le projet n'avait pas été présenté aux experts. Un projet pilote était déjà en cours depuis plusieurs mois et quelques séminaires avaient été donnés. La démarche méthodologique ici présentée est choisie en fonction du degré d'avancement du projet et se décline de la façon suivante.

- les entrevues avec les acteurs impliqués dans le projet ;
- l'observation directe d'une activité de présentation de l'outil informationnel.

3- La conception d'une démarche de travail adaptée à la réalité du projet

Afin de planifier efficacement les activités du mandat, il est apparu important de bien définir les raisons ayant motivé le projet. Pour ce faire, des informations ont été recueillies avec les promoteurs du projet, sa clientèle et en dernier lieu les experts technologiques sans lesquels le projet informatique n'aurait pu se réaliser. La détermination de la solution informationnelle a nécessité plusieurs vérifications techniques, la description des contenus informatifs, l'analyse des données ainsi qu'une évaluation de faisabilité. Les mécanismes d'entretien choisis pour la mise à jour de l'outil devront faciliter l'arrimage de toutes ses composantes sans omettre de considérer son contexte et son environnement.

Les conditions de réalisation du projet et les contraintes imposées par ses promoteurs étaient peu connues. Ceci a orienté la démarche du mandat vers la recherche d'informations additionnelles sur les origines du projet, pour vérifier les objectifs des promoteurs quant à la solution informationnelle, la disponibilité des ressources et sur la portée souhaitée pour le projet. De même, les principes directeurs régissant le partenariat entre les acteurs de projet et la gestion des contenus informatifs de l'outil ont dû être élaborés lors du mandat. (Voir la première section de l'Annexe I). En plus de décrire la relation qui marque le début de la phase de planification, ces principes abordent les grandes lignes de l'engagement de la clientèle tout en incluant quelques précisions sur l'outil informationnel.



3.1 Méthodologie : la complexité de la démarche

Puisque quelques données sur le projet étaient manquantes, il a d'abord été question de rechercher les éléments d'information sur le projet. La présente méthodologie se base sur l'analyse de faisabilité pour la définition de la solution technologique. Pour la détermination du processus de mise à jour, elle se fonde sur les méthodes de définition de travaux, de responsabilisation des ressources et d'ordonnement de tâches. D'abord, une rencontre avec les responsables de projet a eu lieu. Cet entretien a mis la lumière sur les origines du projet et sur la portée du rôle confié au SPPS. De plus, il a servi à circonscrire les paramètres et à déterminer les principes directeurs de la relation partenariale entre les deux secrétariats dans la production d'un document premier sur la définition du projet.

Ayant clarifié les caractéristiques de la solution informationnelle et les paramètres du projet, un deuxième entretien a été réalisé avec le département d'informatique pour évaluer la faisabilité technologique d'une solution informatique qui serait « *interactive et conviviale*¹⁶ ». Il a aussi été question de la disponibilité des ressources de ce département pour effectuer les travaux liés à la production d'une solution de type intranet.

Pour la suite de la planification du projet, nous avons vérifié la compréhension de sa vision par les experts en TIC. Il a donc semblé pertinent d'impliquer le département de l'informatique pour déterminer les étapes de conception d'une plateforme informatique. Les entretiens ont enrichi la démarche en ce qui a trait à la vérification de la capacité organisationnelle d'entreprendre une telle initiative compte tenu des contraintes du projet.

Étant donné les caractéristiques du projet, il importe également de prévoir sa continuité à la suite de sa mise en œuvre, soit le processus d'entretien de l'outil une fois celui-ci installé. Ce processus permet d'éviter les risques de désuétude de la solution et de résistance au changement

¹⁶ Comme l'affirme le protocole, les responsables de projet ont imposé des exigences de simplicité, de convivialité et d'interactivité pour l'outil informationnel afin qu'il soit facilement accessible et utilisable par l'ensemble de sa clientèle. De même, cet aspect de l'outil permettra des échanges d'information entre les différents utilisateurs.



causé par le désintérêt des parties prenantes et leur manque d'implication dans le projet. Ainsi, les besoins des promoteurs ont été évalués. Ceci a permis de clarifier les critères de sélection d'une solution technologique qui doit satisfaire aux exigences de la clientèle, être facilement transférable et souple pour les destinataires de l'outil. Pour cela, les contenus informatifs ont été examinés par les départements des TIC du SPPS, par le MRQ et par la RRQ dans leur comité directeur avec les sous-ministres et dirigeants responsables.

En complément aux entrevues, une activité d'observation directe de la présentation du séminaire a permis de situer le projet dans un contexte proche de la réalité et d'analyser la réaction de la clientèle élargie face à la présentation de l'idée principale du projet de formation de hauts dirigeants. Cette activité s'est réalisée dans le cadre d'une journée de sensibilisation des TES face au projet. Elle représente une *preuve concept*¹⁷ qui consiste à soumettre l'outil informationnel à l'épreuve de l'examen du CODIR de la RRQ. En effet, le prototype du projet a permis d'éliminer quelques biais et appréhensions quant à l'acceptation du projet. Une fois que la RRQ a manifesté sa volonté d'intégrer l'outil, les démarches de la phase de planification ont commencé. Parallèlement aux entretiens et aux autres activités sur le terrain, des recherches sur les étapes de création de système d'information ont permis de mieux cerner les ressources et le temps nécessaires à la réalisation des travaux liés à d'une solution de type portail d'information.

À la lumière des entretiens téléphoniques avec la Direction des communications sur la gestion d'un système d'information, la conception d'un portail ou d'un support *HTML* a semblé complexe et non conforme aux contraintes définies par les responsables de projet. L'implantation de cette première conception serait difficilement réalisable pour les acteurs impliqués dans l'élaboration d'un portail en plus d'être dispendieuse pour le SES. Par ailleurs, l'examen de l'outil informationnel avec les experts en TIC a permis d'entrevoir une exigence supplémentaire concernant la transcription des données. Cet inconvénient a discrédité les options analogues aux

¹⁷ Une preuve de concept (*proof of concept en anglais*) est une réalisation courte et/ou incomplète d'une certaine méthode ou idée pour démontrer sa faisabilité. La preuve de concept est habituellement considérée comme une étape importante sur la voie d'un prototype pleinement fonctionnel. Dans le cadre du projet Sens de l'État la présentation du prototype peut être considérée comme une forme de *preuve de concept*. Pour définition voir dans : <http://dictionnaire.sensagent.com/preuve+de+concept/fr-fr/>.



conceptions web. La retranscription de l'intégralité des contenus informatifs nécessaires à la constitution d'une base de données nouvelle a semblé difficilement envisageable, compte tenu du temps et des ressources disponibles. Étant donné la quantité de données informationnelles de l'outil, la charge de travail minimale pour la création de l'image¹⁸ et la retranscription des contenus informatifs à l'arrière-plan des interfaces équivaldrait à deux semaines de travail des ressources en TIC. Pour respecter le volet pédagogique et les impératifs de simplicité exigés par les responsables de projet au SES, le recours aux outils bureautiques a été jugé préférable pour la solution finale. De par sa simplicité, il permet une meilleure maîtrise des risques technologiques liés à l'évolution de la solution.

3.2 L'élaboration du protocole de mise à jour à la suite de la définition de la solution

Pour l'élaboration du protocole de mise à jour, il a fallu communiquer avec les deux M/O participants au projet pour évaluer la faisabilité technologique d'implanter un outil informationnel de type bureautique dans leur intranet. Une fois cette étape effectuée, nous avons cherché à préciser leur engagement et à élaborer un processus opérationnel de mise à jour des contenus informatifs. La responsabilisation des ressources à la suite des entretiens réalisés avec la clientèle du projet a facilité l'élaboration du protocole.

Les rencontres ont permis d'adopter un langage commun et uniforme au projet de manière à faciliter la coordination des activités et à susciter la participation des acteurs tout en permettant un suivi du promoteur. La mobilisation des individus concernés étant primordiale pour responsabiliser les ressources humaines; la solution leur a été présentée et ils ont pu émettre leur opinion sur la possibilité de concevoir un système d'information. Les entretiens avec les experts ont mis en lumière la complexité des tâches subséquentes à la réalisation d'une solution informatique avancée. Le processus de mise à jour s'est simplifié avec cette solution, laquelle

¹⁸ La création d'une image était nécessaire à la constitution de l'outil informationnel, cette image encore appelée 'template' servirait en arrière-plan de la plateforme à l'ajout ou la suppression d'information lors des modifications de la mise à jour de l'outil. Cette structure de logiciel permettrait la modification des données en temps réel sur les intranets des autres clients du projet.



consiste en un simple transfert d'information et de fichiers. Le contrôle de la disponibilité des ressources a été important avant la définition des travaux et la division du processus de mise à jour en étapes. Ceci permet d'éviter les risques de dérive technologique et de résistance au changement de la part des acteurs.

L'évaluation de la faisabilité technologique des solutions possibles semblait être la bonne approche pour la prise en compte des contraintes de ressources et de temps. Les entretiens réalisés auprès de la Direction des communications ont permis d'éviter d'entreprendre un projet sans que les ressources ne soient bien définies. Les coûts et les risques identifiés ne correspondaient pas aux critères établis par le SES, car l'envergure souhaitée pour le projet ne devait pas excéder le volet pédagogique. Les constats et recommandations formulés au terme de l'implantation du projet pilote au MRQ ont guidé les travaux d'élaboration de protocole vers l'établissement d'une solution flexible et simple pouvant être transposé dans d'autres systèmes internes. La présentation d'une option technologique éloignée des exigences du SES n'aurait pas été acceptée d'autant plus qu'un tel choix impliquerait un potentiel de risques élevés auxquels le SES ne s'était pas préparé.

3.3 La validation provisoire avec les M/O

Afin de procéder à l'élaboration des modalités d'entretien de la solution envisagée avec les parties prenantes, d'autres entrevues ont été effectuées auprès de représentants de la RRQ et du MRQ. Quelques difficultés pour accomplir les étapes subséquentes à un tel projet peuvent être anticipées. Puisque l'outil demeure bureautique, cela exigera une mise à jour manuelle et non automatique comme dans un système d'information. Cette solution pousse à prévoir de la résistance au changement après le projet pilote. La clientèle du projet peut être déçue devant le peu d'envergure de l'outil contrairement à ses attentes.

La vérification de la pertinence de la solution informationnelle proposée était de mise pour valider les interprétations des ministères et organismes (MRQ et RRQ). Ceci a eu pour effet de pousser plus loin les recherches sur une méthode de clarification du processus de mise à jour du



contenu afin qu'il soit plus facilement compris. Sous l'angle de l'organisation des tâches selon Mintzberg¹⁹, la mise en place de mécanismes de coordination, tel l'ajustement mutuel combiné à une standardisation de procédés, était primordiale. Ces éléments sont illustrés dans les communications entre les deux secrétariats du MCE qui exercent leur rôle au moyen de mécanismes de coordination informelle pour effectuer la validation des propositions de mise à jour de l'outil. La nature des échanges entre les deux secrétariats pour déterminer les changements nécessaires et pour effectuer de l'accompagnement auprès de la clientèle a conduit à l'établissement d'un diagramme de processus opérationnels.

