



RAPPORT DE STAGE

MANDAT RÉALISÉ AU

**MINISTÈRE DES TRANSPORT ET DE LA MOBILITÉ DURABLE
(MTMD)**

DIRECTION GÉNÉRALE DES AIDES FINANCIÈRES (DGAF)

PRÉSENTÉ PAR :

LOUIBENS SANON

SOUS LA DIRECTION DE :

- SOPHIE GUÉRETTE : SUPERVISEURE

- JEAN SERGE QUESNEL : CONSEILLER ACADÉMIQUE

SESSION : AUTOMNE 2024

Sujet :

Optimisation des outils de gestion et de communication à la Direction générale des aides financières : Conception d'un catalogue de programmes et mise en œuvre des allègements du système de gestion des dossiers officiels et ministériels

Table des matières

Remerciements.....	v
Listes des tableaux	vi
Listes des figures.....	vii
Listes des abréviations et sigles	viii
Résumé.....	ix
1. Introduction	1
2. Description de l'organisation et du mandat.....	2
2.1. Présentation du Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD).....	2
2.2. Présentation de la Direction générale des aides financières.....	2
2.3. Contexte du mandat.....	7
2.4. Objectifs spécifique du stage.....	8
2.5. Biens livrables	8
2.6. Contribution spécifique de l'étudiant.....	9
2.7. Lien du mandat avec la concentration de l'étude.....	10
2.8. Plan de travail et échéancier.....	11
2.8.1. L'ordonnancement des activités à mener pour réaliser le stage	11
2.8.2. Les étapes de rédactions du rapport de stage/projet en organisation	12
2.9. Conditions de réalisation.....	13
2.9.1. Clauses particulières relatives à la présence hebdomadaire en milieu organisationnel.....	13
2.9.2. Clauses particulières quant aux conditions financières et matérielles de réalisation du stage	13
2.9.3. Clause de confidentialité le cas échéant.....	13
3. Cadre d'intervention du stagiaire	15
3.1. Cadre conceptuel	15
3.1.1. Administration publique	15
3.1.2. Programme.....	16
3.1.3. Phase de développement d'un programme	16
3.1.4. Éléments constitutifs d'un programme	18
3.1.5. Catalogue de programmes.....	19

3.1.6.	Système de Gestion des dossiers officiels et ministériels (GDM).....	20
3.1.7.	Visionneuse.....	21
3.1.8.	Tableau de bord.....	22
3.2.	Cadre théorique	22
3.2.1.	Gestion par résultat : Manager l'organisation.....	22
3.2.2.	La théorie du programme : le modèle logique	24
4.	Méthodologie d'intervention.....	25
4.1.	Recherches documentaires	25
4.2.	Entrevues.....	25
4.3.	Observation	26
5.	Résultats.....	27
5.1.	Description des résultats obtenus	27
5.1.1.	Rappel du contexte et des objectifs du stage	27
5.1.2.	Description détaillée des livrables	28
5.2.	Discussion des résultats relativement au point de vue théorique proposé précédemment et par rapport au mandat confié à l'origine.	33
5.3.	Limites du stage	34
6.	Recommandations	36
7.	Conclusion.....	37
	Bibliographie.....	39
	Annexe	41

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Dieu, qui m'a donné la force, la santé et le courage nécessaires pour accomplir ce stage avec succès.

Je remercie chaleureusement l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et l'ensemble de son personnel pour avoir mis à ma disposition un cadre légal et des outils essentiels, facilitant ainsi la réalisation de ce stage. Je suis particulièrement reconnaissant envers le Professeur Jean Serge Quesnel, qui a assuré mon encadrement académique avec un soutien inestimable tout au long de cette expérience.

Je tiens également à adresser mes sincères remerciements au Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD), en particulier à la Direction générale des aides financières (DGAF), qui m'a accueilli dans un environnement de travail stimulant et m'a fourni les ressources nécessaires pour mener à bien ce stage. Je remercie tout particulièrement Madame Christine Grant, directrice générale en juin 2024, pour m'avoir offert cette opportunité au sein de la DGAF. Mes remerciements vont également à toute l'équipe de la DGAF pour leur collaboration et leur soutien.

Un remerciement spécial à Madame Sophie Guérette, ma superviseure de stage, pour ses précieux conseils, sa disponibilité constante et son implication, qui ont grandement enrichi mes réflexions et mon apprentissage.

Enfin, je ne saurais oublier ma famille et mes amis, qui m'ont soutenu à chaque étape de ce parcours et dont l'encouragement a grandement contribué à la réussite de cette expérience.

Listes des tableaux

Tableau 1. Liste des directions de la DGAF	4
Tableau 2. L'ordonnancement des activités à mener pour réaliser le stage.....	11
Tableau 3. Les étapes de rédactions du rapport de stage/projet en organisation	12
Tableau 4. Répartition des programmes par activités	30

Listes des figures

Figure 1. Organigramme du MTMD et de la DGAF	6
Figure 2. Organigramme de la DGAF	7
Figure 3. Interface du système GDM.....	21
Figure 4. Modèle Mazouz-Leclerc de gestion intégrée par résultats	23
Figure 5. Modèle d'analyse logique.....	24

Listes des abréviations et sigles

DAIE	: Direction des aides aux individus et entreprises
DATC :	: Direction des aides en transport collectif
DAM	: Direction des aides aux municipalités
DGAF	: Direction générale des aides financières
DMOSP	: Direction de mise en œuvre et suivi des programmes
ÉNAP	: École nationale d'administration publique
GDM	: Gestion des dossiers officiels et ministériels
GCO	: Gestion ministérielle de la correspondance
GPO	: Gestion par objectifs
GPR	: Gestion par résultats
MTMD	: Ministère des Transports et de la Mobilité durable
PAF	: Programme d'aide financière
SGSG	: Secrétariat général et soutien à la gouvernance
SMETS	: Sous-ministériat à l'électrification, au transport terrestre et à la sécurité
TQM	: Gestion de la qualité totale

Résumé

Dans le cadre de l'objectif d'optimiser la gestion des programmes publics, la Direction générale des aides financières (DGAF) du Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) a offert un stage ayant pour mandat principal la conception d'un catalogue de programmes et la contribution à l'allègement du système de gestion des dossiers (GDM). Ce stage s'est déroulé du 2 septembre au 20 décembre 2024.

Pour mener à bien les activités prévues, diverses méthodes qualitatives ont été employées. Ces méthodes comprenaient des recherches documentaires approfondies, des entrevues avec des acteurs clés, ainsi que des observations directes, permettant d'assurer une compréhension détaillée des processus existants et des besoins organisationnels.

Plusieurs livrables ont été produits au terme de cette expérience. Le catalogue des programmes, élaboré pour faciliter l'accès à l'information a été soumis au directeur général de la DGAF et à son adjointe exécutive pour suivi. En outre, une procédure de validation des dossiers a été conçue, contribuant à une meilleure gestion administrative. Des tableaux de suivi hebdomadaires ont également été conçus et transmis régulièrement au directeur général et aux directions de la DGAF, favorisant la priorisation des dossiers et la gestion proactive des échéances pour éviter des retards.

Le stagiaire a aussi joué son rôle dans l'analyse de la conformité des dossiers soumis à la DGAF, en s'assurant du respect des normes et des critères établis. Par ailleurs, il a participé à l'intégration et à l'encadrement d'une autre stagiaire, témoignant d'un esprit collaboratif et d'une contribution à la dynamique d'équipe. Enfin, des formations spécifiques ont été dispensées par le stagiaire pour renforcer ses compétences et soutenir efficacement les directions de la DGAF dans leurs activités.

Mots clés : Optimisation des programmes, catalogue de programmes, allègement du système GMD, efficacité administrative, gestion publique.

1. Introduction

La Direction générale des aides financières (DGAF) du Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) joue un rôle stratégique dans l'allocation des ressources financières pour des projets visant à améliorer la mobilité, la sécurité et le développement durable au Québec. Administrant plus d'une trentaine de programmes, la DGAF cherche constamment à optimiser ses processus et ses outils de gestion. Dans ce contexte, une demande de stage a été effectuée afin de répondre aux besoins de la DGAF en matière de synthèse de ses programmes et de développement d'outils de communication internes et externes. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et d'optimisation des programmes publics.

Le stage s'est articulé autour de trois axes principaux :

- i. La conception d'un catalogue de programmes pour assurer une meilleure communication et compréhension des programmes administrés par la DGAF ;
- ii. La collaboration à la mise en œuvre des allègements du système de gestion des documents officiels ministériels (GDM) en accompagnant et soutenant les équipes de la DGAF ;
- iii. La mise en place de tableaux de bord hebdomadaires pour faciliter le suivi des programmes.

Ces tâches avaient pour objectifs de renforcer l'efficacité de la gestion des dossiers au sein de la DGAF, de réduire le temps de traitement, d'améliorer la communication avec les directions et municipalités, et d'offrir des outils de suivi adaptés pour les secteurs et la direction générale. Le présent rapport, intitulé « Optimisation des outils de gestion et de communication à la DGAF : Conception d'un catalogue de programmes et mise en œuvre des allègements du système de GDM », rend compte des réalisations effectuées au cours de la période de stage, s'étendant du 2 septembre au 20 décembre 2024.

2. Description de l'organisation et du mandat

Cette section vise à détailler les éléments constitutifs du stage et à fournir une présentation complète de l'organisme hôte. Elle inclut des informations clés telles que la mission, les valeurs, les domaines d'intervention, et la structure organisationnelle de l'organisme. Par ailleurs, cette partie décrit le contexte dans lequel le stage s'inscrit, les objectifs spécifiques du mandat confié au stagiaire, ainsi que les responsabilités et tâches principales qui lui ont été attribuées.

En offrant une vue d'ensemble claire, cette section facilite une meilleure compréhension du stage, tant sur le plan pratique que stratégique. Elle permet également d'apprécier la contribution du stagiaire à l'organisme, en mettant en évidence les résultats attendus et les bénéfices mutuels du partenariat entre le stagiaire et l'organisation.

2.1. Présentation du Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD)

Le MTMD est une organisation publique. Suivant les informations du site du gouvernement de Québec ([Mission et mandats – Ministère des Transports et de la Mobilité durable | Gouvernement du Québec](#)), le MTMD a pour mission de promouvoir une mobilité durable pour les personnes et les marchandises grâce à des systèmes de transport sécurisés et accessibles qui soutiennent le développement du Québec en gérant de manière responsable et innovante les infrastructures routières, maritimes, ferroviaires, aéroportuaires, aériennes, immobilières ainsi que les équipements roulants ; en réalisant des projets visant à maintenir, améliorer et développer ces actifs dans une approche intégrée de mobilité ; en investissant dans des initiatives et des mesures qui encouragent une mobilité durable et une économie verte, telles que le transport collectif et actif ; et, en exerçant un rôle de leadership grâce à l'ingénierie, l'expertise, l'innovation et à la mise en place de normes et d'encadrements sectoriels. Le MTMD propose aussi des services à une clientèle composée d'individus, d'entreprises et de diverses instances locales, régionales et provinciales, avec lesquelles il entretient également des relations de partenariat.

