

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**Optimisation des flux informationnels dans l'administration  
publique :**

**Étude de cas de la DDCIS (MESS)**

RAPPORT DE PROJET EN ORGANISATION

PRÉSENTÉ À

DANIEL CARON, PROFESSEUR

AUDREY LAVOIE, MANDANTE

COMME EXIGENCE DU COURS

ENP7950 – PROJET EN ORGANISATION

PAR

THOMAS MONGEAU

MARS 2026

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Table des matières.....  | 2  |
| Résumé.....  | 4  |
| Lexique .....  | 5  |
| Introduction.....  | 6  |
| 1. Contexte organisationnel .....                              | 8  |
| 1.1 Cadre institutionnel.....                                  | 8  |
| 1.2 Mandats des comités partenaires .....                      | 8  |
| 1.3 Rôle et organisation de la DDCIS.....                      | 9  |
| 1.4 Cycle annuel des échanges.....                             | 9  |
| 1.5 Modalités de financement .....                             | 10 |
| 2. Problématique et mandat.....                                | 11 |
| 2.1 Formulation du problème.....                               | 11 |
| 2.2 Objectifs du projet.....                                   | 12 |
| 2.3 Questions de recherche .....                               | 12 |
| 2.4 Livrables attendus .....                                   | 12 |
| 3. Cadre conceptuel.....                                       | 14 |
| 3.1 Concepts fondamentaux.....                                 | 14 |
| Information .....  | 14 |
| Ressource informationnelle .....                               | 14 |
| Gouvernance et gestion de l'information .....                  | 14 |
| 3.2 L'information dans les organisations .....                 | 15 |
| 3.3 Transformation numérique de l'administration publique..... | 15 |
| 3.4 Cadre gouvernemental et ministériel .....                  | 15 |
| 4. Démarche méthodologique .....                               | 17 |
| 4.1 Posture de recherche .....                                 | 17 |
| 4.2 Sources de données .....                                   | 17 |
| 4.3 Protocole de collecte.....                                 | 18 |
| 4.4 Méthode d'analyse.....                                     | 18 |
| 4.5 Considérations éthiques .....                              | 18 |
| 4.6 Utilisation de l'intelligence artificielle .....           | 18 |
| 5. Résultats.....  | 20 |
| 5.1 Cartographie des flux informationnels.....                 | 20 |
| 5.2 Obstacles identifiés .....                                 | 23 |

|  |    |
|--|----|
| 6. Discussion et propositions .....  | 26 |
| 6.1 Enjeux stratégiques de la gouvernance informationnelle intégrée .....        | 26 |
| L'absence d'une stratégie informationnelle articulée .....                       | 26 |
| La tension entre autonomie opérationnelle et contraintes institutionnelles ..... | 27 |
| La pertinence des données collectées au regard des extrants attendus .....       | 28 |
| La dépendance aux compétences individuelles et les risques associés.....         | 29 |
| Vers une gouvernance informationnelle intégrée .....                             | 29 |
| 6.2 Solutions idéales .....  | 30 |
| 6.3 Améliorations à court terme : l'écosystème Microsoft .....                   | 31 |
| 6.4 Matrice de priorisation.....   | 32 |
| 6.5 Limites et conditions de succès.....   | 32 |
| Conclusion .....   | 34 |
| Bibliographie.....   | 36 |
| Annexe A — Inventaire des outils.....  | 38 |
| Annexe B — Cycles annuels .....  | 42 |
| Annexe C — Questionnaire d'entrevue.....   | 44 |
| Annexe D — Organisation de la DDCIS.....   | 47 |
| Annexe E — Cartographie des flux informationnels.....                            | 52 |
| Annexe F — Perspectives d'utilisation de l'intelligence artificielle .....       | 56 |

## Résumé

Ce rapport de projet en organisation examine l'optimisation des flux informationnels à la Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. La DDCIS, chargée de l'accompagnement de 29 comités sectoriels de main-d'œuvre et de 8 comités consultatifs, fait face à une fragmentation de ses échanges documentaires : outils non communicants, formats hétérogènes, manipulations manuelles chronophages et propices à l'erreur. L'impossibilité d'intégrer les comités partenaires aux plateformes gouvernementales constitue un obstacle structurel majeur.