Le diagramme de processus opérationnels (DPO), proposé en annexe du protocole, illustre des étapes de validation, de communication et des boucles de décision pour revenir sur les modifications à entreprendre. Il facilite la compréhension du processus de mise à jour en mettant la lumière sur ses étapes notamment en détaillant les échanges et les rôles des intervenants et en représentant l'ordonnancement des activités du processus (voir annexe I section traitant du DPO et des rôles et responsabilité). Par le regard qu'il permet sur le processus, cette représentation graphique de l'ordonnancement des activités et de la définition des travaux offre la possibilité de repérer les failles et d'ajuster la séquence de mise à jour en conséquence. Cette démarche se base sur l'importance de proposer un plan de communication efficace favorisant la participation de tous les acteurs. Ces derniers seront donc outillés d'une schématisation des processus pour entreprendre les modifications de l'outil. Cette étape permettra donc aux intervenants de visualiser leurs rôles dans l'ensemble du projet ce qui sera utile pour optimiser la phase d'exécution qui devra bientôt débiter.

À la suite de l'examen de plusieurs options, la solution retenue a été simple. Il fallait la rendre disponible au public et prévoir une étape de transmission à la clientèle. La conception d'une page web n'a pas semblé apporter de valeur ajoutée à la solution choisie. La préoccupation pour l'accomplissement du protocole est donc passée de la détermination de la solution informationnelle à la recherche d'un lieu d'hébergement de l'information. Conséquemment, la

¹⁹ Mintzberg, Henri. 2006. *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Éditions d'organisation.



constitution d'une liste d'envoi a été jugée plus appropriée. Pour des fins de souplesse et de réduction des coûts, nous avons recommandé la transmission de l'outil modifié directement à ses destinataires en veillant à ce que l'envoi soit personnalisé pour ceux qui en éprouvent le besoin.

3.4 Le processus de mise à jour du contenu informationnel

La réalisation de ce processus a consisté en des recherches sur les contenus informatifs de manière à prévoir les facteurs de changement. De plus, la compréhension de l'activité de veille²⁰ a été rendue possible à la stagiaire par la participation à une formation fournie par la DAGPS. Puisque l'outil contenait des contenus informatifs désuets, des propositions d'actualisation des informations ont été effectuées en guise de recommandations. Des facteurs de changement futur ont été identifiés par l'examen des contenus. Par exemple, lors de remaniements ministériels ou de nouvelles nomenclatures des M/O, l'interface portant sur les composantes de l'État devra être mise à jour (voir annexe A dans la section portant sur les recommandations sur les changements des contenus informatifs). La compréhension des mécanismes de coordination inhérents à la mise à jour a facilité l'élaboration des outils de suivi pour les M/O qui souhaitent mettre à jour leur outil informationnel (voir annexe III, IV-V du protocole de mise à jour).

Selon le processus de mise à jour tel qu'illustré dans le DPO, deux documents doivent être transmis. Premièrement, un document PDF, étant une nouvelle version de l'outil et deuxièmement, un document Word, qui est une récapitulation de tous les changements effectués depuis l'ancienne version. Tel que précisé dans le protocole en annexe A à la section 6, les destinataires pourront bénéficier d'un accompagnement, s'ils en manifestent le besoin.

3.5 Validation finale avec les promoteurs

Lors d'un dernier entretien pour la présentation de la solution finale, le recours à la bureautique a été validé. À la suite des propositions jugées pertinentes, l'approbation formelle d'un projet de mise à jour de l'outil informationnel se fera par le comité directeur après la présentation du projet aux autorités du SES. L'étape suivante de ce processus concerne la transmission de la mise à jour

²⁰ La veille informationnelle est la première activité du processus de mise à jour et est sous la responsabilité du SPPS



auprès des personnes et des organisations désignées. L'intégration des modifications dans les systèmes internes des M/O représente la quatrième et dernière étape du processus (voir annexe A schéma DPO)

La clôture du processus se fait avec la substitution de la nouvelle version dans l'intranet des M/O. Des recommandations sur l'actualisation des contenus informatifs ainsi qu'un diagramme de processus opérationnel (DPO) ont été présentés pour la clarification des étapes d'entretien de l'outil et la détermination des responsabilités des acteurs (voir annexe).

Afin que l'intégration soit réussie, il faudrait que chaque entité participant au projet par le truchement de ses dirigeants, de son CODIR et même avec l'ensemble des gestionnaires, adapte le paramétrage initial de son outil lors des modifications périodiques. Parallèlement à l'ajout d'informations nouvelles, des changements émanant de l'initiative d'un M/O peuvent être effectués dans les divers contenus sectoriels. Cette possibilité illustre l'importance de l'ajustement mutuel dans l'établissement d'une standardisation des processus.



PARTIE IV

RÉSULTATS FINAUX ET DIAGNOSTIC DE PROJET

4 - L'analyse du projet Sens de l'État à la lumière des théories

4.1 - Solution technologique retenue : en raison de l'insuffisance de ressources

La réalisation du mandat s'est effectuée avec une implication minimale des experts en TI, car ils étaient insuffisamment informés sur la stratégie de réalisation du projet. N'ayant pas été interpellés dès la conception de l'outil, ils n'ont pu rectifier le prototype choisi au début du projet, car il hébergeait déjà une quantité considérable d'informations. Comme indiqué dans l'annexe de la section du livrable portant sur la *solution technologique retenue*, le recours aux applications bureautiques usuelles a été priorisé. Il n'a donc pas été possible d'envisager des solutions technologiquement ambitieuses puisque les ressources humaines compétentes pour développer une plateforme technologique n'étaient pas disponibles pour retranscrire les données. De plus, le processus de mise à jour et le choix de la solution bureautique ont semblé convenir à la directrice de projet qui ne prévoyait pas donner une tournure technologique d'envergure à ce projet pédagogique. Une coordination étroite et une transmission de l'information appropriée pour la mise à jour ont été recommandées à travers le DPO. L'affectation des ressources aux tâches et l'ordonnancement des activités qui y sont présentés permettent de s'assurer que chaque intervenant dispose en temps voulu de l'information nécessaire pour s'acquitter correctement de ses rôles et responsabilités relatifs au projet.

Le choix d'une solution technologique web aurait augmenté le niveau de risque du projet si l'on en juge par les critères de faisabilité technique et ceux découlant d'une analyse financière (avantage-coûts). Une telle solution a été invalidée avant même de convertir l'idée de projet en activité d'implémentation de système d'information. Afin de mieux envisager les risques auxquels il pourrait s'exposer, une typologie des risques inhérents aux projets technologiques a



été produite et est présentée à l'annexe C. Elle concerne les risques liés à l'objectif du projet, sa cible, le type de solution envisagée. Son utilité est appropriée dans l'éventualité où une stratégie de gestion de risques serait élaborée pour la continuation de la phase de planification du projet.

D'une part, l'option choisie est fonctionnelle et pratique. De plus, elle n'écarte pas la possibilité d'une évolution future vers une solution technologique plus moderne. D'autre part, l'ensemble des activités réalisées a permis de mettre en œuvre un processus qui n'entravera pas l'évolution du projet. Les M/O bénéficient de toute la latitude nécessaire pour le faire évoluer autant pour le support technique que pour les contenus informatifs. Les contenus peuvent être modifiés par le MCE, lorsqu'il y a des changements dans la conjoncture politico-administrative et intégrée par le M/O, s'il fait le choix de mettre à jour son volet sectoriel. Le processus est uniforme et standardisé pour l'ensemble des acteurs et il convient à la solution technologique sans alourdir la charge de travail des directions des TIC.

Accompagnant le protocole de mise à jour, des outils de gestion interne sont présentés en annexe II, III, IV, V du protocole et servent à assurer la viabilité de la solution retenue et la durabilité du processus proposé. Ce sont des tableaux qui retracent l'ensemble des modifications effectuées et qui présentent les différents acteurs impliqués dans le processus et leur rôle. De même, un DPO est fourni avec le protocole, il est utile pour vérifier la planification de la mise à jour et illustrer les étapes de changement. Il démontre que le SES conserve son rôle de contrôle tandis que le SPPS assure la veille et la transmission des données modifiées. Il présente l'avantage de facilement faire la jonction entre les opérations, les activités et les acteurs. De plus, sa constitution clarifie le processus et sa flexibilité permet des réajustements, le cas échéant.

4.2- Réflexion sur l'atteinte de l'objectif du stage en fonction des résultats

Le projet a permis de constater plusieurs failles à la phase d'élaboration. Une théorie n'est pas toujours reconnaissable, voire applicable, dans son intégralité sur le terrain d'où les difficultés et limites liées à la phase de planification. Néanmoins, elle a abouti à une solution viable et un



processus adapté au projet. De façon globale, les entretiens réalisés et les observations faites nous permettent d'affirmer que la réalisation de ce projet s'éloigne considérablement d'une application fidèle de la théorie puisque le contexte sur le terrain, l'interaction entre les parties prenantes, la disponibilité des ressources financières et humaines sont des éléments sur lesquels les gestionnaires de projet ne maîtrisent pas.

Les limites de la gestion du projet

Les faits démontrent qu'aucune consultation ni communication n'avait été faite avec les directions de TIC avant de mettre sur pied les bases de l'outil dans un document PDF. Ceci nous permet de comprendre qu'une stratégie de communication n'avait pas été mise sur pied. De même, la réalité organisationnelle ne s'alignait pas avec la stratégie de projet. Aucune étude sur la transversalité des interfaces pour leur intégration dans une page web n'avait pas non plus été effectuée, a priori, pour permettre l'évolution du document sous une forme plus large. Une conception déjà achevée du prototype de l'outil a été présentée à un public qui n'en était pas l'utilisateur principal. Une fois l'outil présenté au département des TIC du MCE, les experts ne pouvaient plus modifier sa conception déjà complétée. La transformation de ce système informationnel en système d'information ayant un support informatique pourrait induire des dépenses non injustifiées. Bien qu'élémentaire, cette solution présente l'avantage de ne pas s'exposer aux risques identifiés dans les projets technologiques.

Les approbations et les décisions à l'égard de la structure du projet relèvent du SES, traduisant ainsi la nature de son pouvoir discrétionnaire sur la méthode de conduite du projet. Le rôle de mandataire conféré au SPPS lui laisse uniquement la prérogative sur la réalisation de tâches liées à la production du protocole. Par conséquent, les recommandations produites se sont limitées aux contenus informatifs et non au projet. Conformément au mandat, le DAGPS est seulement responsable de faire ressortir le processus inhérent à l'opérationnalisation d'une démarche pour l'entretien et la mise à jour de l'outil informationnel.



De même, si la *légitimité* d'un projet prévaut devant la *transition*, ceci laisse supposer que la démarche de projet doit préalablement chercher à obtenir l'approbation de l'ensemble de sa clientèle et des experts en TIC avant de mettre en œuvre une solution. Toujours dans le volet de la faisabilité technologique, l'idée d'une solution web aurait pu fonctionner dans le cadre d'un projet pilote, cependant les résultats des analyses de faisabilité et l'évaluation effectuée des besoins de la directrice de projet ont réduit l'envergure souhaitée pour l'outil au départ. L'omission de l'étape d'évaluation des besoins aurait abouti à une initiative infructueuse puisque les titulaires d'emploi supérieur disposent déjà d'un intranet. La création d'une plateforme aurait abouti à des activités de sous-traitance et de soumission externe du projet. Afin d'optimiser les chances de réussite de l'implémentation de cet outil, une démarche incrémentale a été jugée préférable pour la réalisation des phases d'élaboration et de la planification.