2.2. Présentation de la Direction générale des aides financières

La Direction générale des aides financières (DGAF) est une composante du Sous-ministériat à l'électrification, au transport terrestre et à la sécurité (SMETS), dirigé par le sous-ministre adjoint Jérôme Unterberg. La DGAF est dirigée par Monsieur Jean-Louis Duchesne qui est rentré en fonction le 26 août 2024 et est chargée de gérer les programmes d'aide financière visant à soutenir

divers programmes ou projets en lien avec le transport et la mobilité durable. Elle a pour rôle de concevoir, administrer et évaluer ces programmes pour favoriser le développement des infrastructures de transport, la sécurité routière, et la transition écologique dans le secteur des transports. Pour plus d'informations, consulter le site du gouvernement : www.transports.gouv.qc.ca

Les principales activités de la DGAF se résument ainsi :

- i. L'analyse des demandes de subventions déposées par les municipalités, entreprises ou organismes admissibles.
- ii. La distribution des fonds publics pour financer des projets d'infrastructure, d'amélioration de la mobilité durable ou d'électrification des transports.
- iii. Le suivi et l'évaluation des projets financés pour s'assurer de leur conformité aux critères établis et de l'efficacité des investissements.
- iv. La coordination avec d'autres directions et partenaires pour aligner les programmes d'aide avec les priorités gouvernementales en matière de transport durable.

Les programmes d'aide financière (PAF) couvrent plusieurs secteurs prioritaires pour soutenir la mobilité durable et moderniser les infrastructures de transport (voir le site : [Aide financière - Transports et Mobilité durable Québec](#) pour plus de détails). L'électrification des transports bénéficie d'une attention particulière afin de promouvoir l'adoption de véhicules électriques et d'étendre les infrastructures essentielles, telles que les bornes de recharge. Cette démarche vise à réduire l'empreinte environnementale du secteur des transports.

Le transport collectif représente un autre domaine essentiel, avec des investissements dédiés à l'amélioration et au développement des services de transport en commun. Des initiatives comme le Programme d'aide au développement du transport collectif contribuent à atténuer la congestion routière et encouragent des modes de déplacement plus écologiques. De plus, des aides pour le transport adapté facilitent l'accès aux services de transport pour les personnes à mobilité réduite, favorisant ainsi leur inclusion sociale et leur autonomie.

Concernant la sécurité routière, plusieurs programmes sont déployés pour renforcer les conditions de circulation et réduire les risques d'accidents, notamment grâce au Programme d'aide financière du Fonds de la sécurité routière. Par ailleurs, le secteur des véhicules hors route reçoit un soutien

spécifique pour l'entretien des sentiers destinés aux motoneiges et aux véhicules tout-terrain, tout en assurant la préservation de la faune et des milieux naturels. Enfin, la voirie locale est un domaine central, avec un appui financier aux municipalités pour l'entretien et l'amélioration des routes locales. Le Programme d'aide à la voirie locale contribue ainsi à maintenir des infrastructures routières sécuritaires et fonctionnelles, répondant aux besoins des communautés partout sur le territoire.

Pour se faire, il y a quatre directions au niveau de la DGAF lui permettant de répondre à ses attributions :

- i. La Direction des aides aux municipalités (DAM). Elle est dirigée par Monsieur Frédéric Boily et a pour attribution de gérer les programmes d'aide financière relatifs aux municipalités
- ii. La Direction des aides en transport collectif (DATC). Dirigée par Madame Christine Grant, la DATC s'assure de la gestion des aides financières destinées au transport collectif.
- iii. La Direction des aides aux individus et entreprises (DAIE). Gérée par Madame Stéphanie Bégin, la DAIE s'occupe des programmes d'aide financière destinés aux particuliers et aux entreprises.
- iv. La Direction de mise en œuvre et suivi des programmes (DMOSP). Dirigée par Madame Nancy Bilodeau, la DMOSP a pour attribution de mettre en place et de suivre les programmes d'aide financière.

Tableau 1. Liste des directions de la DGAF

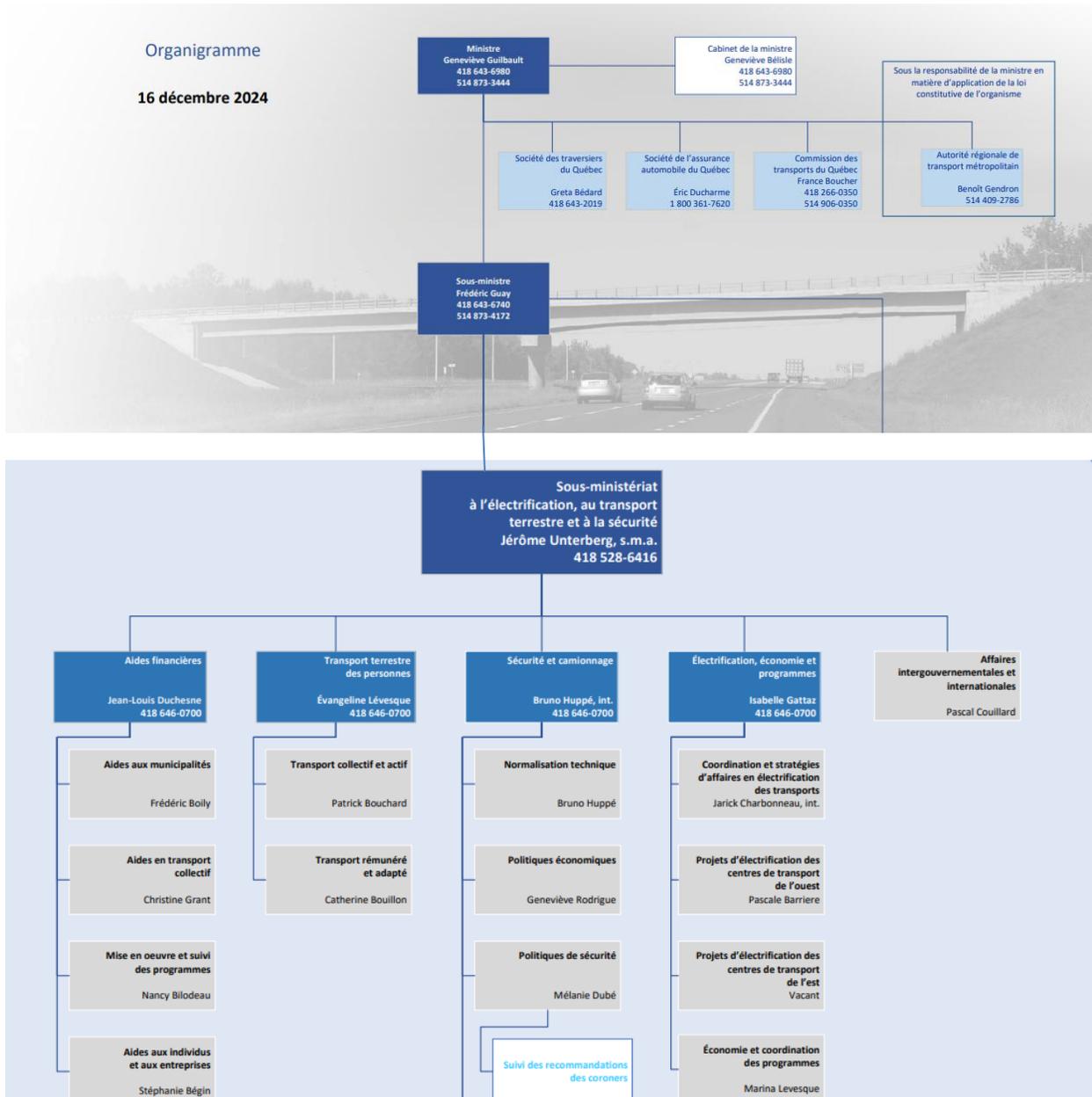
Direction	Gestionnaire	Attributions
Direction des aides en transport collectif (DATC)	Christine Grant	Responsable de la gestion des aides financières destinées au transport collectif.
Direction des aides aux individus et entreprises (DAIE)	Stéphanie Bégin	Responsable des programmes d'aide financière destinés aux particuliers et aux entreprises.

Direction des aides aux municipalités (DAM)	Frédéric Boily	Responsable programmes d'aide financière relatifs aux municipalités
Direction de mise en œuvre et suivi des programmes (DMOSP)	Nancy Bilodeau	Responsable de la mise en place et du suivi des programmes d'aide financière

Source : Organigramme du MTMD

La figure suivant présente l'organigramme du MTMD.

Figure 1. Organigramme du MTMD et de la DGAF



Source : Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) ([Organigramme du ministère des Transports et de la Mobilité durable](#))



Au cours du stage, le gestionnaire a été Monsieur Jean-Louis Duchesne, directeur générale des aides financières et la superviseure Madame Sophie Guérette, conseillère stratégique à la DGAF.

Figure 2. Organigramme de la DGAF



Source : Organigramme MTMD/DGAF

2.3. Contexte du mandat

À titre de rappel, le MTMD a pour mission de promouvoir la mobilité durable des personnes et des marchandises grâce à des systèmes de transport sécuritaires, accessibles et efficaces qui contribuent au développement économique, social et environnemental du Québec¹. En vue de contribuer à cette mission, la Direction générale des aides financières (DGAF) se concentre sur la

¹ [Mission et mandats – Ministère des Transports et de la Mobilité durable | Gouvernement du Québec \(quebec.ca\)](https://www.quebec.ca/mission-et-mandats)

gestion et l'administration des programmes d'aides financières destinés à soutenir les infrastructures de transport et à encourager la mobilité durable. Elle joue un rôle stratégique dans l'optimisation et l'efficacité des programmes publics, veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière optimale pour maximiser leur impact. C'est dans cette optique que la DGAF a proposé ce stage, afin de structurer et d'améliorer la gestion des informations relatives à ces programmes.

2.4. Objectifs spécifique du stage

Les activités du stage couvrent un large éventail de tâches allant de la conception de matériel de communication à la gestion des programmes publics et à la formation. Chaque activité est conçue pour répondre aux besoins spécifiques de la DGAF, en améliorant la communication, en optimisant les processus de gestion du progiciel GDM, et en assurant un suivi rigoureux des échéances. Ces efforts contribueront non seulement à améliorer l'efficacité opérationnelle de la DGAF, mais aussi à renforcer la transparence et la collaboration avec les municipalités et autres parties prenantes.

2.5. Biens livrables

En se basant sur le mandat du stage², les biens livrables sont divers et répondent à plusieurs objectifs stratégiques. Tout d'abord, en ce qui concerne la conception du catalogue de programmes de la DGAF, le stagiaire fut chargé de produire un ensemble de documents et d'outils de communication. Cela inclut un catalogue structuré des programmes de la DGAF, qui contiendra des informations détaillées sur chaque programme, tels que les critères d'éligibilité, les avantages offerts, et les procédures d'accès. Ce catalogue servira de référence essentielle pour les municipalités et autres parties prenantes, facilitant ainsi une meilleure compréhension et utilisation des programmes disponibles.