L'objectif du projet est de cartographier les flux informationnels existants, d'identifier les obstacles à leur gestion efficiente et de formuler des propositions d'amélioration adaptées aux contraintes institutionnelles de l'administration publique. La démarche s'inscrit dans une approche de recherche-évaluation qualitative, combinant douze entretiens semi-dirigés, l'observation participante de l'auteur et une analyse documentaire. Le cadre conceptuel mobilise notamment les travaux de Caron (2021) sur la transformation numérique de l'administration publique et de Desrochers (2022) sur la gestion des données administratives.

Les résultats mettent en évidence quatre catégories d'obstacles : la dispersion des sources d'information, l'absence d'interopérabilité entre les outils technologiques, la multiplication des saisies manuelles et les contraintes d'accès externe imposées par le cadre gouvernemental. Deux niveaux de propositions sont formulés. À court terme, l'exploitation de l'écosystème Microsoft 365 existant (Forms, SharePoint, Power Platform) permettrait de standardiser les intrants, de centraliser les données et d'automatiser certains flux. À moyen et long terme, le développement d'une plateforme de collaboration avec les partenaires externes ou l'acquisition d'un logiciel de gestion de projet pour les plans d'action et redditions de compte constitueraient des avancées structurantes.

Le rapport conclut à la nécessité de repenser les processus selon une logique numérique plutôt que de transposer des pratiques héritées de l'ère papier. Cette transformation requiert à la fois le développement de compétences internes en gestion de données et une réflexion préalable sur la pertinence des informations collectées au regard des extrants attendus.

**Mots-clés :** flux informationnels, gestion de l'information, transformation numérique, administration publique, intervention sectorielle.

## Lexique

AM : Assemblée des membres (équivalent d'un CA pour un comité consultatif)

CA : Conseil d'administration

CPMT : Commission des partenaires du marché du travail

CRPMT : Conseils régionaux des partenaires du marché du travail (un conseil régional des...)

CC : Comité consultatif

CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

Comités : terme englobant à la fois les CSMO et les CC.

CSMO : Comité sectoriel de main d'œuvre

DC : Développement des compétences (personne conseillère en...)

DAIMT : Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail

DDCIS : Direction des compétences et de l'intervention sectorielle

DDMO : Direction du développement de la main d'œuvre

DQP : Direction de la qualification professionnelle

DSDMO : Direction du soutien au développement de la main d'œuvre

FDRCMO : Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre

FDMT : Fonds de développement du marché du travail

IA : Intelligence artificielle

IS : Intervention sectorielle (personne conseillère en...)

MESS : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (le Ministère)

MCN : Ministère de la Cybersécurité et du Numérique

PA : Plan d'action

PAMT : Programme d'apprentissage en milieu de travail

PIS : Politique d'intervention sectorielle

RC : Reddition de compte

RCMO : Reconnaissance des compétences de la main d'œuvre

RI : Ressource informationnelle

SCPMT : Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail

TI : Technologie(s) de l'information

## Introduction

La transformation numérique de l'administration publique constitue un enjeu majeur pour les organisations gouvernementales contemporaines. Au-delà de la simple dématérialisation des documents, elle implique une refonte des processus de collecte, de traitement et de valorisation de l'information (Caron, 2021). Or, de nombreuses unités administratives demeurent prisonnières d'une « mentalité papier » transposée dans l'environnement électronique, sans exploiter pleinement le potentiel des outils numériques disponibles.

La Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec illustre cette problématique. Chargée de l'accompagnement de 29 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) et de 8 comités consultatifs (CC), elle procède à de nombreux échanges documentaires avec ces organismes externes : plans d'action, redditions de compte, demandes de financement, données statistiques. Ces flux informationnels transitent par des formats hétérogènes et des outils non communicants, engendrant des manipulations manuelles chronophages et des risques d'erreur.

Le présent rapport vise à dresser un diagnostic de cette situation et à proposer des pistes d'amélioration concrètes. La question centrale peut se formuler ainsi : *comment optimiser les flux informationnels de la DDCIS afin d'accroître l'efficacité des échanges, dans le respect des contraintes institutionnelles propres à l'administration publique québécoise ?*

La démarche adoptée s'inscrit dans une approche de recherche-évaluation qualitative. Elle s'appuie sur une douzaine d'entretiens semi-dirigés, l'observation participante de l'auteur et une analyse documentaire. Les résultats permettront d'identifier les principaux obstacles (fragmentation des sources, absence d'interopérabilité, limites d'accès pour les partenaires externes) et de formuler des propositions hiérarchisées selon leur faisabilité et leur impact.

Le rapport s'articule en six parties. La première présente le contexte organisationnel dans lequel évolue la DDCIS. La deuxième expose la problématique et le mandat confié. La troisième développe le cadre conceptuel, définissant les notions d'information, de ressource informationnelle et de gouvernance de l'information, avant de situer le projet dans le cadre gouvernemental applicable. La quatrième décrit la démarche méthodologique retenue. La cinquième analyse les résultats des entretiens et identifie les obstacles. La sixième formule une réflexion sur le contexte

de la gouvernance informationnelle plus large dans lequel évolue la DDCIS, ainsi que des propositions, allant de solutions idéales à des améliorations réalisables à court terme dans l'écosystème Microsoft existant.

# 1. Contexte organisationnel

La Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) occupe une position charnière dans l'écosystème québécois du développement de la main-d'œuvre. Elle assure l'interface entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et un réseau de 37 organismes partenaires : 29 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) et 8 comités consultatifs (CC). Cette section présente les acteurs, les mandats et les mécanismes d'échange qui structurent ce système.

## 1.1 Cadre institutionnel

L'intervention sectorielle québécoise repose sur un cadre légal et partenarial défini par deux lois principales : la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail* et la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. La CPMT, instance nationale de concertation regroupant employeurs, représentants de la main-d'œuvre, milieu de l'enseignement et organismes communautaires, définit les orientations stratégiques, par exemple par en adoptant le projet de *Politique d'intervention sectorielle* pour recommandation à la ministre de l'Emploi. Le MESS assure le soutien opérationnel et financier, par l'entremise notamment de la DDCIS.

La *Politique d'intervention sectorielle* (PIS), révisée en 2023, structure l'action des CSMO autour de quatre axes : contribution à l'action gouvernementale, adaptation aux mutations du marché du travail, identification des besoins sectoriels, et concertation partenariale. Les comités consultatifs, quant à eux, relèvent du *Document d'encadrement des comités consultatifs* et conseillent la CPMT et le MESS sur ce qui a trait aux groupes sous-représentés et à l'emploi.

## 1.2 Mandats des comités partenaires

Les Comités sectoriels de main d'œuvre ont pour mission de mobiliser les partenaires de leur secteur dans l'identification des besoins et des solutions concernant le développement des compétences de la main d'œuvre, développer de l'information sur le marché du travail de leur secteur, contribuer aux pratiques en gestion des ressources humaines, ainsi que de faire la promotion de leur secteur, de ses métiers et de ses professions (PIS, p. 10). Ils participent activement à la mise en œuvre du *Cadre de développement et de reconnaissance des compétences*

*de la main-d'œuvre*, qui encadre l'élaboration des normes professionnelles et des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

Les Comités consultatifs, pour leur part, « ont pour mandat de conseiller la CPMT et le Ministère, à la demande de ceux-ci ou de leur propre initiative, sur des questions relatives à l'intégration et au maintien en emploi des groupes sous-représentés [jeunes, femmes, personnes handicapées, personnes immigrantes, personnes judiciairisées, membres des Premières Nations et Inuits, Québécois d'expression anglaise, travailleurs de 45 ans et plus] sur le marché du travail » (Document d'encadrement des comités consultatifs, p. 10). Contrairement aux CSMO, ils ne desservent pas directement leur clientèle ni les entreprises.