4.3- L'utilisation du projet pilote dans un projet technologique

Nous avons pu comprendre l'importance de faire l'inventaire des risques d'un projet avant de procéder à son élaboration, donc avant de l'implanter. Certes, il s'agit du lancement d'un projet pilote pour effectuer des rectifications par la suite. Néanmoins, il aurait été préférable que la directrice de projet fasse une évaluation des avantages pour les clientèles du projet avant de l'entreprendre. Aussi, une définition adéquate des ressources permettrait d'éviter d'encourir des charges inutiles.

Impératifs et suggestions pour une conduite de projet efficace

Sur le plan organisationnel on constate que la structure du projet a un impact sur sa réussite. Les relations hiérarchiques et les mécanismes de coordination horizontaux, s'ils ne sont pas bien établis, rendent difficilement compréhensibles les mandats des parties prenantes. Afin de mieux gérer un projet d'un point de vue opérationnel, il convient de recourir à une méthode d'analyse efficace pour prévoir l'ensemble des activités nécessaires à l'atteinte des résultats. De même, une bonne structure de projet permet un agencement cohérent des ressources disponibles de manière à exploiter le savoir-faire interne avant de chercher des alternatives dispendieuses tout en effectuant de la consultation.



Il importe également de se fixer des objectifs clairs en établissant des relations de confiance entre les parties prenantes par une bonne concertation et par l'implication des acteurs concernés. La décision d'entreprendre un projet suppose qu'un processus de sélection structuré et rigoureux, mettant la lumière sur les avantages et les inconvénients, soit effectué à l'avance.

En dernier lieu, dans tout projet, il convient avant tout de bien maîtriser l'ensemble des risques²¹ que l'on peut encourir tel que mentionné dans le tableau à l'annexe C. Les dangers d'une carence de communication, du manque de structuration adéquate du projet et d'une mauvaise appropriation de la technologie par la clientèle sont à considérer dans ce projet. Une stratégie de communication est de mise et un plan d'exécution est souhaitable pour le contrôle des résultats. En définitive, tout comme le conseille Genest, un projet doit être seulement entrepris lorsque la somme de ses avantages est supérieure aux risques encourus.

²¹ Voir le tableau (annexe C) sur l'inventaire des risques possibles dans la conduite d'un projet technologique.



Conclusion

L'initiative des promoteurs du projet est très louable, laquelle correspond à la tendance actuelle selon laquelle l'administration publique doit être performante. Le mandat s'inscrit dans ce cadre et a été conduit dans un environnement, à maints égards, complexe.

La démarche d'intervention priorisée pour la réalisation du mandat a dû tenir compte d'un ensemble de facteurs provenant de l'environnement externe, du contexte politique et organisationnel exigeant. Il fallait s'adresser à des ressources surchargées et non officiellement introduites au projet. Le déroulement du mandat a exigé la collaboration d'une diversité d'intervenants autant internes qu'externes pour la vérification d'hypothèses et la réalisation des livrables. De plus, l'analyse des contenus de l'outil a exigé de la vigilance et une connaissance approfondie du fonctionnement de l'État pour en prévoir les facteurs de changement.

La présentation finale des livrables s'est terminée avec la remise du protocole de mise à jour incluant la définition du projet et celle de la solution retenue. Une prise en compte des suggestions et remarques sur les contenus permettrait aux décideurs de rectifier les informations de l'outil lorsque nécessaire. La difficulté d'appliquer un cadre théorique a permis de comprendre les enjeux liés à l'intégration des systèmes d'information en milieu organisationnel et ceux de l'applicabilité d'une théorie de gestion de projet. Pour la continuité du projet, il faudrait procéder à une gestion des risques pour l'implantation de l'outil au sein d'autres destinataires clients. Cette expérience m'a permis d'entrevoir le positionnement de la fonction publique québécoise face aux exigences des innovations technologiques et de l'intégration de systèmes d'information. Les gestionnaires ne disposent pas des conditions optimales pour entreprendre des projets, c'est donc pour cela qu'il est préférable de remédier à cet inconvénient par de la consultation et une gestion participative et concertée.



Bibliographie

Alin, Frédéric, Lafont Denis, Macary Jean François. 1997. Le projet intranet. De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions. Édition Eyrolles.

Bénard Jean Louis. 2002. Les portails d'entreprise. Éditions Lavoisier

Bordage Stéphane. 2008. La conduite de projet web 4e édition. Eyrolles.

Davidson Jeff. 2001. Vous devez gérer un projet? Village Mondial Press.

Gagnon, Chantal Yves, Préfontaine, L. 2007. Gérer un projet de changement technologique. Édition des presses de l'Université du Québec.

Genest Bernard André, Nguyen. 2002. Principes et techniques de la gestion de projets. 3e Édition

Gortner, Harold; Malher Julianne; Nicholson Bell, Jeanne. 1993. La gestion des organisations publiques. Presses de l'Université du Québec.

Mintzberg, Henri. 2006. Le Management. Voyage au centre des organisations. Éditions d'organisation.

Mintzberg, Henri. 1982. Structure et dynamique des organisations. Éditions d'organisation.

Morley, Chantal. 2007. Management d'un projet système d'information. Principes techniques, mise en œuvre et outils. 6e édition.

Roman, Daniel D. 1986. Managing projects, A system Approach. Third Edition, Elsevier New York, NY

Tassin. Philippe. 2005. Système d'information et management de crise. Édition Lavoisier.

Sites web consultés :

<http://www.mce.gouv.qc.ca/ministere/ministere.htm>

http://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_priorites.htm

http://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_emplois_superieurs.htm

<http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam34.htm> consulté le 2010-01-12

<http://www.legrainasbl.org/Les-configurations-de-Mintzberg> consulté le 2010-08-16



Annexes

A-Livrables de stage

Recommandations sur les contenus informatifs

B-Plan de travail du stage

C-Tableau des risques de projets technologiques



Annexe

Les enjeux liés à l'implémentation d'un système d'information : la théorie mise à l'épreuve sur le terrain

par Erika Neptune

**Rapport de stage présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la
maîtrise en administration publique option pour analystes
(Analyse et développement des organisations)**

Ministère du Conseil exécutif

sous la direction du professeur Christian Boudreau

Québec

Juin 2010

Projet



Outil informationnel

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public

Description du projet et protocole de mise à jour

Mai 2010

Ce document est produit par le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques (SPPS), notamment dans le cadre du stage de maîtrise en administration publique, réalisé par M^{me} Érika Neptune, au sein du ministère du Conseil exécutif. Il constitue le résultat d'un mandat confié au SPPS par le Secrétariat aux emplois supérieurs en vue de soutenir l'implantation et la mise à jour d'un outil informationnel destiné aux titulaires d'emplois supérieurs et développé aux fins d'un séminaire de formation.

Note explicative



Outil informationnel

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public

1. Rappel du contexte

Le projet *Sens de l'État : être au service de l'intérêt public*, mis sur pied par le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES), vise dans sa finalité à sensibiliser les titulaires d'emplois supérieurs au sens des messages de l'État. À cette fin, et dans une optique pédagogique, ce projet prend la forme d'un séminaire de formation assorti d'un outil informationnel conçu pour répondre aux besoins de la haute fonction publique. En soutien à la réalisation de ce projet, un mandat a été confié au Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques (SPPS) afin que soit d'abord précisé la solution technologique la plus appropriée en réponse aux conditions et aux exigences du projet, mais surtout pour que soit élaboré un protocole de mise à jour périodique des contenus de l'outil informationnel. Une stagiaire de l'ENAP, dédiée spécifiquement à la production de ces biens livrables, est associée au projet.

Il a par ailleurs été convenu, en cours de mandat, qu'une description plus détaillée du projet était nécessaire et qu'elle devait conséquemment figurer en préambule du protocole de mise à jour de l'outil informationnel. Enfin, il a été proposé par le SPPS que la présentation des biens livrables puisse inclure des recommandations visant à actualiser et à améliorer certains contenus informatifs, ce qui se traduit par un document additionnel produit en marge du protocole de mise à jour de l'outil informationnel.

2. Présentation des biens livrables

Les documents en pièces jointes constituent les biens livrables requis du SPPS et ils sont présentés pour approbation de la directrice du projet. Conformément au mandat, il s'agit principalement d'un protocole de mise à jour précédé d'une section descriptive du projet, portant entre autres sur les besoins, les clientèles, les principes directeurs, la solution technologique proposée ainsi que sur les outils de suivi que le SPPS entend utiliser en continu pour la mise à jour périodique des contenus informatifs. Est également joint, le prototype final de l'outil informationnel en format PDF, lequel intègre désormais les trois schémas conceptuels ainsi qu'un menu initial de navigation.

S'ajoutent aussi, comme prévu, quelques recommandations de mise à jour visant à actualiser et à améliorer certains éléments informatifs, notamment pour les rendre plus conformes à la présente conjoncture politique et administrative.

Outre ces biens livrables, il importe de mentionner la démarche réalisée par le SPPS pour circonscrire la solution informationnelle répondant adéquatement aux critères et aux besoins définis par le comité directeur du projet. L'éventail des options possibles étant plutôt limité, le SPPS propose d'emblée une solution de base comportant le meilleur rapport en termes d'avantages et d'inconvénients, et ce, en tenant pour acquis qu'une solution technologique plus évoluée pourrait être envisagée à plus long terme.

3. Caractéristiques de la solution technologique proposée

La détermination de la solution informationnelle la plus appropriée au contexte d'implantation de l'outil informationnel a exigé l'examen des diverses alternatives technologiques pour aboutir ultimement à une option reposant entièrement sur l'utilisation d'outils bureautiques. Au regard des besoins, des critères établis par le SES et de la disponibilité des ressources pour un projet dont l'ampleur aurait pu dépasser le niveau souhaité, toute solution Web sous forme d'un portail intranet et impliquant la constitution d'une base donnée dynamique a été écartée.

Bref, la proposition finale découle d'une analyse de la situation optimale prenant principalement en compte les considérations d'allocation de ressources et aussi les délais d'implantation. Considérant les principales contraintes perçues, le format retenu pour l'outil informationnel est demeuré semblable au document initial, évitant ainsi une trop grande complexité technologique, tant pour le ministère du Conseil exécutif que pour les ministères et les organismes participants au projet. En contrepartie d'une simplicité technologique, la solution bureautique proposée présente toutefois l'inconvénient d'une charge administrative supportée par les ministères et les organismes lors de l'intégration de l'outil informationnel dans leurs systèmes internes, pour y ajouter les informations de nature sectorielle.

4. Approbation finale et suites du projet

Comme mentionné, l'approbation des biens livrables présentés relève de la directrice du projet. Les documents ne sont donc pas rédigés dans leur version finale et demeurent sujets à des modifications. Le cas échéant, des ajustements pourront être apportés afin qu'ils répondent adéquatement aux attentes du SES.

Pour les suites du projet, notamment en ce qui a trait au processus continu de mise à jour et de diffusion de l'outil informationnel, les modalités d'exercice de ces fonctions demeurent à convenir entre le SES et le SPPS.