En plus du catalogue, le stagiaire fut responsable de la création d'une infolettre régulière destinée aux municipalités. Cette infolettre visera à maintenir une communication continue et efficace, en partageant des mises à jour sur les nouveaux programmes, des informations sur les initiatives en cours, et des opportunités de partenariat. De plus, pour renforcer la visibilité des programmes de la DGAF lors de forums et autres événements à grande échelle, le stagiaire eut pour responsabilité de produire des présentations PowerPoint et divers outils de visibilité tels que des brochures et des bannières. Une tournée des régions serait également organisée, nécessitant une gestion logistique

² [Offres de stage en cours](#)

soignée et la préparation de contenu de présentation adapté aux attentes locales. Enfin, le stagiaire eut la tâche de rédiger et valider des documents administratifs, garantissant ainsi leur conformité et leur exactitude.

En ce qui concerne la mise en œuvre des allègements du GDM au niveau de la DGAF, le stagiaire eut à jouer un rôle de soutien crucial. En tant que chargé de mission, il participa activement aux rencontres, observa le processus de mise en œuvre, et proposera des pistes de solutions pour optimiser les procédures. La création et le suivi des actions dans un registre de validation furent essentiels, avec une attention particulière aux phases d'implantation, telles que la gestion du changement et la mise à jour des procédures. Le stagiaire fut également impliqué dans la validation des nouveaux gabarits, l'identification des écarts comme le manque de formation, et la mise en place de sessions de formation pour corriger ces lacunes. Des rapports de rétroaction et de consolidation ont été nécessaires pour évaluer l'efficacité des nouvelles mesures et identifier les obstacles potentiels.

Enfin, pour assurer le suivi des échéances des dossiers du GDM de certaines directions générales, le stagiaire fut responsable de développer des outils de gestion efficaces. Cela inclut la création de messages types pour faciliter la communication, ainsi que l'élaboration de tableaux de suivi pour monitorer les progrès et respecter les délais. Des rapports de tests et des comptes rendus de rencontres ont été également nécessaires pour assurer une transparence et une coordination optimale entre les différentes directions de la DGAF. La collaboration avec divers partenaires fut essentielle pour s'assurer que toutes les parties prenantes sont alignées et informées des échéances et des exigences à respecter.

2.6. Contribution spécifique de l'étudiant

La contribution spécifique du stagiaire réside dans sa capacité à travailler de manière autonome pour initier, gérer et finaliser des programmes et activités complexes qui soutiennent les objectifs de la DGAF. Son rôle autonome a permis de garantir que les initiatives soient menées à bien de manière proactive, en anticipant les besoins, en résolvant les problèmes de manière indépendante, et en assurant une communication efficace avec toutes les parties prenantes. Par son autonomie, le stagiaire a apporté une valeur ajoutée significative à la DGAF, en renforçant l'efficacité, la transparence, et la qualité des programmes et des processus de gestion du GDM.

2.7. Lien du mandat avec la concentration de l'étude

Le mandat de ce stage s'aligne étroitement avec les compétences et les connaissances acquises dans une maîtrise en administration publique, particulièrement dans le domaine de l'évaluation des programmes publics. La première responsabilité du stagiaire, qui consiste à aider à concevoir le catalogue de programmes de la DGAF, est une tâche directement liée à la gestion et à la communication des programmes publics. Cette activité nécessite une compréhension approfondie des objectifs des programmes, de la manière dont ils sont structurés, et de la meilleure façon de présenter ces informations au public. Des cours tels que ENP7866 - Gestion de projets et ENP7332 - Gestion par résultats préparent les étudiants à gérer les programmes, à organiser et à synthétiser des informations complexes, des compétences essentielles pour la création d'outils de communication clairs et accessibles.

En outre, la création d'une infolettre et d'outils de visibilité pour les forums, ainsi que l'organisation d'une tournée des régions, met en évidence l'importance de la communication efficace et de l'engagement communautaire, des éléments fondamentaux de l'administration publique. Ces activités nécessitent une capacité à adapter les messages pour différents publics, à utiliser des canaux de communication appropriés, et à maximiser l'impact des initiatives publiques. La maîtrise en administration publique – Évaluation de programmes enseigne comment engager efficacement les parties prenantes et le public, en utilisant des stratégies de communication qui soutiennent les objectifs des programmes publics. Ces compétences furent acquises dans le cadre des cours : ENP7303 - Management des organisations publiques et ENP7332 - Gestion par résultats.

Le rôle du stagiaire dans la mise en œuvre des allègements des GDM est également crucial pour l'évaluation des programmes publics. En observant et en analysant les processus, en identifiant les lacunes, et en proposant des solutions pour améliorer l'efficacité, le stagiaire applique des principes d'évaluation des programmes. Cette expérience directe avec l'évaluation et l'amélioration des processus publics est une composante clé d'une carrière en administration publique. Les étudiants en évaluation de programmes de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) apprennent à collecter des données pertinentes, à analyser les résultats des programmes et à recommander des changements basés sur des preuves à partir des cours tels que : ENP7132 - Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics, ENP7350 - Méthodes de recherche et

d'intervention, ENP7139 - Méthodes statistiques d'évaluation de programmes et ENP7147 - Méthodes qualitatives en évaluation de programmes .

Enfin, la gestion des échéances des GDM et la coordination entre différentes directions générales sont des tâches qui exigent des compétences en gestion de projets, en planification stratégique et en coordination interinstitutionnelle. Ces compétences sont développées le cadre des cours de « ENP7332 - Gestion par résultats » et de « ENP7866 - Gestion de projets », où les étudiants apprennent à gérer des projets de manière efficace, à coordonner des efforts à travers des agences multiples, et à assurer que les initiatives respectent les délais et les standards de qualité. Ce stage offre ainsi une application pratique des compétences de gestion et de coordination essentielles dans le domaine de l'administration publique.

En peu de mots, Cette expérience favorisa une carrière dans l'évaluation et la gestion des programmes publics, en développant des compétences essentielles et une compréhension approfondie des défis et des opportunités dans ce domaine.

2.8. Plan de travail et échéancier

2.8.1. L'ordonnancement des activités à mener pour réaliser le stage

Tableau 2. L'ordonnancement des activités à mener pour réaliser le stage

Semaine \ Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16
Préparation et Planification (réunion d'accueil, élaboration d'un plan de travail, formation initiale)															
Recherche Documentaire (collecte des données, rédaction d'un état des lieux)															
Entretiens															
Observation															
Analyse des Données (compilation des															

Semaine \ Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16
résultats, identification des tendances)															
Élaboration de Recommandations (rédaction du rapport)															
Présentation des Résultats devant l'équipe															
Évaluation et Clôture															

2.8.2. Les étapes de rédactions du rapport de stage/projet en organisation

Tableau 3. Les étapes de rédactions du rapport de stage/projet en organisation

Semaine \ Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16
Page préliminaire															
Présentation du contenu du rapport de stage.															
Description de l'organisation et du mandat															
Recension des écrits															
Méthodologie d'intervention															
Résultats															
Discussion et/ou recommandations															

Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16
Tâches															
Conclusion															

2.9. Conditions de réalisation

2.9.1. Clauses particulières relatives à la présence hebdomadaire en milieu organisationnel

Lors du stage à DGAF, il a été prévu que le stagiaire travaille en mode hybride. Cela signifie que qu'il a été sur place dans l'organisation deux jours par semaine, tandis que les trois autres jours ont été dédiés au télétravail. Cette flexibilité m'a permis d'optimiser mon emploi du temps et de répondre aux exigences de mon programme d'études, tout en restant en contact régulier avec mes collègues du bureau. En outre, des plages horaires ont été réservées pour des rencontres avec le conseiller académique, Monsieur Jean Serge Quesnel, afin de suivre l'évolution du stage et de veiller à ce que les objectifs académiques soient en phase avec les attentes du stage.

2.9.2. Clauses particulières quant aux conditions financières et matérielles de réalisation du stage

En ce qui concerne les conditions financières, le stage a été rémunéré. La rémunération correspond à la catégorie d'emploi d'Agent de recherche et de planification socioéconomique (105). Pour ce qui est des conditions matérielles, l'employeur a fourni au stagiaire les équipements nécessaires pour l'accomplissement des tâches, y compris un ordinateur portable et l'accès aux logiciels requis, comme la suite Office. En outre, des ressources documentaires et des espaces de travail ont été mis à ma disposition pour faciliter les recherches et les échanges avec les collègues.

2.9.3. Clause de confidentialité le cas échéant

En raison de la nature sensible des informations traitées au sein de la DGAF, une clause de confidentialité a été appliquée. Cela implique que toutes les données et informations auxquelles le stagiaire a eu accès pendant le stage, qu'il s'agisse de détails concernant les employés, les projets en cours ou les stratégies de l'organisation, ont été traitées avec la plus grande confidentialité. Je m'engageais à ne pas partager ces informations avec des tiers sans autorisation préalable. Cette clause a eu pour objectif de protéger les intérêts de l'organisation et de maintenir la confiance entre

les employés et les stagiaires, ce qui est essentiel pour un environnement de travail respectueux et collaboratif. Bien qu'il n'y ait pas de document spécifique à signer pour cette clause, il est essentiel de rester vigilant en raison de la nature confidentielle des informations. Cependant, avec l'accord de Madame Sophie Guérette, le stagiaire a eu accès aux informations nécessaires pour la rédaction de mon rapport de stage, à condition qu'elles ne soient pas confidentielles.

3. Cadre d'intervention du stagiaire

Cette partie consiste à se faire une idée précise de ce qui a été écrit jusqu'à date sur les différentes activités ou tâches relatives à mon mandat de stage. Pour rappel, le mandat du stage se résume en trois (3) points fondamentaux :

- La conception d'un catalogue de programmes pour la DGAF ;
- La collaboration à la mise en œuvre des allègements du système GDM au niveau de la DGAF ;
- Le suivi des programmes administrés par la DGAF à partir du progiciel visionneuse.

3.1. Cadre conceptuel

Un cadre conceptuel est une explication détaillée ou une structure théorique qui guide une recherche ou une étude en définissant les concepts clés, leurs interrelations et le contexte dans lequel ils s'inscrivent. Il est élaboré à partir de la littérature existante et vise à clarifier les fondements théoriques et conceptuels qui orientent la problématique, les objectifs de l'étude, ainsi que la méthodologie adoptée (Fortin et Gagnon, 2022, p. 84). En plus de fournir un appui théorique, le cadre conceptuel permet d'analyser et d'interpréter les données de manière cohérente et structurée.

Tenant compte des activités réalisées tout au long du stage, cette section a pour but d'expliquer et de mettre en contexte les concepts utilisés ou rencontrés au cours de ces activités. Elle vise également à établir des liens explicites entre la théorie et la pratique, en illustrant comment les notions théoriques ont été mobilisées pour accomplir les tâches ou résoudre les problématiques rencontrées. Cette démarche contribue à renforcer la pertinence et l'application des concepts étudiés.