### **1.3 Rôle et organisation de la DDCIS**

La DDCIS a le mandat de favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre par une approche sectorielle fondée sur la mobilisation des partenaires. Elle met en œuvre la Politique d'intervention sectorielle et le Document d'encadrement des CC, administre le budget réservé à l'intervention sectorielle, et assure l'accompagnement des comités dans la réalisation de leurs mandats.

L'équipe se compose de deux catégories principales de professionnels. Les personnes conseillères en intervention sectorielle (IS) siègent d'office aux conseils d'administration (CA) ou assemblées des membres (équivalent du CA pour les CC) des comités, assurent le suivi des plans d'action et des redditions de compte, et constituent la porte d'entrée des comités vers le MESS. Les personnes conseillères en développement des compétences (DC) accompagnent les CSMO dans l'élaboration des normes professionnelles et des programmes d'apprentissage. L'équipe comprend également trois personnes coordonnatrices, deux personnes techniciennes et une adjointe de direction. L'annexe D présente le détail des rôles et responsabilités de chaque fonction.

### **1.4 Cycle annuel des échanges**

Les relations entre la DDCIS et les comités s'inscrivent dans un cycle annuel rythmé par l'année financière gouvernementale (1<sup>er</sup> avril au 31 mars). Ce cycle comprend plusieurs jalons documentaires obligatoires.

En début d'exercice, l'entente-cadre (pour les CSMO) ou l'entente annuelle (pour les CC) formalise leur financement de base. En avril, une mise à jour des données de gouvernance (composition des CA, coordonnées) alimente la base de données interne de la DDCIS. En juin, les comités transmettent leur reddition de compte accompagnée des états financiers audités de l'année précédente. En janvier, ils soumettent leur plan d'action pour l'année suivante ainsi que le *Sommaire des perspectives*, qui synthétise les enjeux sectoriels anticipés. L'annexe B présente le tableau détaillé de ce cycle pour les CSMO et les CC pour l'exercice 2025-2026.

## **1.5 Modalités de financement**

Les comités disposent de quatre sources de financement principales. L'**entente-cadre** (pour les CSMO) et l'**entente annuelle** (pour les CC) constituent le financement de base, équivalent à un financement à la mission dans le secteur communautaire, qui assure le fonctionnement récurrent des organismes. Les **ententes spécifiques** financent des projets ponctuels (planifications stratégiques, diagnostics sectoriels, projets particuliers) via le programme Intervention-Compétences du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO), administré par la DDCIS. Les comités peuvent également déposer diverses **demandes de subventions** dans le cadre des autres programmes du FDRCMO, administrés par d'autres directions du ministère. Enfin, les CSMO peuvent générer des **revenus autonomes** (vente de formations, contributions sectorielles, revenus d'intérêts) et sont tenus de démontrer une contribution du secteur équivalant à au moins 10 % de l'entente-cadre.

## 2. Problématique et mandat

### 2.1 Formulation du problème

Dans toute organisation, la capacité à gérer efficacement les flux d'information doit constituer un enjeu stratégique fondamental (Silic et Back, 2013, dans Caron, Bhérer et Bernardi, 2020). L'information y circule entre de multiples acteurs, sous des formes variées et à des rythmes différents. Lorsque ces flux sont fragmentés, cloisonnés ou dépendants de manipulations manuelles répétitives, ils engendrent des coûts organisationnels importants : perte de temps, risques d'erreurs, difficulté à produire une information fiable et à jour pour la prise de décision.