Table des matières

Section 1 : description du projet et de l'outil informationnel

1. Objet du document	4
2. Origine et contexte du projet.....	4
3. Portée et limites du projet.....	5
4. Finalité et objectifs.....	5
5. Clientèles.....	6
6. Principes directeurs.....	6
7. Approche conceptuelle et fonctionnelle.....	7
8. Description sommaire des contenus informatifs.....	8
9. Solution technologique retenue.....	10

Section 2 : protocole de mise à jour

10. Processus de mise à jour de l'information.....	10
11. Rôles et responsabilités des parties prenantes.....	13
12. Outils de gestion et de suivi.....	14

Annexes

Annexe I-A

Composantes de l'État québécois	17
---------------------------------------	----

Annexe I-B

Repères collectifs	18
--------------------------	----

Annexe I-C

Repères individuels	19
---------------------------	----

Annexe II

Tableau des contenus informatifs	20
--	----

Annexe III

Liste des ministères et des organismes participants.....	24
--	----

Annexe IV

Suivi mensuel des étapes de mise à jour.....	25
--	----

Annexe V

Suivi détaillé des modifications.....	26
---------------------------------------	----

Annexe VI

Liste des liens hypertextes.....	27
----------------------------------	----



1. Objet du document

Le présent document est produit aux fins de l'implantation et de l'entretien d'un outil informationnel conçu dans le cadre d'un séminaire de formation intitulé « *Sens de l'État : être au service de l'intérêt public* ». Il s'adresse principalement au comité directeur du projet, mais aussi à d'autres intervenants qui, de diverses façons, en sont parties prenantes.

En appui à la mission du ministère de Conseil exécutif (MCE) qui consiste à *contribuer à l'efficacité de l'État et à son action cohérente pour le mieux-être des citoyens*, le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES) met à la disposition des titulaires d'emplois supérieurs et de leurs équipes de direction divers outils développés en soutien à leurs responsabilités, et ce, tant dans une dimension collective, comme membres d'une même communauté d'appartenance, que sur un plan plus individuel, en appui à leur rôle de dirigeant de ministère, d'organisme et de responsable d'une équipe. Dans cette optique, le séminaire et l'outil informationnel qui s'y rattache visent à communiquer les repères essentiels à la compréhension d'un environnement de plus en plus complexe et à la trajectoire passée, présente et future de l'État du Québec.

Les contenus informatifs que le SES élabore à l'endroit des titulaires d'emplois supérieurs sont offerts aux ministères, aux organismes et aux sociétés d'État qui souhaitent en bénéficier. L'implantation et l'utilisation judicieuse de l'outil informationnel, développé en marge du séminaire, sont tributaires de la bonne compréhension de toutes les dimensions du projet, tant à l'égard de sa finalité et des objectifs poursuivis que sur le plan de la solution informatique retenue.

À cette fin, il importe de définir les paramètres conceptuels et opérationnels du projet. Il convient aussi de préciser les modalités d'accès et de mise à jour des contenus informatifs.

2. Origine et contexte du projet

Le séminaire de formation ainsi que l'outil informationnel sont dédiés spécifiquement à la haute fonction publique québécoise. Ils tirent leur origine de discussions tenues lors de rencontres réunissant plusieurs sous-ministres adjoints et dirigeants d'organisme. Conçus à l'initiative du SES, ils constituent une réponse aux besoins, aux préoccupations et aux attentes réciproquement exprimés. Le tout s'inscrit par ailleurs en conformité avec le rôle du secrétaire général du Conseil exécutif en sa qualité de premier fonctionnaire de l'État, mais en lien également avec les responsabilités hiérarchiques qu'il exerce à l'égard des titulaires d'emplois supérieurs.



La responsabilité, la gestion et la promotion du projet relèvent du SES, au sein duquel le comité directeur est constitué. Cette instance s'appuie sur les réflexions, les travaux et les recommandations de hauts gestionnaires reconnus pour leurs connaissances étendues et leur très grande expertise des fonctions de l'État et de l'administration gouvernementale. L'approche conceptuelle et la détermination des contenus informatifs résultent pour une large part de leur contribution.

Le SES s'appuie en outre sur les réflexions et les travaux de Revenu Québec, notamment dans le cadre d'un projet pilote visant à expérimenter l'implantation de l'outil informationnel dans l'infrastructure technologique d'un ministère. Les constats et les recommandations formulés au terme de cette première implantation guident le comité directeur dans l'établissement d'une solution flexible, pouvant aisément être transposée dans d'autres environnements administratifs et informationnels.

3. Portée et limites du projet

Comme mentionné, l'outil informationnel à implanter est partie intégrante du séminaire de formation. Bien qu'il puisse être utilisé de façon dissociée, sa pleine valeur repose sur une mise en contexte globale réalisée dans le cadre d'une journée de réflexion, à tout le moins d'une présentation préalable. C'est pourquoi les contenus informatifs qu'il présente sont développés de façon sommaire.

Bref, à l'égard de l'outil informationnel, l'approche de réalisation priorisée par le comité directeur est, d'abord et avant tout, en fonction d'une démarche pédagogique. Elle se limite sciemment aux aspects essentiels de la gestion de l'État et des responsabilités dévolues aux titulaires d'emplois supérieurs. Conséquemment, l'étendue des informations et des documents qu'il contient demeure restreinte aux dimensions et aux objets considérés comme étant minimalement nécessaires à l'exercice des fonctions d'un haut dirigeant de ministère ou d'organisme. Le tout constitue ainsi un cadre de références général, commun à l'ensemble des titulaires d'emplois supérieurs. Ce qui se révèle particulièrement utile pour ceux et celles qui exercent de telles fonctions pour une première fois ou qui assument des responsabilités comme membres indépendants d'un conseil d'administration et qui, de ce fait, œuvrent à l'extérieur de la fonction publique.

4. Finalité et objectifs

Comme en fait foi le titre du projet, la mise en place de l'outil informationnel concourt à une finalité globale d'intégration du sens de l'État à la philosophie de gestion des titulaires d'emplois supérieurs et, conséquemment, de cohérence d'action dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités.



De façon plus particulière, l'outil informationnel mis à leur disposition a pour objectifs de favoriser :

- La connaissance et la compréhension commune de l'organisation et du fonctionnement de l'État québécois.
- L'appropriation de repères collectifs définissant les grandes composantes des environnements externe et interne propres à l'exercice des responsabilités d'un haut dirigeant de ministère ou d'organisme.
- La prise en compte des repères individuels liés à la fonction même d'un gestionnaire d'État ainsi qu'aux actions et aux comportements attendus de leur part. Ces repères sont afférents aux valeurs, à l'éthique, aux devoirs, aux responsabilités spécifiques et aux attentes de résultats dans le cadre particulier du ministère ou de l'organisme au sein duquel ils œuvrent.

5. Clientèles

Tant le séminaire de formation que l'outil informationnel qui l'accompagne s'adressent à la clientèle du SES, soit les titulaires d'emplois supérieurs œuvrant au sein de l'administration publique du Québec. Il s'agit plus précisément des sous-ministres adjoints, sous-ministres associés, dirigeants d'organismes, administrateurs d'État et des membres d'un conseil d'administration.

Compte tenu toutefois que les contenus informatifs sont du domaine public et qu'ils ne se prêtent d'aucune façon à l'application de règles de confidentialité ou de protection de renseignements personnels, les ministères et les organismes qui utilisent l'outil informatique ont toute liberté de permettre un accès plus élargi à leurs équipes de gestion ou à toutes autres personnes intéressées.

6. Principes directeurs

La conception, l'implantation et la gestion de l'outil informationnel se fondent sur les cinq principes directeurs suivants :

- I. Le MCE par le SES établit une relation partenariale avec les ministères et les organismes qui souhaitent implanter l'outil informationnel dans leur organisation respective. Cette approche est dès lors mutuellement convenue.



- II. L'implantation de l'outil informationnel dans les ministères et les organismes est à leur initiative et sujette à une demande d'adhésion. Elle ne requiert aucune participation financière pour l'élaboration, la diffusion et l'entretien des contenus informatifs composant le volet commun, propre à l'ensemble de l'administration publique.
- III. Le partage des rôles et des responsabilités repose sur l'engagement des parties prenantes à entretenir et à faire évoluer leurs volets d'informations respectifs. Pour autant que l'on respecte la finalité et le cadre conceptuel de l'outil informationnel, les ministères et les organismes qui souscrivent au projet agissent en autonomie de gestion, tant sur le plan des contenus informatifs que sur le plan des charges liées à l'implantation, l'entretien et l'évolution du volet sectoriel.
- IV. La nature et la portée de l'outil informationnel sont fonction d'une démarche de formation et de soutien en réponse aux besoins des titulaires d'emplois supérieurs, mais circonscrites par des impératifs de simplicité, de souplesse et de convivialité. De ce fait, l'approche de réalisation préconisée est exempte du formalisme et de la complexité technologique qui caractérisent les projets informatiques de plus grande envergure.
- V. Toutes les informations et tous les documents auxquels donne accès l'outil informationnel sont du domaine public. Ils ne comportent aucun renseignement personnel ou confidentiel.

7. Approche conceptuelle et fonctionnelle

- L'architecture d'information de l'outil s'articule autour de trois grands thèmes, soit : l'organisation et le fonctionnement de l'État, les repères collectifs et les repères individuels.
- Le cadre conceptuel de l'outil distingue les volets d'informations transversaux et communs à l'ensemble des ministères et des organismes participants de ceux qui les concernent spécifiquement, du fait qu'ils affèrent à leur mission et à leur structure administrative respective.
- Les volets d'informations se déclinent en arborescence par des sous-composantes de manière à diriger l'utilisateur selon le type et la localisation des informations recherchées. Il peut accéder à divers contenus informatifs (informations générales, documents publics, textes de loi, règlements, schémas, graphiques, etc.).



- L'outil informationnel contient des hyperliens qui dirigent l'utilisateur vers d'autres sites Web et documents, ce qui le situe dès lors dans une démarche de recherche externe et distincte.
- Quelques éléments du cadre conceptuel ne comportent aucune information additionnelle, du fait qu'ils réfèrent à des volets qui débordent des finalités du portail (ex. : Constitution du Canada) ou à des formations personnelles, propres à l'utilisateur (ex. : description d'emploi). Ils figurent dès lors comme des composantes de premier niveau à prendre en compte aux fins de rappel et de l'illustration schématique des grands thèmes du portail (appareil d'État, repères collectifs et repères individuels).
- Sur le plan des contenus et de la présentation schématique de l'interface, le volet sectoriel prend l'aspect que lui attribuent les ministères et les organismes dans leur environnement respectif, et ce, pour autant qu'il s'inscrit en cohérence avec les finalités et les objectifs du projet.

8. Description sommaire des contenus informatifs

Le schéma « **Composantes de l'État québécois** » présente les fonctions fondamentales de l'État, notamment par la distinction des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire. Il a pour objet plus particulier la répartition du pouvoir exécutif entre les détenteurs de responsabilités ministérielles, soit le premier ministre et l'ensemble des ministres qui composent son Cabinet. À un niveau sous-jacent sont regroupées les entités qui relèvent d'un même portefeuille ministériel, donc d'une même imputabilité politique.

La représentation structurale de l'État québécois se limite intentionnellement au volet le plus visible de l'appareil gouvernemental. Une identification exhaustive de l'ensemble des organismes publics et des autres composantes des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des municipalités devient nécessaire pour quiconque souhaite obtenir une vue complète des composantes de l'État québécois. Il en est ainsi des diverses instances qui assurent le fonctionnement du système de justice.

Le schéma « **Repères collectifs** » donne accès à diverses informations regroupées par thèmes, selon qu'ils affèrent à un environnement légal et administratif commun à l'ensemble des ministères et des organismes, ou à l'inverse, qu'ils se rattachent spécifiquement à leur mission respective. Par exception, la rubrique « Mandats transversaux » peut contenir ces deux types d'information.