3.1.1. Administration publique

Bernier (2017) définit l'administration publique, du point de vue fonctionnel, comme l'ensemble des activités et des processus mis en œuvre par des institutions publiques pour planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources en vue de répondre aux besoins collectifs et de réaliser les objectifs d'intérêt général. Elle englobe ainsi la gestion des politiques publiques, la coordination des services publics et la régulation des relations entre les acteurs sociaux et économiques, dans un cadre juridique et institutionnel.

3.1.2. Programme

Suivant Bourgeois, Buetti et Maltais (2023), un programme se définit comme un cadre structuré et cohérent réunissant des objectifs, des activités et du personnel. Il est généralement élaboré pour atteindre des objectifs précis alignés sur les priorités ou les politiques de l'organisation, répondant ainsi à un besoin spécifique. Sa gestion est confiée à une ou plusieurs personnes, tandis que sa mise en œuvre repose sur des employés et/ou des bénévoles qui réalisent les activités prévues. Pour fonctionner, le programme mobilise habituellement des ressources financières, matérielles, logistiques et des espaces physiques adaptés (Bourgeois, Buetti & Maltais, 2023, p. 3). D'un autre côté, Goyette voit le programme comme étant, généralement, un système organisationnel ou un ensemble d'interventions planifiées visant à atteindre des objectifs spécifiques dans des domaines comme la santé, les services sociaux, l'éducation ou l'emploi (Goyette, 2010, p. 30 et 31).

Toujours pour mieux expliquer le concept, Pineault et Daveluy (1995) définissent un programme comme un ensemble structuré, cohérent et intégré d'activités et de services, réalisés de manière simultanée ou successive, en mobilisant les ressources nécessaires. Ce programme vise à atteindre des objectifs précis, en réponse à des problèmes de santé identifiés, pour une population cible définie. Plante (1994), de son côté, associe un programme à une idée de transformation. Il s'agit d'un assemblage intentionnel d'idées, de stratégies et d'acteurs, mis en œuvre pour modifier des situations ou des états, avec une vision de durabilité. Enfin, Nadeau (1988) propose une définition opérationnelle, décrivant un programme comme un cadre organisé incluant des buts, des objectifs spécifiques, des contenus séquencés, des moyens didactiques, des activités d'apprentissage et des outils d'évaluation destinés à mesurer l'atteinte de ces objectifs.

3.1.3. Phase de développement d'un programme

Potvin (2009) identifie cinq phases clés dans le développement d'un programme, lesquelles structurent sa conception et son déploiement :

- i. Phase d'analyse préalable : Cette étape met en lumière les caractéristiques du problème à résoudre, en identifiant clairement les besoins et les spécificités de la clientèle cible.
- ii. Phase de recension : Elle consiste à examiner les connaissances théoriques ou pratiques existantes et à repérer des modèles exemplaires pouvant guider la conception du programme.

- iii. Phase de production : À cette étape, le programme est concrètement élaboré par ses utilisateurs, intégrant des tests sur le terrain pour garantir sa validité pratique.
- iv. Phase de mise à l'essai (expérimentation, prétest) : Le programme est prétesté par un groupe représentatif d'utilisateurs formés à son utilisation, permettant d'identifier d'éventuels ajustements nécessaires.
- v. Phase d'implantation et d'évaluation : Le programme est mis en œuvre à grande échelle. Cette étape inclut une évaluation pour vérifier l'atteinte des objectifs, mesurer la satisfaction des utilisateurs et procéder aux ajustements finaux.

Ces phases impliquent différents types d'évaluation. Les phases d'analyse préalable et de recension s'appuient sur l'identification des problématiques et une évaluation des besoins de la clientèle cible. Les phases de mise à l'essai et d'implantation intègrent des évaluations formatives et d'implantation, garantissant ainsi l'efficacité et la pertinence du programme à chaque étape de son développement (Potvin, 2009, p. 104).

D'un autre côté, Bourgeois, Buetti et Maltais (2009) résument et décrivent le cycle de vie d'un programme en seulement quatre étapes essentielles :

- vi. Planification : Cette première phase commence par l'identification d'un problème, suivie de l'élaboration des activités nécessaires pour y répondre. Elle inclut également l'allocation des ressources financières et humaines requises.
- vii. Mise en œuvre (ou implantation) : À cette étape, le programme est déployé sur le terrain. Les ressources financières et humaines sont mobilisées pour exécuter les activités prévues.
- viii. Évaluation : Souvent réalisée à la fin d'une période définie, cette phase consiste en une analyse systématique des données collectées sur la mise en œuvre et les résultats obtenus par le programme.
- ix. Prise de décision : Les résultats de l'évaluation guident les décisions stratégiques. Selon les conclusions, le programme peut être renouvelé, ce qui entraîne une nouvelle planification pour ajuster budgets, ressources et objectifs. Si le programme est arrêté, des activités de planification sont nécessaires pour mettre fin aux opérations de manière progressive et réorienter les bénéficiaires vers d'autres services.

3.1.4. Éléments constitutifs d'un programme

Porteous (2009) a identifié six (6) éléments qui constituent la description d'un programme. Il s'agit :

- i. d'un bref historique du programme et de son contexte organisationnel ;
- ii. des objectifs du programme;
- iii. de la ou des populations cibles ;
- iv. de la description de l'intervention ;
- v. de la gouvernance;
- vi. des ressources.

i. Bref historique du programme et contexte organisationnel

L'historique et le contexte organisationnel d'un programme retrace son origine en expliquant les problèmes ou besoins sociaux ayant motivé sa création. Elle inclut les politiques publiques ou décisions organisationnelles qui ont conduit à son développement, ainsi que les indicateurs sociaux ou démographiques justifiant son existence. Le contexte organisationnel, qui décrit la place du programme au sein de l'organisme, ainsi que ses relations avec d'autres initiatives, est également précisé. Ce cadre historique aide à comprendre les motivations et les conditions initiales de mise en œuvre.

ii. Objectifs du programme

Les objectifs définissent la raison d'être du programme en établissant les changements visés dans la population cible. Ils comprennent des buts généraux, comme la mission ou la vision de l'organisation, et des objectifs mesurables qui permettent d'évaluer les résultats. Ces objectifs se déclinent généralement en impacts attendus à court terme (sensibilisation, connaissances), moyen terme (changements de comportements) et long terme (améliorations socio-économiques ou environnementales).

iii. Population cible

Un programme s'adresse à un ou plusieurs groupes spécifiques dont les caractéristiques (âge, sexe, statut socio-économique, région, etc.) sont décrites pour en préciser les besoins. Cette section identifie également les critères de sélection et les processus d'accès au programme. Comprendre la population cible permet de garantir que les interventions sont adaptées et que les objectifs sont alignés sur les réalités des bénéficiaires.

iv. Description de l'intervention

La description de l'intervention détaille les activités principales, les extrants produits (services, produits), et les résultats attendus. Elle s'appuie souvent sur un modèle logique pour illustrer les liens entre les intrants (ressources), les activités réalisées et les effets sur la population cible. Ce cadre visuel aide à comprendre comment l'intervention est censée produire les changements souhaités, en mettant en lumière la théorie du programme.

v. Gouvernance

La gouvernance décrit la structure de gestion et les rôles des différentes parties prenantes impliquées dans le programme. Cela inclut les responsabilités des gestionnaires, employés, et partenaires, ainsi que les mécanismes de coordination et de prise de décision. Une gouvernance claire garantit que les ressources sont utilisées efficacement et que les objectifs du programme sont atteints de manière coordonnée.

vi. Ressources

Les ressources nécessaires au programme incluent les moyens financiers, humains et matériels mobilisés pour sa mise en œuvre. Cette section présente le budget (avec une analyse sur plusieurs années), le personnel impliqué (compétences, fonctions), et les infrastructures ou outils requis. Une bonne compréhension des ressources permet d'évaluer l'ampleur du programme et d'identifier d'éventuelles inefficacités ou manques. Ce qui favorise une meilleure évaluation d'un programme.

3.1.5. Catalogue de programmes

Dans le cadre du stage, le catalogue de programmes consiste en l'élaboration d'un document destiné à la DGAF. Ce document regroupe l'ensemble des programmes administrés par la DGAF (voir la liste des programmes en annexe) et présente, pour chacun, des informations essentielles telles que :

- La raison d'être du programme.
- Les objectifs visés.
- Les modalités spécifiques selon les différents volets.
- Le budget alloué à chaque programme.

Ce catalogue constitue un outil stratégique qui résume de manière claire et structurée tous les programmes de la DGAF. Il est conçu pour faciliter la communication avec les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des gestionnaires, des partenaires ou d'autres intervenants concernés. De plus, ce document peut servir de référence pour le suivi, l'analyse et l'évaluation des programmes en vue d'améliorer leur gestion et leur alignement stratégique.

3.1.6. Système de Gestion des dossiers officiels et ministériels (GDM)

Le système de Gestion des dossiers officiels et ministériels (GDM) est utilisé au MTMD pour le traitement des dossiers. En fait, le système GDM remplace le précédent système de Gestion ministérielle de la correspondance (GCO) pour répondre aux besoins d'un processus décisionnel moderne et sans papier. Sa création s'inscrit du Cadre de gestion de la performance 2019-2022 du Secrétariat général et soutien à la gouvernance (SGSG), renforcé par l'instauration du télétravail lors de la pandémie de COVID-19. Ce système prioritaire vise à soutenir efficacement les activités stratégiques liées à la gestion des correspondances du MTMD, qui jouent un rôle clé dans sa visibilité et sa réactivité envers les citoyens, entreprises, et autres entités.

Aligné sur les objectifs de la planification stratégique 2019-2023 du MTMD, le GDM vise à améliorer la gouvernance et la performance organisationnelle ainsi qu'à offrir un environnement de travail attrayant et mobilisant. Il harmonise le processus de gestion sans papier en remplaçant les documents physiques par des documents électroniques, éliminant ainsi la circulation des dossiers papier, accélérant les délais de traitement, et assurant une conservation optimale des données. Ce système permet aussi une reddition de comptes fiable en temps réel et améliore les processus d'approbation grâce à l'intégration de l'approbation électronique.

De plus, le GDM intègre des exigences de qualité et de sécurité pour les documents, incluant la traçabilité, l'accessibilité et la conformité. Il offre également un accès sécurisé à distance à partir de divers dispositifs mobiles, répondant ainsi aux besoins modernes de flexibilité et de mobilité. Ces fonctionnalités soutiennent les objectifs stratégiques et opérationnels du Ministère tout en améliorant l'efficacité et la transparence dans la gestion des dossiers officiels et ministériels.