En lien avec les objectifs premiers de l'outil informationnel, ce second schéma constitue un cadre de références global et multidimensionnel propre à l'exercice des responsabilités de la haute fonction publique, dans une approche d'intervention collective. Y sont regroupés les informations et les documents indispensables à la compréhension du fonctionnement de l'État et du rôle joué par certains ministères et organismes centraux. Les thèmes qui constituent le volet d'informations commun à l'ensemble de l'administration publique portent principalement sur le cadre de gestion gouvernementale, les règles de gouvernance et les fonctions de contrôle exercées par les instances centrales en matière de ressources humaines, matérielles, informationnelles et budgétaires.

À l'égard des mandats transversaux, les repères collectifs intègrent d'autres éléments d'informations relatifs aux orientations et aux priorités gouvernementales, par exemple en matière de développement durable, d'allègement réglementaire et administratif, d'égalité en emploi, d'accès à l'information, etc.

Enfin, une rubrique réservée aux informations et aux documents afférents à la mission et aux actions d'un ministère ou d'un organisme complète l'établissement des repères collectifs. Ces informations, dites « sectorielles », sont constituées d'éléments propres à leur environnement interne. On y trouve, en autres, la loi constitutive, les règlements, le plan stratégique ou toutes autres informations que le ministère ou l'organisme considère comme pertinents et complémentaires au volet commun du cadre de références.

Le dernier schéma « **Repères individuels** », les contenus informatifs auxquels il conduit traitent des responsabilités et des devoirs dévolus aux titulaires d'emplois supérieurs. Un premier volet lié à la fonction même des gestionnaires d'État porte sur les valeurs, l'éthique, les droits politiques ainsi que les diverses règles ou dispositions qui encadrent l'exercice de leurs fonctions et qui ultimement favorisent l'adoption d'une philosophie de gestion satisfaisant les attentes du gouvernement et de la population.

Un second volet complète la représentation schématique. Aucune information spécifique ne s'y rattache puisqu'il s'agit essentiellement d'un rappel des actes administratifs et contractuels qui concernent personnellement le titulaire d'emploi supérieur dans son lien d'emploi avec le gouvernement. Ces documents sont par définition de nature privée.

On trouve à l'annexe I, les trois schémas décrits précédemment, suivis de quelques tableaux s'y rapportant. Les éléments d'information véhiculés par l'outil informationnel y sont précisés. Il est également fait état des facteurs ou des événements qui rendront nécessaire leur mise à jour périodique.



9. Solution technologique retenue

En lien avec la dimension pédagogique du projet et en cohérence avec les impératifs de simplicité devant guider d'emblée la définition de la solution technologique, le recours aux applications bureautiques usuelles est priorisé tant pour l'implantation de l'outil informationnel et que pour la mise à jour des informations et des hyperliens qu'il contient.

Ainsi, le fichier initial conçu en format Word et utilisé pour la mise à jour périodique des informations est transposé en format PDF pour l'utilisation effective de l'outil informationnel.

Au final, le fichier PDF intègre des schémas, des contenus informatifs textuels, des hyperliens ainsi que des mécanismes de navigation simulant le fonctionnement d'une application Web.

À l'égard des utilisateurs, l'outil informationnel conserve son format initial, à la différence que des contenus informatifs et des hyperliens peuvent s'y ajouter par transposition manuelle selon que le ministère ou l'organisme a fait le choix ou non de compléter les volets informatifs communs par des contenus sectoriels, propres à sa mission et à son organisation.

10. Processus de mise à jour de l'information

La mise à jour périodique de l'outil informationnel repose sur un processus opérationnel impliquant l'intervention de quelques acteurs agissant selon un partage de responsabilités prédéfinies.

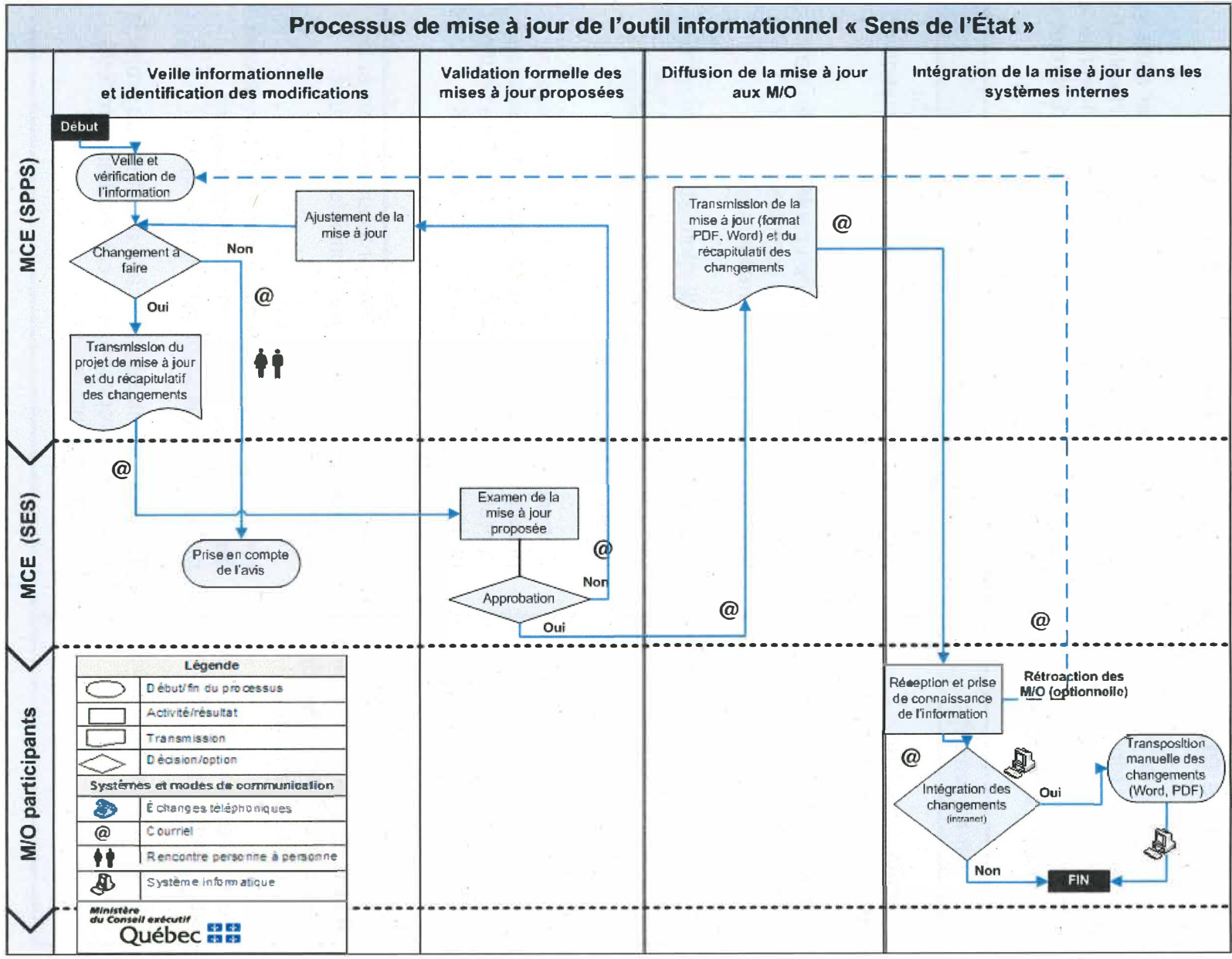
Le processus s'articule globalement autour de quatre grandes étapes devant habituellement se réaliser à **périodicité mensuelle**. Ces étapes sont les suivantes :

1. Veille informationnelle continue et identification des objets de mise à jour de l'outil informationnel.
2. Examen et approbation formelle du projet de mise à jour.
3. Diffusion de la mise à jour auprès des personnes et des organisations désignées.
4. Substitution de la mise à jour à la version antérieure et, lorsque requis, intégration des volets d'information communs aux volets d'information sectoriels et dépôt de l'outil informationnel actualisé dans les systèmes internes.



Il est à noter que généralement chacune de ces étapes se réalise par voie électronique, sous forme de courriel et/ou d'envoi de fichiers (Word/PDF). Par ailleurs, le fichier constituant la mise à jour est accompagné d'une fiche décrivant tous les changements effectués depuis la plus récente version, tant à l'égard des contenus informatifs que des liens hypertextes.

Le diagramme de processus opérationnel qui suit présente de façon plus détaillée les étapes nécessaires à la mise à jour de l'outil informationnel ainsi que les intervenants impliqués.





11. Rôles et responsabilités des parties prenantes

L'implantation de l'outil informationnel, tout comme la démarche pédagogique dans son ensemble, est tributaire d'une approche de partenariat qui se concrétise par l'implication active et volontaire des parties prenantes. Le tableau apparaissant ci-après identifie les acteurs qui, de diverses façons, ont un rôle à jouer à l'égard de la gestion du projet ou du processus de mise à jour de l'outil informationnel.

Intervenants	Responsabilités
<p>Comité directeur Responsable du projet</p> <p>Secrétariat aux emplois supérieurs</p>	<ul style="list-style-type: none">• Gère globalement le projet, tant à l'égard du séminaire de formation que de l'outil informationnel qui lui est associé.• Définit le fond et la forme des contenus informatifs à communiquer et approuve les mises à jour périodiques de l'outil informationnel.• Autorise les accès à l'outil informationnel et gère la relation partenariale avec les ministères et les organismes qui l'implantent dans leur système interne (site intranet).• Communique au Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques les informations nécessaires à la réalisation du mandat qui lui est confié à l'égard de la mise à jour et de la diffusion de l'outil informationnel.
<p>Responsable de la mise à jour et de la diffusion de l'outil informationnel</p> <p>Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques</p> <p>(rôle et responsabilités à convenir)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Effectue une veille sur les contenus textuels et les fonctions dynamiques de l'outil informationnel (hyperliens).• Identifie en continu les objets d'information devant être actualisés et consigne les modifications proposées dans un projet de mise à jour.• Transmet mensuellement à la directrice du projet la mise à jour proposée et, le cas échéant, procède aux ajustements requis.



Intervenants	Responsabilités
	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuse la mise à jour approuvée aux personnes et aux organisations désignées, en précisant les objets d'informations modifiées. • Accompagne les ministères et les organismes dans l'implantation et l'entretien de l'outil informationnel. • Assure la rétroaction auprès de la directrice du projet au regard des commentaires et des propositions d'améliorations formulées par les ministères et organismes participants.
<p>Utilisateurs de l'outil informationnel</p> <p>Ministères et organismes participants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assure l'implantation de l'outil informationnel dans l'environnement technologique de l'organisation • Si souhaité définit les contenus informatifs sectoriels devant compléter et être intégrés au volet commun de l'outil informationnel. • Reçoit la mise à jour mensuelle, en fait l'examen et la substitue à la version antérieure. • Entretien et assure l'évolution de l'outil informationnel au sein de l'organisation, du moment où des informations sectorielles s'ajoutent au volet commun de celui-ci.

12. Outils de gestion et de suivi

Au regard du mandat confié au Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques, divers outils internes de gestion et de suivi des opérations sont constitués. Ils répondent à diverses finalités :

- Identifier les organisations et les personnes qui utilisent l'outil informationnel, donc à qui les mises à jour doivent être transmises.
- Conserver un historique des changements effectués lors d'une mise à jour donnée.