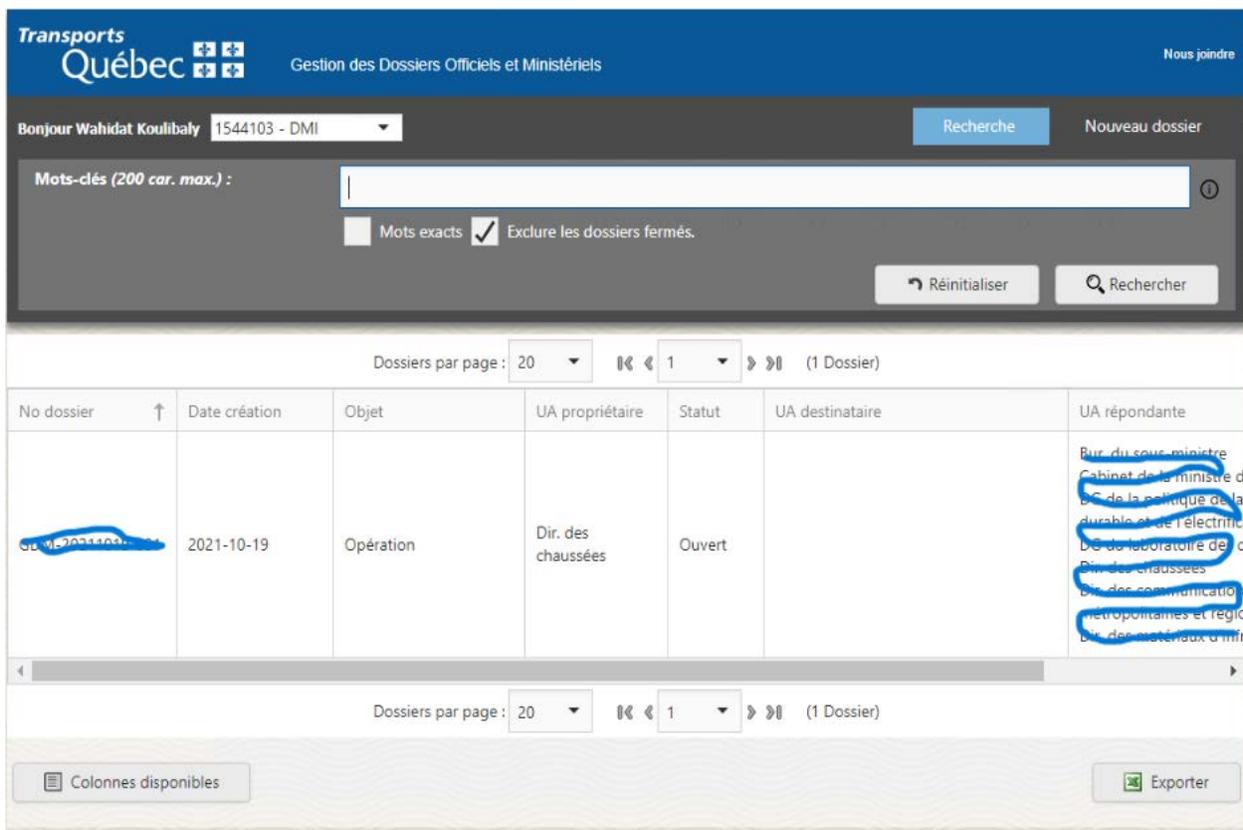
Le système distingue trois rôles principaux pour ses utilisateurs :

- Rôle de consultation : permet uniquement de consulter les dossiers, sans possibilité de modification ni de création.

- Rôle actif : autorise la consultation, la création et la modification des données.
- Rôle d'approbation : inclut toutes les permissions du rôle actif, avec la capacité supplémentaire d'agir en tant qu'approbateur dans les demandes.

En outre, deux rôles spécifiques sont réservés aux utilisateurs du Secrétariat général adjoint pour assister les autres profils : le profil de coordonnateur et le profil de pilote.

Figure 3. Interface du système GDM



3.1.7. Visionneuse

La Gestion des dossiers officiels et ministériels est un système numérique conçu pour la gestion sans papier des dossiers officiels et ministériels. En plus de gérer ces dossiers, il assure également la gestion des mandats internes des différentes unités administratives, contribuant à une coordination plus efficace des activités.

Le système s'appuie sur la Visionneuse, un progiciel utilisé par le MTMD pour produire et gérer trois tableaux de bord essentiels : un tableau de bord regroupant toutes les demandes, qu'elles

soient en cours de traitement ou finalisées ; un tableau de bord dédié au suivi des sous-demandes ; et, un tableau de bord pour la gestion des demandes de report d'échéance.

Ce progiciel offre des fonctionnalités avancées de traitement des données, permettant de croiser et d'analyser les informations afin de répondre aux besoins spécifiques en matière de suivi et de prise de décision. Il constitue un outil clé pour optimiser la transparence, la traçabilité et l'efficacité du processus de gestion des dossiers.

3.1.8. Tableau de bord

Selon Voyer, un tableau de bord de gestion est un outil qui permet de sélectionner, organiser et présenter des informations ou indicateurs essentiels de manière synthétique et pertinente. Présenté généralement sous forme visuelle et concise, il offre une vue d'ensemble tout en permettant d'accéder aux détails pour une analyse approfondie (Voyer, 2011, p. 39).

Voyer souligne également que, pour les gestionnaires, le tableau de bord est essentiel afin de suivre, contrôler et évaluer les activités (Voyer, 2011, p. 27). Cet outil facilite l'accès à des informations clés, permet, entre autres, de mesurer les performances, de comprendre les enjeux, et d'accorder une attention particulière aux éléments prioritaires. Il aide ainsi à prioriser certains dossiers ou activités importantes (Voyer, 2011, p. 28).

3.2. Cadre théorique

3.2.1. Gestion par résultat : Manager l'organisation

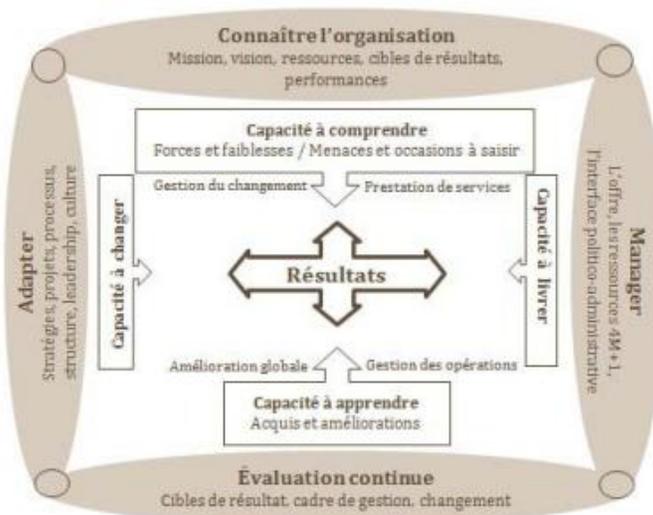
Dans une logique de gestion efficace et d'évaluation continue des performances organisationnelles, Mazouz et Leclerc (2008) ont élaboré le modèle Leclerc-Mazouz de gestion intégrée par résultats. Ce modèle s'appuie sur la gestion axée sur les résultats, adoptée comme cadre de gestion publique à la suite de la *Loi sur l'administration publique* de 2000. Cette loi exige que l'administration publique québécoise se distingue par une méthodologie rigoureuse, l'utilisation d'outils de gestion performants et la professionnalisation des acteurs. De plus, les documents officiels doivent inclure des éléments clés tels que le plan stratégique, les plans opérationnels, le rapport annuel de gestion et de reddition de comptes, la convention de performance et d'imputabilité, ainsi que l'entente de gestion.

Selon Leclerc (2001), la Gestion par résultats (GPR) est le fruit de la fusion entre la Gestion par objectifs (GPO) et la Gestion de la qualité totale (TQM). Bien que la GPO ait introduit une

approche axée sur les tâches individuelles, elle a été critiquée pour son orientation interne et son manque d'attention aux résultats concrets pour la collectivité. À l'inverse, la TQM, influencée par des experts tels que Deming et Crosby, met l'accent sur la satisfaction des clients et la création de valeur ajoutée comme fondements de la pérennité des organisations. En combinant ces deux approches, la GPR permet de répondre aux défis modernes des institutions publiques, en intégrant rigueur de gestion (efficacité, transparence, reddition de comptes) et satisfaction des citoyens (efficacité, résultats), dans un contexte marqué par des contraintes financières et des attentes croissantes envers l'État.

Ainsi, Leclerc et Mazouz (2008) identifient quatre conditions essentielles pour une gestion efficace : connaître l'organisation, manager l'organisation, adapter l'organisation et évaluer l'organisation. Le stage, qui consiste à concevoir un catalogue, à alléger le système GDM du MTMD et à assurer le suivi des dossiers grâce à la production hebdomadaire de tableaux de bord, s'inscrit dans cette logique. Il vise à optimiser la gestion de l'organisation en mobilisant efficacement les ressources disponibles pour obtenir des résultats performants.

Figure 4. Modèle Mazouz-Leclerc de gestion intégrée par résultats



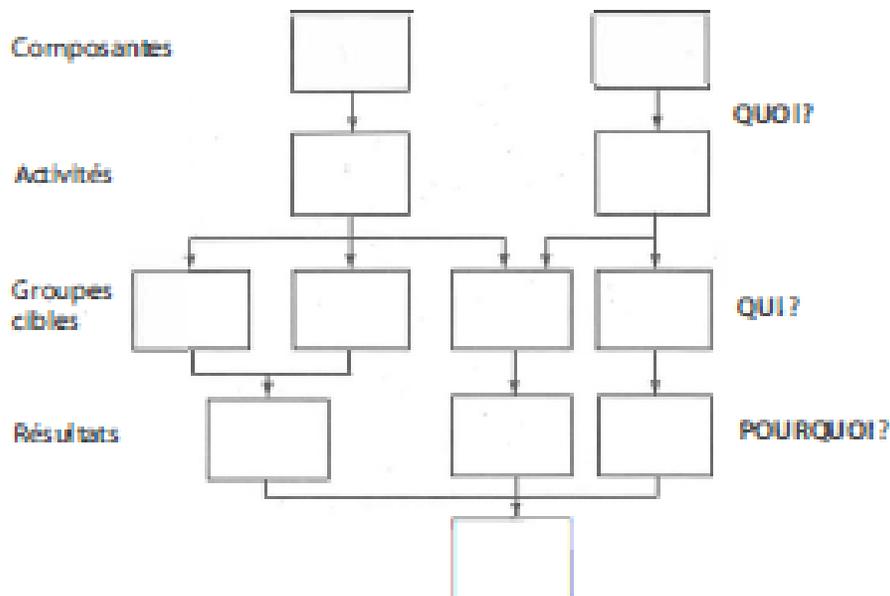
Source : Mazouz et Leclerc, 2008

3.2.2. La théorie du programme : le modèle logique

Selon Porteous (2009), le modèle logique ou modèle d'analyse logique est un outil visuel conçu pour décrire la théorie fondamentale d'un programme. Il met en évidence les éléments clés du programme, notamment son contenu (quoi ?), ses destinataires (qui ?) et sa raison d'être (pourquoi ?), afin d'offrir une vision commune aux parties prenantes avant la mise en place de mesures de surveillance et d'évaluation. Ce modèle est applicable à divers types de programmes, qu'ils soient de grande ou de petite envergure, et peut également s'étendre à l'ensemble des activités d'un organisme.