- Effectuer le suivi mensuel des étapes du processus opérationnel de mise à jour et de diffusion de l'outil informationnel.
- Recenser tous les hyperliens intégrés dans l'outil informationnel.

On trouve un spécimen de ces outils en annexe.

Annexes

Annexe I : Schémas – Interface de navigation

Annexe I-A Composantes de l'État québécois

Annexe I-B Repères collectifs

Annexe I-C Repères individuels

Annexe II

Tableau des contenus informatifs

Annexe III

Liste des ministères et des organismes participants

Annexe IV

Suivi mensuel des étapes de mise à jour

Annexe V

Suivi détaillé des modifications

Annexe VI

Liste des liens hypertextes

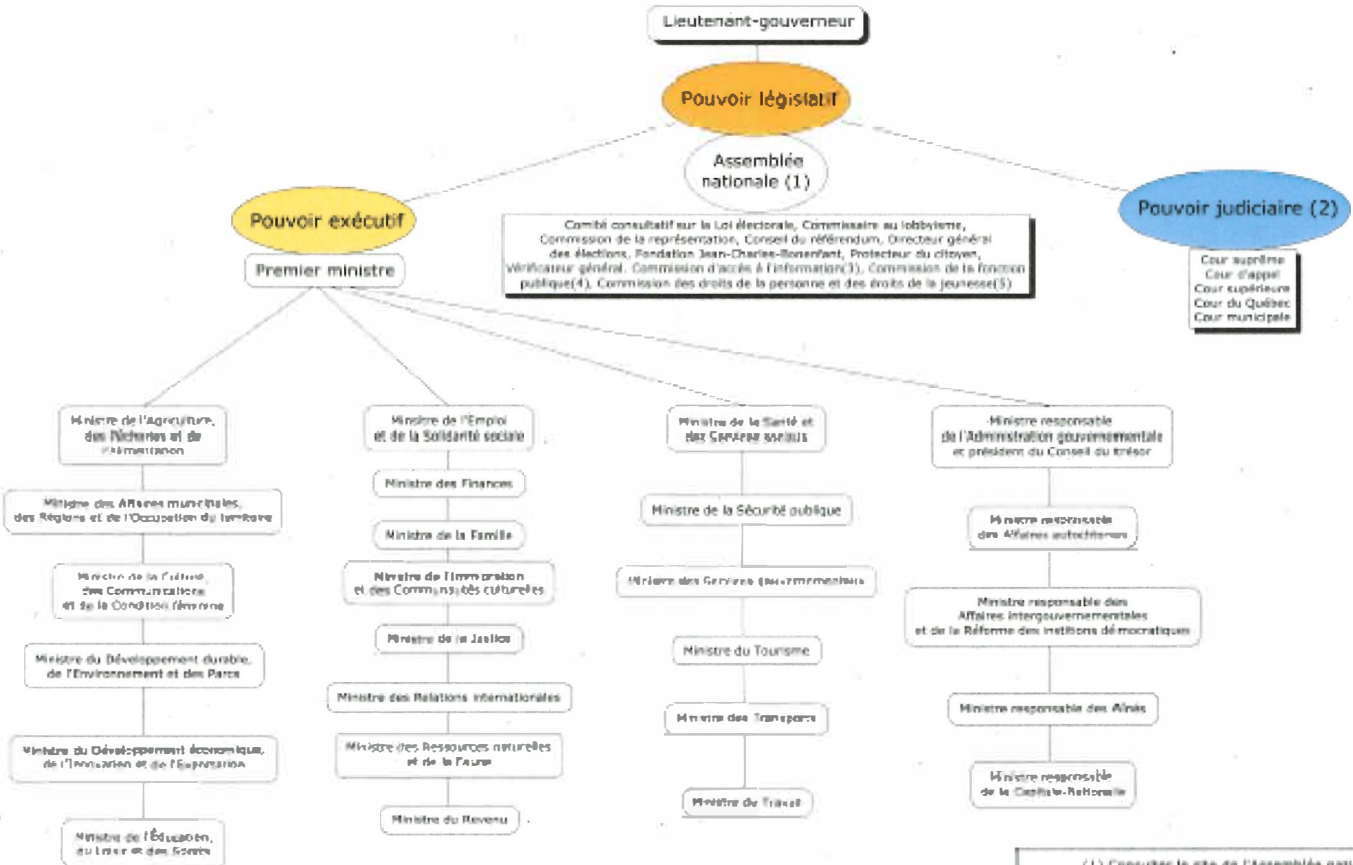


Composantes de l'État québécois

Sens de l'État



Composantes de l'État québécois



Comité consultatif sur la Loi électorale, Commissaire au lobbyisme, Commission de la représentation, Conseil du référendum, Directeur général des élections, Fondation Jean-Charles-Bonenfant, Protecteur du citoyen, Vérificateur général, Commission d'accès à l'information(3), Commission de la fonction publique(4), Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse(5)

Cour suprême
Cour d'appel
Cour supérieure
Cour du Québec
Cour municipale

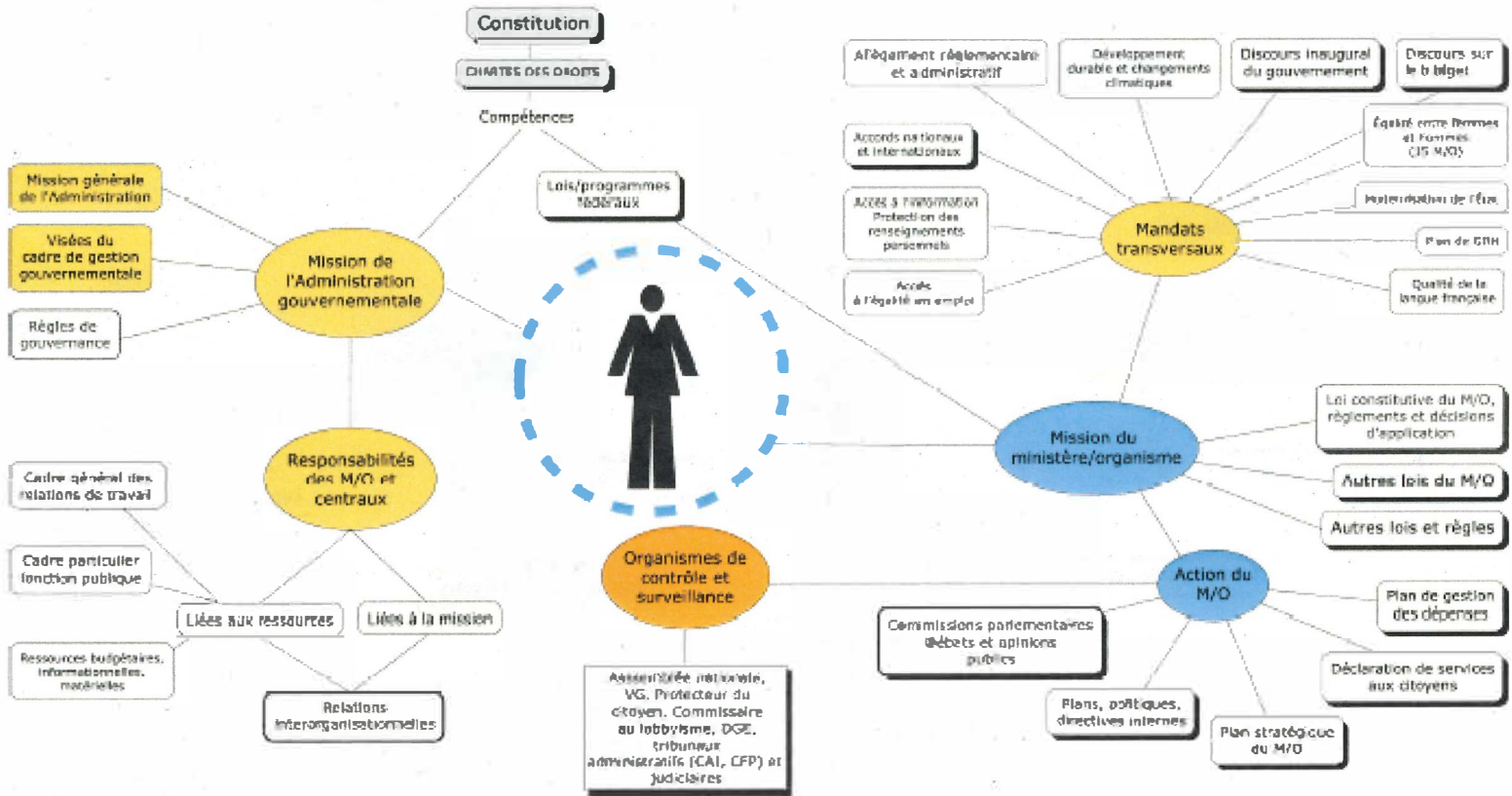
(1) Consulter le site de l'Assemblée nationale
(2) Consulter le site du ministère de la Justice
3) 4) 5) Organismes relevant sur le plan administratif du:
3) Ministre responsable des Affaires intergouvernementales et de la Réforme des institutions démocratiques, 4) Ministre responsable de l'Administration gouvernementale et président du Conseil du trésor, 5) Ministre de la Justice



Repères collectifs



Repères collectifs

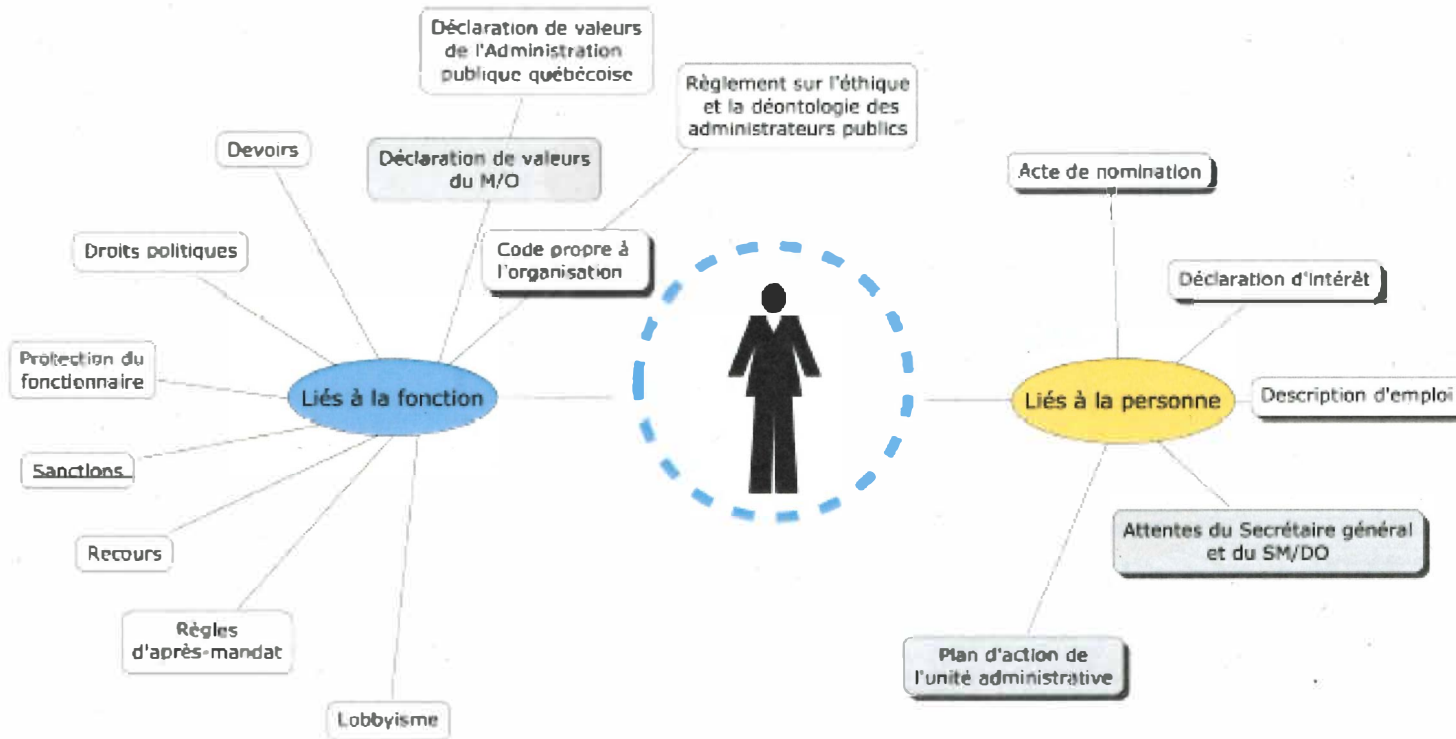


Bulles ombrées
 Les thèmes apparaissant dans les bulles ombrées ne font pas l'objet d'une explication ici, car ils nécessitent un décodage propre à chaque M/O.

Sens de l'État



Repères individuels



Bulles ombrées

Les thèmes apparaissant dans les bulles ombrées ne font pas l'objet d'une explication ici, car ils nécessitent un décodage propre à chaque M/O.

35/2316

51



Tableau des contenus informatifs

Schéma I – Composantes de l'État québécois

Informations / hyperliens
<ul style="list-style-type: none">• Dénomination des responsabilités ministérielles• Dénomination des ministères et des organismes• Composition du pouvoir exécutif -titulaires des responsabilités ministérielles• Appariement des M/O aux responsabilités ministérielles (regroupement des M/O par portefeuille ministériel)• Organismes et autres entités relevant de l'Assemblée nationale• Hyperliens des composantes de l'État québécois (M/O) vers leur site Web respectif, si existant• Codes budgétaires des M/O
Sources de changement
<ul style="list-style-type: none">• Élection d'un nouveau gouvernement et formation d'un nouveau Conseil exécutif• Remaniement ministériel ou nouvelle nomination• Changement à la structure de l'État• Modifications affectant les organismes relevant de l'Assemblée nationale• Modification de la structure budgétaire et ajouts

Schéma II – Repères collectifs

Informations/hyperliens
<ul style="list-style-type: none">• Cadre légal et administratif (textes explicatifs, synthèses, extraits et hyperliens) :<ul style="list-style-type: none">- Loi sur la fonction publique- Loi sur l'administration publique- Loi sur l'administration financière



Informations/hyperliens

- Loi sur le ministère des Services gouvernementaux
 - Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
 - Loi sur les contrats des organismes publics
 - Loi sur le Centre de services partagés du Québec
-
- Cadre général des relations de travail :
 - Diverses lois et chartes afférentes aux relations du travail et mentionnées sous forme schématique (documents du Secrétariat du Conseil du trésor) et des textes explicatifs
 - Responsabilités des institutions et des M/O centraux (textes explicatifs) et références à certaines lois constitutives :
 - Lieutenant-gouverneur
 - Conseil des ministres
 - Ministère du Conseil exécutif
 - Conseil du trésor
 - Secrétariat du Conseil du trésor
 - Ministère des Finances
 - Ministère de la Justice
 - Ministère des Services gouvernementaux
 - Agence des partenariats public-privé du Québec
 - Centre de services partagés du Québec
 - Services Québec
-
- Secrétariats du MCE



Informations/hyperliens

- Obligations particulières des M/O :
 - Accès à l'égalité en emploi
 - Accès à l'information et protection des renseignements personnels
 - Allègement réglementaire et administratif
 - Développement durable et changements climatiques
 - Égalité entre les hommes et les femmes
 - Modernisation de l'État
 - Plan des GRH
 - Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration

Sources de changement

- Ajouts et modifications de lois, de règlements, de politiques, de directives, de chartes, de plans d'action, etc. (en lien avec les points d'information et les hyperliens de navigation)
- Changements en matière de législation relative au travail dans la fonction publique
- Changements de mission ou de mandats des M/O centraux et des secrétariats du MCE
- Actualisation ou mise à jour de stratégies
- Nouvelles priorités de l'État (budget, modernisation, gestion des RH, allègement réglementaire et administratif, développement durable, etc.)



Schéma III – Repères individuels

Informations / hyperliens
<ul style="list-style-type: none">• Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise• Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics• Devoirs et sanctions• Droits politiques• Lobbyisme• Recours• Règles après mandat
Sources de changement
<ul style="list-style-type: none">• Tout changement afférent au cadre administratif régissant les emplois supérieurs, ou de façon plus générale, l'exercice de responsabilités publiques



Liste des ministères et des organismes participants

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public						
Outil Informatique						
Organisation	Date		Date	Nom du destinataire	Courriel	Remarques
	Formation	Présentation	Implantation			
	Complète	Abregée	de l'outil			



Suivi mensuel des étapes de mise à jour

Mois de la mise à jour :

Sens de l'Etat : être au service de l'intérêt public		
Outil Informationnel		
Suivi mensuel des étapes de mise à jour		
Etapes	Date	Commentaires
Transmission pour approbation du projet de mise à jour et du récapitulatif des changements		
Validation formelle de la mise à jour		
Transmission de la mise à jour aux M/O		



Suivi détaillé des modifications

Mois de la mise à jour :

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public Outil informationnel Suivi détaillé des modifications				
Schéma	Objet	Remplacement	Page	Motifs



Liste des liens hypertextes

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public Outil informationnel		
Liens hypertextes des composantes de l'État		
Objets d'hyperliens	Adresse URL	Emplacement
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	www.mapaq.gouv.qc.ca	
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	www.mels.gouv.qc.ca	
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	www.mess.gouv.qc.ca	
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	www.micc.gouv.qc.ca	
Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine	www.mcccf.gouv.qc.ca	
Ministère de la Famille et des Aînés	www.mfa.gouv.qc.ca	
Ministère de la Justice	www.justice.gouv.qc.ca	
Ministère de la Santé et des Services sociaux	www.msss.gouv.qc.ca	
Ministère de la Sécurité publique	www.securitepublique.gouv.qc.ca	
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire	www.mamrot.gouv.qc.ca	
Ministère des Finances	www.finances.gouv.qc.ca	
Ministère des Relations internationales	www.mri.gouv.qc.ca	
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune	www.mrnf.gouv.qc.ca	



Annexe VI (suite)

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public		
Outil informationnel		
Liens hypertextes des composantes de l'État		
Objets d'hyperliens	Adresse URL	Emplacement
Ministère des Services Gouvernementaux	www.msg.gouv.qc.ca	
Ministère des Transports	www.mtg.gouv.qc.ca	
Ministère du Conseil exécutif	www.mce.gouv.qc.ca	
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs	www.mddep.gouv.qc.ca	
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation	www.mdeie.gouv.qc.ca	
Ministère du Revenu	www.revenu.gouv.qc.ca	
Ministère du Tourisme	www.tourisme.gouv.qc.ca	
Ministère du Travail	www.travail.gouv.qc.ca	



Annexe VI (suite)

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public		
Outil informationnel		
Liens hypertextes des repères collectifs		
Objets d'hyperliens	Adresse URL	Emplacement
Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013	http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/index.htm	
Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012	http://www.mddep.gouv.qc.ca/changements/plan_action/index-mesures.htm	
Politique gouvernementale sur l'allégement réglementaire et administratif	http://www.mce.gouv.qc.ca/allegement/regles.htm	
Plan d'action gouvernemental pour la protection des renseignements personnels	http://www.clp.gouv.qc.ca/documentation/allocutions/protection_des_renseignements_personnels.html	
Centre de services partagés du Québec	http://www.cspq.gouv.qc.ca/	
Secrétariat à la législation	http://www.mce.gouv.qc.ca/comites_ministeriels/secretariat_legislation.htm	
Secrétariat des comités ministériels de coordination	http://www.mce.gouv.qc.ca/comites_ministeriels/secretariat_comites_ministeriels.htm	
Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques	http://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_priorites.htm	
Infrastructure Québec	http://www.ppp.gouv.qc.ca/index.asp?page=infrastructure_quebec_fr&lang=fr	
Secrétariat du Conseil du trésor	http://www.tresor.gouv.qc.ca/	



Annexe VI (suite)

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public		
Outil informationnel		
Liens hypertextes des repères collectifs		
Objets d'hyperliens	Adresse URL	Emplacement
Loi sur l'administration publique	http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01/A6_01.html	
Loi sur la fonction publique	http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/F_3_1_1/F3_1_1.html	
Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/G_1_02/G1_02.htm	
Services Québec	http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/citoyens/?lang=fr	
Secrétariat général du ministère du Conseil exécutif	http://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_general.htm	
Plan de modernisation de l'État	http://www.tresor.gouv.qc.ca/budget-depenses/archives/budget-depenses-2004-2005/modernisation-de-letat-un-plan-daction-pour-lavenir/	
Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration	http://www.spl.gouv.qc.ca/centre-de-documentation/lois-reglements-et-politiques/politique-gouvernementale-relative-a-lemploi-et-a-la-qualite-de-la-langue-francaise-dans-ladministration/index.html	



Annexe VI (suite)

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public		
Outil informationnel		
Liens hypertextes des repères collectifs		
Objets d'hyperliens	Adresse URL	Emplacement
Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007	http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/p/plan_gestion_04-07_bref.pdf	
Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait Plan d'action ministériel 2001-2010	http://www.mels.gouv.qc.ca/cond-fem/pdf/PlanAction2007-2010_EgaliteDroit.pdf	

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public		
Outil informationnel		
Liens hypertextes des repères individuels		
Objets d'hyperliens	Adresse URL	Emplacement
Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise	http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ethique_valeurs/declaration_valeurs.pdf	
Éthique et déontologie	www.emplois-superieurs.gouv.qc.ca/ethique/index.htm	
Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme	www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/T_11_011/T11_011.htm	



Recommandations visant la mise à jour et l'amélioration de certains éléments de l'outil informationnel

Sens de l'État : être au service de l'intérêt public

❖ Objets de mise à jour

Objets de mise à jour	Emplacement	Motifs
Ministre de la Famille M ^{me} Yolande James en remplacement de M. Tony Tomassi	Page 4	Démission du ministre Tomassi en date du 6 mai 2010 et nomination de M ^{me} Yolande James pour le remplacer.
Infrastructure Québec en substitution de l'appellation antérieure (Agence des partenariats public-privé du Québec) Dénomination et acronyme Vérification comparative et mise à jour des contenus textuels (mission – rôle – responsabilités)	Page 24, 31, 40, 51 et 62	Loi constitutive mettant en place Infrastructure Québec, en vigueur depuis le 24 mars 2010. Actualisation de la mission.
Appellation et rattachement ministériel du SACA	Page 15	L'appellation est celle-ci : Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS). Cette entité relève du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et non du ministère des Relations internationales.