Pour rappel et dans une perspective élargie, le terme « programme » englobe non seulement les projets et politiques, mais aussi les interventions, projets pilotes, campagnes, processus et services. Quelle que soit son ampleur, un programme repose sur une série d'activités soutenues par des ressources spécifiques, visant à obtenir des résultats mesurables auprès de groupes cibles définis. La Figure 4 illustre un exemple typique de modèle d'analyse logique (Porteous, 2009, p. 88).

Figure 5. Modèle d'analyse logique



Source : Porteous, 2009, p.88

Porteous (2009, p. 89) souligne également que le modèle logique, utilisé depuis la fin des années 1980, est devenu un outil incontournable pour la planification et l'évaluation. Il permet de compiler et de visualiser les informations d'un programme dans un schéma clair, facilitant la compréhension

des enjeux. Élaboré idéalement dès la planification, ce modèle constitue une étape cruciale en amont de tout processus d'évaluation s'il n'existe pas déjà. De plus, il est un moyen efficace de communiquer la raison d'être, les objectifs et les résultats attendus à divers intervenants, notamment lors du lancement du programme ou de la formation des personnels et bénévoles.

Dans le cadre du stage, le modèle logique est utilisé pour analyser la pertinence, la raison d'être, et les composantes essentielles des programmes. Cette démarche contribue directement à l'élaboration d'un catalogue structuré, facilitant la compréhension et la communication des programmes auprès des différentes parties prenantes.

4. Méthodologie d'intervention

Compte tenu de la nature de l'intervention du stagiaire, une méthode qualitative a été privilégiée. Cette approche comprenait plusieurs volets : l'analyse de documents (sources secondaires), tels que les dossiers relatifs aux programmes, des rencontres ou entrevues avec des points de contact dans chaque direction (DAIE, DATC, DAM) de la DGAF pour comprendre leurs attentes, ainsi que des observations effectuées dans le cadre du processus d'allègement du système GDM. Ces méthodes complémentaires ont permis de recueillir des données variées et de fournir une compréhension globale des enjeux liés à la gestion des programmes administrés par la DGAF.

4.1. Recherches documentaires

Pour rédiger le catalogue des programmes, une revue exhaustive des programmes administrés par la DGAF a été réalisée (voir liste en annexe). Ces informations ont été extraites du site du ministère sous la section : [Aide financière - Transports et Mobilité durable Québec](#). En plus de cette analyse documentaire, le stagiaire a exploré les rapports annuels, les plans stratégiques et d'autres documents organisationnels pour s'assurer que le contenu du catalogue reflète fidèlement les objectifs et modalités des programmes. Par ailleurs, le stagiaire a utilisé la Visionneuse pour produire des tableaux de bord, lesquels ont servi à visualiser les données relatives aux programmes, notamment leur progression, leurs échéances et leurs indicateurs de performance. Ces tableaux ont joué un rôle clé dans l'identification des points à améliorer et dans le suivi des objectifs fixés.

4.2. Entrevues

Fortin et Gagnon (2022) définissent l'entrevue comme « un mode particulier de communication verbale qui s'établit entre deux personnes : un intervieweur qui recueille de l'information et un

répondant qui fournit les données ». Dans le cadre de ce stage, trois entrevues non structurées ont été menées avec les points focaux des directions concernées (DAIE, DATC, DAM). Ces entrevues, en plus de permettre la collecte de données qualitatives, ont favorisé un échange interactif et constructif avec les participants. Ce format non structuré a offert une grande souplesse, permettant d'approfondir des thématiques spécifiques selon les réponses des intervenants. Les informations recueillies ont contribué non seulement à enrichir le catalogue, mais aussi à clarifier les attentes des directions en matière de gestion des programmes et à renforcer la pertinence des actions proposées.

4.3. Observation

Selon Martineau (2005), l'observation est « un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent ». En tant qu'observateur participant, le stagiaire a directement observé le fonctionnement du système GDM, ce qui a permis d'identifier les obstacles opérationnels et les pratiques favorables à son optimisation. Cette méthode a été particulièrement utile pour comprendre les interactions entre les différents acteurs, le flux de gestion des dossiers et les inefficacités potentielles du système. Les observations ont également permis d'anticiper les impacts des changements proposés et de s'assurer que les ajustements recommandés s'alignent sur les objectifs stratégiques de la DGAF.

5. Résultats

Cette partie permet de présenter les différents livrables produits dans le cadre du stage. Plus précisément, elle décrit les activités réalisées tout au long de cette expérience, en accord avec le mandat défini. Elle met en lumière les résultats obtenus, les outils développés, ainsi que les analyses effectuées pour répondre aux besoins identifiés. Enfin, cette section s'attache également à exposer l'impact des livrables sur les objectifs du stage et leur contribution à l'amélioration des processus ciblés.

5.1. Description des résultats obtenus

Cette section vise à détailler les livrables réalisés au cours du stage, mettant en lumière leur nature, leur contribution aux objectifs du mandat, et leur impact sur les pratiques de la DGAF.

5.1.1. Rappel du contexte et des objectifs du stage

La DGAF au sein du MTMD s'assure de la gestion et de l'administration des programmes d'aide financière. Pour ce faire, il a été mis sur le site du ministère cette offre de stage (offre de stage : [Offres de stage en cours](#)) pour élaborer un document répertoriant tous les programmes administrés par la DGAF, accompagné d'informations pertinentes, et pour contribuer à l'allègement du système de gestion des dossiers ministériels (GDM) du MTMD. Les principaux objectifs du stage étaient de concevoir un catalogue de programme, de participer à l'allègement du système GDM et aussi de suivre les programmes de la DGAF.

Le stage, qui s'est déroulé du 2 septembre au 20 décembre 2024, a permis de livrer les produits suivants:

- Un catalogue détaillé regroupant tous les programmes administrés par la DGAF, avec des informations claires et utiles ;
- La réalisation d'activités visant l'allègement et l'optimisation du système GDM, en identifiant et en mettant en œuvre des pratiques améliorées ;
- La création de tableaux de suivi hebdomadaires, adaptés à la DGAF et aux autres directions qui lui sont rattachées, facilitant ainsi le suivi des activités et des programmes.

5.1.2. Description détaillée des livrables

- **Catalogue de programme**

La DGAF administre plus d'une trentaine de programmes d'aide financière pour le MTMD. Ces programmes interviennent dans différents domaines d'activités, tels que : l'électrification des transports, les entreprises de camionnage, les municipalités, la sécurité routière, le transport adapté, le transport collectif, le transport maritime, aérien et ferroviaire et les véhicules hors route³.

En effet, suivant les politiques et orientations du gouvernement du Québec ([Électrification des transports | Gouvernement du Québec](#)), l'électrification des transports est au cœur des priorités du gouvernement, s'inscrivant dans ses initiatives pour une économie verte et la lutte contre les changements climatiques. Cette stratégie s'appuie sur des atouts significatifs : une électricité propre et renouvelable à 99 %, des ressources naturelles abondantes, dont des minéraux essentiels aux batteries, une expertise de recherche de pointe, et un savoir-faire industriel reconnu dans la fabrication de véhicules spécialisés. Pour accélérer cette transition, le gouvernement a mis en place divers programmes visant les transports individuels, scolaires, collectifs et de marchandises. Sous la coordination du ministère des Transports et de la Mobilité durable, ces efforts concertés impliquent une quinzaine de ministères et organismes, renforçant ainsi le rôle du Québec comme chef de file en électrification des transports.

En ce qui concerne les entreprises de camionnage, le MTMD gère le programme d'aide à la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le transport routier des marchandises, également connu sous le nom de programme Écocamionnage. Ceci s'inscrit dans le cadre du Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques du gouvernement et financé par le Fonds Vert. Ce programme s'adresse aux propriétaires et exploitants de véhicules lourds. Son objectif est de diminuer les émissions de gaz à effet de serre dans le secteur du transport routier des marchandises en favorisant l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'adoption d'énergies alternatives. Pour plus de détails, consulter [Entreprises de camionnage - Transports et Mobilité durable Québec](#).

³ Voir le site du Ministère des Transports et de la Mobilité durable : [Aide financière - Transports et Mobilité durable Québec](#)

Le gouvernement du Québec priorise la mobilité durable, car le transport, responsable de 40 % des émissions de GES, est la principale source de pollution. Pour y remédier, il promeut l'électrification des transports, le développement des transports collectifs, et les infrastructures pour les mobilités actives, affirmant ainsi son engagement envers ses objectifs climatiques et la lutte contre le réchauffement.

Pour les municipalités, le MTMD propose divers programmes pour les soutenir dans des domaines tels que l'entretien et l'amélioration des passages à niveau, du réseau routier municipal et local, ainsi que la réhabilitation des ouvrages d'art et des routes d'accès aux localités isolées. Ces initiatives incluent également l'entretien de la route verte et le développement des transports actifs en milieu urbain. Par ailleurs, le programme d'aide financière du fonds de la sécurité routière vise à améliorer la sécurité routière et à soutenir les victimes d'accidents grâce à des projets spécifiques. Le MTMD collabore aussi avec le ministère des Affaires municipales pour gérer le fonds des petites collectivités, qui offre un appui financier aux municipalités de moins de 100 000 habitants, notamment pour l'entretien et l'amélioration des aéroports. Les informations relatives aux informations sur les programmes d'aide financières destinés aux municipalités se trouvent sur le site : [Municipalités – Aide financière - Transports et Mobilité durable Québec](#).

Suivant le site du MTMD : [Sécurité routière et aide aux victimes de la route - Transports et Mobilité durable Québec](#)), l'amélioration de la sécurité routière est une priorité pour le MTMD, qui déploie diverses mesures pour réduire le nombre d'accidents et sauver des vies. Le Programme d'aide financière du Fonds de la sécurité routière soutient cet objectif en finançant des initiatives de prévention et d'aide aux victimes d'accidents.

La section transport adapté concerne le programme de subvention au transport adapté et aussi le programme de subvention aux véhicules collectifs accessibles. Elle permet de fournir un soutien financier aux sociétés de transport en commun ainsi qu'aux organisations municipales. Pour de plus amples informations, consulter le site du MTMD au : [Transport adapté - Transports et Mobilité durable Québec](#).

Les programmes d'aide au transport collectif permettent de promouvoir son usage et des alternatives à l'auto solo, contribuant ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à la lutte contre la congestion routière. Ils soutiennent le développement et l'amélioration des services et infrastructures de transport en commun, le renouvellement des taxis et autocars accessibles, ainsi que la diversification des options de mobilité pour les personnes en fauteuil roulant. Pour plus de détails, consulter: [Transport collectif - Transports et Mobilité durable Québec](#).

Suivant le MTDM ([Transport maritime, aérien et ferroviaire - Transports et Mobilité durable Québec](#)), la section d'aide au transport maritime, aérien et ferroviaire favorise l'amélioration de

l'efficacité de ces modes de transport tout en réduisant ou évitant les émissions de gaz à effet de serre. Elle soutient également le développement du transport intermodal, favorisant des solutions plus durables et intégrées.

Enfin, la section véhicules hors route est destinée aux associations interpellées dans la gestion de la circulation des Véhicules hors route (VHR). Les informations se trouvent sur le site : [Véhicules hors route - Transports et Mobilité durable Québec](#).

Tableau 4. Répartition des programmes par activités

• <u>Électrification des transports</u>
○ <u>Programme d'aide financière Écobus</u>
○ <u>Programme d'électrification du transport scolaire</u>
• <u>Entreprises de camionnage</u>
○ <u>Programme Écocamionnage</u>
• <u>Municipalités</u>
○ <u>Programme d'aide aux passages à niveau municipaux</u>
○ <u>Programme d'aide à la voirie locale</u>
○ <u>Programme d'aide financière au développement des transports actifs dans les périmètres urbains</u>
○ <u>Programme d'aide aux infrastructures de transport actif – Véloce III</u>
▪ <u>Cadre d'admissibilité des réseaux régionaux</u>
• <u>Sécurité routière</u>
○ <u>Programme d'aide financière du Fonds de la sécurité routière</u>
• <u>Transport adapté</u>
○ <u>Programme de subvention au transport adapté</u>
○ <u>Programme de subvention aux véhicules collectifs accessibles</u>
• <u>Transport collectif</u>
○ <u>Programme d'aide au développement du transport collectif</u>
▪ <u>Volet I – Aide financière au transport en commun urbain</u>
▪ <u>Volet II – Aide financière au transport collectif régional</u>
▪ <u>Volet III – Aide financière au transport interurbain par autobus</u>
▪ <u>Volet IV – Autres aides financières</u>
○ <u>Programme d'aide aux immobilisations en transport en commun de la Société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL) et du ministère des Transports du Québec</u>
○ <u>Programme d'aide au transport collectif régional – Municipalité amie des aînés</u>
○ <u>Programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes</u>

○ <u>Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable – MobilisActions</u>
○ <u>Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes</u>
○ <u>Programme d'aide gouvernementale aux infrastructures de transport collectif</u>
○ <u>Programme d'indemnisation des titulaires d'un permis de propriétaire de taxi</u>
○ <u>Programme de soutien à la modernisation de l'industrie du transport par taxi (PSMITT)</u>
○ <u>Programme d'aide aux nouvelles mobilités (NOMO)</u>
○ <u>Programme d'aide financière du Fonds pour l'infrastructure de transport en commun PAFFITC)</u>
• <u>Transport maritime, aérien et ferroviaire</u>
○ <u>Programme d'accès aérien aux régions</u>
○ <u>Programme d'aide pour les dessertes aériennes régionales</u>
○ <u>Programme d'aide québécois pour les infrastructures aéroportuaires régionales</u>
○ <u>Programme en efficacité du transport maritime, aérien et ferroviaire</u>
○ <u>Programme d'investissement en infrastructures maritimes</u>
○ <u>Programme de soutien aux infrastructures de transport ferroviaire et à l'intégration modale</u>
○ <u>Programme d'aide financière au perfectionnement des marins</u>
○ <u>Programme visant la réduction ou l'évitement des émissions de gaz à effet de serre par le développement du transport intermodal</u>
• <u>Véhicules hors route</u>
○ <u>Programme d'aide financière aux véhicules tout-terrain</u>
○ <u>Programme d'aide financière aux clubs de motoneigistes du Québec</u>
○ <u>Programme d'aide financière aux véhicules hors route – Infrastructures et protection de la faune</u>
○ <u>Programme de compensation et de prévention des préjudices aux terres agricoles attribuables aux véhicules hors route</u>

Source : Ministère des Transports et de la Mobilité durable

Au cours du stage, le stagiaire a élaboré un document synthétisant l'ensemble des programmes administrés, en mettant en avant leur raison d'être, leurs objectifs, leurs modalités de financement, ainsi que leur budget. Ce document constitue un outil de communication essentiel pour la DGAF et les autres parties concernées.

Pour la rédaction de ce document, le stagiaire a utilisé des méthodes qualitatives de collecte d'informations, notamment :

- La revue des documents officiels du MTMD ;
- Des entrevues avec les points focaux des directions de la DAIE, de la DAM et de la DATC.

L'analyse des programmes administrés par la DGAF s'est appuyée sur les sites officiels du MTMD et du gouvernement du Québec ([Aide financière - Transports et Mobilité durable Québec](#) et [Bienvenue sur Québec.ca | Gouvernement du Québec](#)). Par ailleurs, des documents administratifs relatifs à ces programmes ont été fournis par les points focaux des directions concernées. Ces ressources, combinées aux informations issues des entrevues, m'ont permis de concevoir un catalogue de programmes complet et structuré pour la DGAF.

- **La collaboration à la mise en œuvre des allègements du système GDM**

Au cours du stage, le stagiaire a contribué à l'élaboration d'un document détaillant la procédure de validation des programmes d'aide à la DGAF. Son rôle a consisté à participer activement à ce processus en partageant des conseils pratiques, fondés sur les observations réalisées lors du stage, et en apportant des commentaires constructifs pour améliorer la clarté et la pertinence du contenu. Ce document vise à uniformiser les pratiques de validation, à garantir la conformité aux exigences administratives, et à faciliter le travail des différents acteurs impliqués.

Le stagiaire également organisé et animé deux formations liées à l'amélioration de la gestion administrative des programmes publics. La première formation, tenue le 11 septembre 2024 sous l'égide de la DGAF, portait sur la création d'un dossier dans le système GDM. Destinée aux directions telles que la DATC, la DMOSP, la DAIE et la DAM, elle visait à leur fournir des explications claires sur le fonctionnement du système GDM et sur les étapes nécessaires à la création de dossiers pour les programmes d'aide financière. À cette occasion, Le stagiaire a rédigé un guide détaillé sur la création de dossiers dans le système GDM, qui a été partagé avec les participants.

La deuxième formation, réalisée le 25 septembre 2024 en collaboration avec une collègue, portait sur les demandes de report des demandes et sous-demandes des directions. Elle visait à expliquer les exigences du Sous-ministériat à l'électrification, au transport terrestre et à la sécurité (SMETS) concernant les demandes proches de leur échéance et les démarches nécessaires à leur report. Un document explicatif sur cette thématique, co-rédigé avec une collègue, a été remis aux directions concernées.

Ces deux initiatives s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement de la DGAF visant à améliorer la qualité des documents administratifs produits et à renforcer l'efficacité de la gestion des programmes publics.

De plus, tout au long du stage, le stagiaire a analysé divers documents provenant des directions de la DGAF ou du SMETS. Cette tâche consistait à évaluer leur conformité aux exigences établies, à identifier d'éventuelles lacunes et à assurer leur suivi. Ces analyses visaient à garantir la qualité et la précision des documents soumis au SMETS pour validation, contribuant ainsi à un processus administratif plus rigoureux et efficace. Ce travail s'inscrivait dans une démarche d'amélioration continue, visant à produire des documents conformes aux standards requis et à renforcer la collaboration entre la DGAF et le SMETS.

- **Développement des outils de gestion efficace**

À l'aide de la visionneuse, le stagiaire a élaboré chaque semaine des tableaux de bord et de suivi destinés au directeur général. Ces tableaux contenaient des informations clés telles que le numéro de la demande ou sous-demande, l'objet ou le titre du programme, la date de réception du dossier, et la date d'échéance. Ces données permettaient au directeur général de trier et de prioriser certaines demandes en fonction de leur urgence ou de leur importance stratégique.

Par ailleurs, le stagiaire a assuré le suivi des demandes et sous-demandes en cours au sein des différentes directions de la DGAF. Cette activité visait à garantir un traitement efficace et rapide des dossiers, tout en évitant qu'ils ne soient laissés en suspens ou négligés. Ces actions s'inscrivent dans une logique d'optimisation des processus administratifs, en veillant à ce que les dossiers soient traités dans des délais raisonnables et de manière coordonnée.

5.2. **Discussion des résultats relativement au point de vue théorique proposé précédemment et par rapport au mandat confié à l'origine.**

Étant donné la nature du mandat de stage, l'accent a été placé sur l'optimisation des programmes publics plutôt que sur leur évaluation. Les livrables réalisés ont été conçus dans une logique de gestion efficace, s'appuyant sur des théories reconnues en gestion des programmes publics pour favoriser leur transparence et pour renforcer leur pertinence et leur impact.

Tout d'abord, selon la théorie du programme, un programme public repose sur des éléments fondamentaux, tels que sa raison d'être, ses objectifs, et les moyens nécessaires à son déploiement. Lors de l'élaboration du catalogue des programmes, ces principes ont été appliqués pour mettre en lumière la pertinence et les objectifs spécifiques de chaque programme administré par la DGAF. Ce catalogue constitue un outil stratégique de communication qui vulgarise les informations clés sur les programmes, les rendant accessibles et compréhensibles pour les gestionnaires du MTMD

ainsi que pour les autres parties prenantes. En facilitant une meilleure connaissance des programmes, il contribue à une gestion plus transparente et efficace.

Ensuite, la production hebdomadaire des tableaux de suivi s'inscrit dans les principes du modèle Mazouz-Leclerc (2008) de gestion par résultats. Ce modèle met l'accent sur l'importance des informations en temps réel pour permettre une prise de décision éclairée et proactive. Les tableaux de suivi, en consolidant des données clés telles que les délais, les priorités et l'objet des demandes, deviennent des outils indispensables pour améliorer l'efficacité des programmes publics. Ils renforcent également la traçabilité et la transparence, deux éléments essentiels dans le secteur public.

De plus, la collaboration au processus d'allègement du système GDM reflète les principes du même modèle, en valorisant l'apprentissage organisationnel et l'amélioration des pratiques. Par le biais de formations et de documents explicatifs rédigés par le stagiaire, les employés ont pu mieux comprendre les processus de gestion et améliorer leurs rendements. Ces efforts participent directement à l'optimisation des performances organisationnelles et à l'harmonisation des pratiques administratives.

Enfin, l'ensemble des livrables (catalogue des programmes, allègement du système GDM et tableaux de suivi) illustre une approche intégrée qui relie théorie et pratique. Ces outils renforcent la capacité de la DGAF à atteindre ses objectifs stratégiques en mobilisant des concepts de gestion des programmes publics dans une perspective opérationnelle. Ils témoignent d'un souci constant d'aligner les pratiques sur les exigences théoriques et les besoins concrets de l'organisation.