❖ Recommandations

Points d'amélioration	Emplacement	Commentaires/Recommandations
Composantes de l'État québécois	Page 2, schéma composantes de l'État québécois	Représentation partielle de l'État québécois. Schéma qui illustre l'appareil gouvernemental dans ses composantes les plus importantes (en cohérence avec la notion de séparation des pouvoirs). Une notice explicative en bas de page serait pertinente.

Points d'amélioration	Emplacement	Commentaires/Recommandations
Entités relevant de l'Assemblée nationale	Page 2, schéma composantes de l'État québécois et page 29	<p>Énumération différente des entités de l'Assemblée nationale selon que l'on se situe dans le schéma ou à la page détaillée qui s'y rattache (page 29).</p> <p>Rattachement au pouvoir législatif vs administratif.</p> <p>Précisions à apporter pour éviter la confusion.</p>
Appellation à compléter : Commission de la représentation	Page 2, schéma composantes de l'État québécois et page 29	Inscrire : Commission de la représentation électorale.
Composition du pouvoir exécutif	Page 2, schéma composantes de l'État québécois	<p>La composition du pouvoir exécutif ne correspond pas entièrement à la composition du Conseil des ministres.</p> <p>Certaines responsabilités ministérielles sont absentes du schéma, mais intégrées dans les pages sous-jacentes (ex : ministres délégués). Aucune mention du ministre responsable de la francophonie.</p> <p>Validation des critères de sélection et ajouts, s'il y a lieu.</p>
Regroupement des M/O sous une responsabilité ministérielle	Pages sous-jacentes au schéma 1	<p>Sous la rubrique « entités ministérielles » on trouve parfois le lien de subordination affectant un autre ministre (ex. : ministre responsable des Aînés, page 4).</p> <p>Comme il ne s'agit pas d'une entité comme telle, il serait approprié de créer une sous-rubrique spécifique à cette responsabilité.</p>
Rubriques « caractéristiques » et « code »	Pages sous-jacentes au schéma 1	Utilité des rubriques non évidente. Reconsidérer leur pertinence au regard de la finalité de l'outil.
Ministères et organismes	Schéma 1 et pages sous-jacentes	Opportunité de créer des hyperliens qui renvoient aux sites Internet des ministères et des principaux

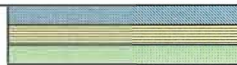
Points d'amélioration	Emplacement	Commentaires/Recommandations
		organismes lorsqu'un site est existant. Ajout d'hyperliens recommandé.
Repères collectifs	Page 30, schéma 2	Pertinence d'ajouter une « bulle » portant sur la planification stratégique et la reddition de comptes (sous mission de l'Administration gouvernementale ou sous mandats transversaux). Nombreux documents du MCE et du SCT pouvant être cités en référence. Tenir compte de cette recommandation en considération d'un ajout de même nature déjà effectué dans le cas de Revenu Québec. Le cas échéant, produire le contenu textuel afférent à ces obligations et ces processus.
Repères collectifs – mandats transversaux modernisation de l'État et plan de GRH	Page 30, schéma 2; page 59	Concept de modernisation de l'État à reconsidérer comme énoncé de priorité gouvernementale. Plan de modernisation échu depuis 2007. Reconsidérer la pertinence de cette « bulle » ou réviser la portée des contenus informatifs dans une perspective de continuité. Idem pour le Plan de gestion des ressources humaines.
Repères collectifs – Responsabilités des M/O centraux, liées à la mission	Page 30, schéma 2; page 36	Concept des M/O centraux inhabituel. Pertinence de faire la distinction entre les institutions, les organismes centraux et les ministères à vocation horizontale et autres entités. N. B. Correction à effectuer dans la « bulle » du schéma.
Références légales détaillées	Multiples références dans les contenus	Reconsidérer la pertinence d'ajouter systématiquement les références légales détaillées lorsqu'une loi est

Points d'amélioration	Emplacement	Commentaires/Recommandations
	textuels	mentionnée. Lourdeur et impacts au niveau du suivi et des mises à jour du cadre légal et administratif.
Lois, stratégies, politiques, plans d'action, directives, etc.	Multiples références dans les contenus textuels	Ajouts d'hyperliens conduisant aux documents cités (vers les sites Internet où ils y sont déposés).
Politiques publiques	Rubrique et texte inexistant	Pertinence d'introduire d'une façon quelconque un objet et un hyperlien se rapportant au répertoire des politiques publiques du MCE. Informations méconnues mais fort utiles.
Fonctionnalité de navigation	Ensemble de l'outil informationnel	Absence de démarcation dans les contenus textuels, ce qui peut occasionner des déplacements en dehors des points de consultation initiaux (liens avec interface de navigation – schémas).
Contenus textuels	Ensemble de l'outil informationnel	Certains contenus textuels sont très détaillés alors que d'autres sont plutôt sommaires et réfèrent à d'autres documents explicatifs. Harmonisation possible en vue d'un meilleur équilibre.
Schéma – Cadre général des relations de travail	Page 44	Retirer du schéma l'icône « raccourci » pour éviter la confusion. Cette icône n'est pas une fonction de déplacement de l'outil informationnel.

Activités	Intervenants	✓	jany-10				févr-10				mars-10				avr-10				mai-10			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Rédaction de la première partie du livrable (description du projet)	Paul Drapeau, Erika Neptune	✓																				
Transmission des documents pour vérification auprès du Coordonnateur du RVIPP		✓																				
Rencontre avec le promoteur du projet pour une validation des documents produits et pour discuter des attentes à l'égard du projet		✓																				
Planification des entretiens (validation de la suite de l'implantation du portail et des mécanismes de mise à jour)		✓																				
Préparation des documents de présentation aux entretiens. Première ébauche pour validation du documents descriptif de projet		✓																				
Rencontre avec le promoteur du projet, et une webmestre pour une mise au point de la progression de la démarche et la validation des attentes à l'égard du projet.	Paul Drapeau, Madame Thériault André Bazinet, Madame Gadbois, Erika Neptune	✓																				
Rencontre avec la direction des communication et avec Gino St Pierre de l'informatique pour déterminer la faisabilité technologique des solutions prévues		✓																				
Bonification et ajustement de la partie descriptive du projet suite aux entretiens et suggestions	Paul Drapeau, Erika Neptune	✓																				
Validation de la faisabilité de la solution informationnelle au Ministère du Revenu	Paul Drapeau, André Bazinet, Valérie Dran, Christiane Tremblay, Erika Neptune	✓																				
Validation de la faisabilité de la solution informationnelle à la Régie des Rentes du Québec	Paul Drapeau, Dominique Paré, Erika Neptune	✓																				
Présentation pour approbation de la version complète du document de définition	Comité directeur SES, Paul Drapeau, Erika Neptune																					
Fin de la mise à jour du Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques		✓																				
Préparation du plan du protocole de mise en œuvre pour la soumission pour approbation		✓																				
Rencontre sur la clarification de la solution technologique auprès du SES	Hélène Thibault, André Bazinet, Paul Drapeau, Gisèle Gadbois, Erika Neptune	✓																				
Approbation formelle par comité directeur de la description		✓																				
Participation à l'organisation de la rencontre de la table des directeurs (transcription de questionnaires, préparation de la liste de participants et rédaction de documents)		✓																				
Rédaction de la première partie du protocole de mise à jour		✓																				
Préparation et réalisation d'entretiens pour valider la procédure d'arrimage de l'information sur le portail auprès des dirigeants de M/O et des Webmestres)		✓																				
Préparation d'outils et de tableaux pour la mise à jour des contenus informatifs		✓																				
Rédaction des recommandations suite aux observations effectués sur les contenus informatifs de l'outil durant le stage		✓																				
Finalisation et soumission pour approbation du protocole		✓																				

Activités	Intervenants	✓	janv-10				févr-10				mars-10				avr-10				mai-10							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Recensement de propositions de correction du document transmis		✓																								
Rédaction du plan de rapport de stage, et préparation de la revue de littérature pour le rescencement des théories		✓																								
Soumission pour approbation du plan de rapport de stage auprès de professeur et rédaction des premières parties du rapport		✓																								
Approbation fomelle des livrables suite aux rencontres tenues	Comité de projet du SES, (Gisèle Gadbois, André Bazinet), Paul Drapeau, Marzena Jarek, Erika Neptune	✓																								25

Projet sens de l'État
Réseau de Veille
Lignes directrices



Annexe C

Typologie de risques dans le cadre d'un projet technologique

L'approche de la typologie de risque s'apparente à celle qui se ferait dans tout autre projet, cependant elle s'appuie sur une liste de facteurs de risques reconnus. Il importe de dresser le profil de risque afin d'élaborer des mesures de mitigation efficaces pour la réussite du projet. Bien que l'origine des risques puisse être variée, six principaux facteurs sont prédominants dans le domaine des projets technologiques selon Chantal Morley¹. Ce sont :

- 1- la taille du projet
- 2- la difficulté technique
- 3- le degré d'intégration
- 4- la configuration organisationnelle
- 5- le changement

Le **risque** résulte de l'incertitude attachée au projet suite aux *imprévus* et *aléas*. Il correspond à une insuffisance d'information qui empêche la prise décision de manière assurée. C'est pour cela qu'il importe de choisir un mode de gestion de risque adapté au projet. La stratégie de projet permet une réduction éventuelle des risques par la mise en place d'un mécanisme de coordination dans lequel les participants sont identifiés avec leur rôle et leurs responsabilités. Afin de maintenir la cohérence du projet, il convient, selon les auteurs Morley, Genest et Mintzberg, d'établir une coordination formelle basée sur un système de contrôle de l'avancement du projet. Compte tenu du contexte de projet, une évaluation des risques est à effectuer. Selon les caractéristiques des projets de système d'information, une typologie des risques peut être établie en fonction des objectifs de la cible et de la solution proposée dans le tableau suivant.

¹ Morley Chantal. 2008. Management d'un projet système d'information. Principes, Techniques Mise en œuvre et outils. Éditions Dunod, p 51

Typologie des risques possibles dans la conduite d'un projet technologique

Objectif du projet	Risques
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau d'implication de la direction • Changements liés au contexte externe instable • Communication déficiente
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation insuffisante de la technologie par les utilisateurs • Minimisation de l'implication des parties prenantes et de l'importance des ressources • Dérive technologique
Obligatoire	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'attractivité du projet dans le long terme • Cahier de charges indéterminé et incomplet • Dépassement des délais
Cible du projet	Risques
Client	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise compréhension des attentes des clients • Détérioration de la performance de l'organisation
Support	<ul style="list-style-type: none"> • Sous estimation des travaux à entreprendre • Rejet par les opérationnels et résistance au changement
Transversal	<ul style="list-style-type: none"> • Définition insuffisante et imprécise de l'objectif • Structuration inadéquate du projet • Sous utilisation de l'outil par les destinataires
Type de solution	Risques
Progiciel applicatif	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère éphémère de la solution technologique • Sous estimation de la charge de travail et de la complexité • Gestion du changement inappropriée voire inexistante • Absence de considération de l'évolution du progiciel
Développement applicatif	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du cahier de charge • Manque de compétences ou pérennité du prestataire de service
Intégration de système	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur dans le choix des contenus informatifs • Sous estimation des travaux de migration des contenus et lors de la mise à jour • Erreur dans les transferts d'information et dans l'intégration
Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Absence ou indisponibilité de ressources humaines expertes en TI • Insuffisance de ressources matérielles, documentaires
Infrastructure technique	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction technologique du projet à une solution minimale • Incompatibilité technologique du projet et la maturité technologique de l'entreprise