5.3. Limites du stage

Les limites identifiées concernent des activités prévues dans le mandat de stage qui n'ont pas pu être réalisées durant la période impartie, indépendamment de ma volonté. Pour rappel, selon le mandat initial, le stagiaire devait concevoir une infolettre régulière afin de tenir les municipalités informées des programmes, initiatives et opportunités de partenariat. De plus, il lui incombait de développer divers outils de communication, tels que des présentations PowerPoint, des brochures et des bannières, afin de promouvoir les programmes de la DGAF lors d'événements d'envergure. Une autre responsabilité consistait à planifier une tournée régionale, en gérant les aspects logistiques et en élaborant des contenus adaptés aux besoins des communautés locales.

Cependant, plusieurs obstacles ont freiné la réalisation de ces activités. D'une part, les charges de travail importantes pour les différents intervenants concernés auraient retardé ou empêché les actions prévues. D'autre part, le contexte de restrictions budgétaires au sein de l'administration publique aurait limité les ressources nécessaires pour organiser les rencontres avec les municipalités. Par conséquent, les démarches pour élaborer et diffuser l'infolettre, ainsi que pour organiser des échanges avec les municipalités, n'ont pas pu être mises en œuvre. Cette situation représente une contrainte majeure ayant impacté la réalisation complète du mandat de stage.

L'absence d'une infolettre et de rencontres avec les municipalités pourrait restreindre la capacité de maintenir une communication fluide et proactive avec ces dernières. Cela pourrait également réduire la visibilité des programmes de la DGAF, ce qui pourrait affecter leur déploiement et l'engagement des municipalités dans les initiatives proposées. De plus, la non-réalisation de la tournée régionale a limité les opportunités d'interaction directe avec les communautés locales, ce qui aurait permis de mieux comprendre leurs besoins et d'ajuster les contenus en conséquence.

Pour surmonter les limites identifiées, il serait important d'améliorer la planification en élaborant un calendrier réaliste qui tient compte des périodes de forte charge de travail, permettant une meilleure répartition des tâches et la prévention des retards. De plus, une collaboration renforcée avec les parties prenantes dès le début du projet garantirait leur engagement et faciliterait l'accès aux soutiens logistiques et financiers nécessaires. Enfin, adopter une approche flexible et prioriser les activités ayant le plus grand impact permettraient de s'ajuster aux imprévus tout en maximisant les résultats obtenus.

6. Recommandations

Pendant la période du stage, l'équipe de la DGAF m'a offert un soutien remarquable. Le stagiaire a bénéficié des outils nécessaires et d'un encadrement constant, ce qui a grandement contribué à la réussite de mon stage. La superviseure, Madame Sophie Guérette, en particulier, a été d'une aide précieuse, en me guidant efficacement tout au long de cette expérience.

Cependant, étant donné que le catalogue de programmes est un document vivant qui doit refléter les évolutions des programmes publics, tels que les renouvellements ou les modifications, je recommande à l'équipe de la DGAF de veiller à sa mise à jour régulière. Pour ce faire, il serait pertinent de désigner un ou une employée responsable de suivre l'évolution de chaque programme et de mettre à jour le catalogue en conséquence.

Par ailleurs, il serait judicieux de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour mesurer l'impact des outils développés, comme le catalogue de programmes ou les tableaux de bord. Ces mécanismes permettraient d'assurer leur pertinence, leur efficacité, et leur alignement avec les objectifs stratégiques de la DGAF, tout en identifiant des pistes d'amélioration continue

7. Conclusion

Le stage, réalisé du 2 septembre au 20 décembre 2024, a été une expérience enrichissante grâce au soutien constant de l'équipe de la DGAF, en particulier ma superviseuse, qui m'a fourni les ressources matérielles et les conseils nécessaires à l'accomplissement des tâches.

Mon intégration à la DGAF, où je travaillais déjà en tant qu'étudiant depuis le 20 novembre 2023, a facilité la prise en main des responsabilités dès la première semaine. Cette période a également été marquée par mon implication dans l'intégration d'une nouvelle stagiaire, à qui Le stagiaire a présenté les pratiques spécifiques de la DGAF, notamment le traitement des dossiers au sein de la direction générale et l'utilisation de la plateforme GDM.

Des rencontres hebdomadaires statutaires avec l'équipe de la DGAF ont permis d'orienter les travaux et d'assurer un suivi des tâches. Par ailleurs, trois rencontres ont été organisées avec des points focaux des directions DATC, DAM et DAIE, afin de mieux cerner leurs attentes concernant le catalogue de programmes. Dans le cadre des orientations fixées par le SMETS, Le stagiaire a également animé deux formations : la première portait sur l'ouverture de dossiers dans le système GDM pour doter les directions d'outils adaptés, tandis que la deuxième, réalisée en collaboration avec une autre stagiaire, visait à partager les directives du SMETS avec les équipes de la DGAF.

À l'issue de ces formations, des documents ont été produits et transmis au gestionnaire de la DGAF pour des suites utiles. Parmi les livrables majeurs, le catalogue de programmes a été finalisé et soumis à l'équipe de la DGAF pour renforcer la gestion et la communication des programmes administrés. De plus, des tableaux hebdomadaires de suivi ont été créés et partagés avec le directeur général pour aider à prioriser le traitement des dossiers et avec les directions pour assurer le respect des échéances. Enfin, Le stagiaire a contribué à l'élaboration d'un document sur la procédure de validation des dossiers, en collaboration avec une technicienne de la DGAF, participant ainsi à l'optimisation du système GDM.

Ce stage m'a permis de développer plusieurs compétences transférables qui seront précieuses pour ma carrière future. Le stagiaire a renforcé mes aptitudes en rédaction et en connaissance des programmes publics, en organisant des formations et en gérant des échéanciers complexes. Mon travail sur le catalogue de programmes et les tableaux de bord a perfectionné mes capacités analytiques et mes compétences en synthèse d'informations stratégiques. De plus, les interactions

régulières avec différentes directions m'ont permis d'améliorer mes compétences en communication interpersonnelle et en collaboration dans un environnement professionnel multidisciplinaire.

Les leçons apprises vont au-delà des compétences techniques. Le stagiaire a compris l'importance de la flexibilité et de l'adaptation dans un contexte organisationnel où les priorités peuvent évoluer rapidement. Ce stage m'a également sensibilisé aux défis de l'administration publique, tels que les contraintes budgétaires et les enjeux de coordination entre plusieurs parties prenantes.

En somme, cette expérience influence mes perspectives professionnelles et académiques en renforçant mon intérêt pour la gestion et l'évaluation des programmes publics.

Bibliographie

Bernier, P. (2017). « *L'organisation de la fonction administrative de l'État* ». Dans Michaud, N. (dir.) (2017). *Secrets d'États ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 361-399.

Bourgeois, I., Buetti, D., & Maltais, S. (2023). *Fondements et pratiques contemporaines en évaluation de programmes*. Université d'Ottawa. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives* (4^e édition). Montréal, Québec : Chenelière Éducation.

Goyette, M. (2010). *Le développement de l'évaluation de programme*. École nationale d'administration publique, Université du Québec.

Leclerc, J. (2001). *Gérer autrement administration publique*. Presses de l'université du Québec (PUQ). ISBN 9782760511392 (2760511391).

Martineau, S. (2005). *L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites*. Dans C. Royer, F. Guillemette et J. Moreau (Éds.), *L'instrumentation dans la collecte des données* (pp. 5-17). Association pour la recherche qualitative

Mazouz, B. (2017). *Gestion par résultats, concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec, 314 p.

Mazouz, B. et Leclerc, J. (2008). *La Gestion intégrée par résultats*, Presses de l'Université du Québec, p. 345.

Mazouz, B. et Leclerc J. (2008). *La Gestion intégrée par résultats*, Presses de l'Université du Québec, p. 348.

Michaud, N. (dir.) (2017). *Secrets d'États ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-4825-1.

Nadeau, M.-A. (1988). *L'évaluation de programme. Théorie et pratique*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage publications.

Pineault, R. et Daveluy, C. (1995). *La planification de la santé. Concepts – méthodes – stratégies*, Montréal, Editions nouvelles.

Plante, J. (1994). *Évaluation de programme*, Notes de cours, Québec, Université Laval.

Porteous, N. (2009). *La construction du modèle logique d'un programme* sous la direction de Ridde, V. et Dagenais, C. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Canada : Presse de l'Université de Montréal, Chapitre 5, pages 87 à 105, ISBN 978-2-7606-2108-4.

Potvin, P. (2009). *Chapitre 5 : Éléments et critères d'évaluabilité d'un programme d'intervention psychosociale* dans *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 101-114). Presses de l'Université du Québec <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph454.8>

Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-0991-7.

Annexe

Tableau 1. Répartition des programmes par direction

Direction des aides aux individus et aux entreprises (DAIE)
Programme d'aide financière Écobus
Programme d'électrification du transport scolaire (PETS)
Programme Écocamionnage
Programme de subvention aux véhicules collectifs accessibles (PSVCA)
Programme d'indemnisation des titulaires de permis de propriétaire de taxi
Programme de soutien à la modernisation de l'industrie du transport par taxi (PSMITT)
Programme d'accès aérien aux régions (PAAR)
Programme d'aide pour les dessertes aériennes régionales (PADAR)
Programme d'aide pour le maintien des services aériens régionaux essentiels (PMSARE)
Programme d'aide québécois pour les infrastructures aéroportuaires régionales (PAQIAR)
Programme en efficacité du transport maritime, aérien et ferroviaire (PETMAF)
Programme d'investissements en infrastructures maritimes (PIIM)
Programme de soutien aux aéroports régionaux (PSAR)
Programme de soutien aux infrastructures de transport ferroviaire et à l'intégration modale (PSITFIM)
Programme d'aide financière aux véhicules tout-terrain du Québec (PVTT)
Programme d'aide financière aux clubs de motoneigistes du Québec (PACM)
Programme d'aide financière aux véhicules hors route – Infrastructures et protection de la faune (PAVHR)
Programme d'aide financière spécial pour améliorer la sécurité en véhicule hors route
Programme de compensation et de prévention des préjudices aux terres agricoles attribuables aux véhicules hors route
Programme d'aide aux nouvelles mobilités (NOMO)
Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable - MobilisActions

Direction des aides aux municipalités (DAM)
Programme d'aide aux passages à niveaux (PAPNM)
Programme d'aide à la voirie locale (PAVL)
Programme d'aide financière au développement des transports actifs dans les périmètres urbains (TAPU)
Programme d'aide aux infrastructures de transport actif (Véloce III)
Programme d'aide financière du Fonds de la sécurité routière (PAFFSR)
Programme de subvention au transport adapté (PSTA)
Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC)
Programme d'aide au transport collectif régional – Municipalité amie des aînés (MADA)

Direction des aides au transport collectif (DATC)
Programme d'aide aux immobilisations en transport en commun de la Société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL) et du ministère des Transports du Québec
Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes (PAGTCP)
Programme d'aide gouvernementale aux infrastructures de transport collectif (PAGITC)
Programme d'aide financière du Fonds pour l'infrastructure de transport en commun (PAFFITC)
Programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes (PAUTCP)