Ces défis sont amplifiés dans les organisations qui entretiennent des relations régulières avec des partenaires externes ne partageant pas les mêmes infrastructures numériques. L'impossibilité d'intégrer ces partenaires aux systèmes internes oblige souvent à recourir à des modes d'échange parfois très formalisés, mais qui n'ont pas été conçus en fonction du traitement et d'un usage optimal des données. Cette situation rend difficile toute extraction, consolidation ou réutilisation automatisée des données reçues.

C'est dans ce contexte plus large que s'inscrit la situation de la DDCIS. En tant que direction chargée d'accompagner 37 organismes partenaires ne disposant pas d'accès aux infrastructures gouvernementales, elle est confrontée à une problématique représentative des défis que rencontrent de nombreuses organisations publiques dans la gestion de leurs flux informationnels : fragmentation des échanges, multiplicité des outils, difficultés de consolidation et contraintes d'accès pour les acteurs externes.

À cette gestion des intrants informationnels s'ajoute la gestion des extrants que la direction doit produire, que ce soit pour ses propres besoins, pour ses autorités, ou pour partager de l'information auprès du reste du ministère. La production de ces extrants requiert un travail de consolidation important à partir d'informations dispersées dans plusieurs sources, sans disposer d'outils permettant une agrégation automatique.

Le problème central peut se formuler ainsi : *comment réduire les manipulations manuelles, améliorer la qualité des données et accroître l'efficacité des échanges informationnels, dans le respect des contraintes institutionnelles de l'administration publique québécoise ?*

## 2.2 Objectifs du projet

Dans ce contexte, le présent projet vise à dresser un diagnostic plus précis de la situation et des entraves à une meilleure exploitation de l'information. Le rapport vise aussi à formuler des propositions d'amélioration. Quatre objectifs spécifiques structurent la démarche.

- 1. Cartographier les flux informationnels** en identifiant les sources, les circuits, les formats et les destinataires de l'information échangée entre la DDCIS, les comités et les autres directions du MESS.
- 2. Analyser les besoins informationnels de la direction** en distinguant les intrants nécessaires (données collectées auprès des comités et d'autres directions) et les extrants attendus (documents produits pour les autorités, la CPMT ou d'autres partenaires).
- 3. Évaluer les possibilités et les limites des outils disponibles**, qu'il s'agisse de l'écosystème Microsoft 365 déjà accessible (Forms, SharePoint, Power Platform) ou de solutions externes envisageables à moyen terme.
- 4. Formuler des propositions d'intervention** hiérarchisées selon leur faisabilité et leur impact, en distinguant les améliorations réalisables à court terme des transformations plus structurantes nécessitant des ressources ou des autorisations supplémentaires.

## 2.3 Questions de recherche

La démarche s'articule autour de quatre questions opérationnelles :

- Q1.** Quelles informations sont collectées, par qui, comment et à quelles fins ?
- Q2.** Quels extrants la DDCIS doit-elle produire, et quelles données ces extrants requièrent-ils ?
- Q3.** Quels sont les obstacles à la collecte, au traitement et à la consolidation de l'information ?
- Q4.** Quelles solutions sont envisageables compte tenu des contraintes institutionnelles et techniques ?

## 2.4 Livrables attendus

Le projet doit aboutir à trois livrables principaux :

**Une cartographie des flux informationnels** décrivant les échanges entre la DDCIS et ses partenaires, de la collecte initiale à l'utilisation finale, en passant par le traitement et le stockage.

**Un portrait de la situation actuelle** identifiant les écarts entre les pratiques observées, ainsi que les limites et possibilités liées aux outils existants ou potentiels.

**Des propositions d'intervention** classées par horizon temporel (court, moyen, long terme) et accompagnées d'une évaluation de leur faisabilité, de leur impact attendu et des ressources nécessaires.

### **3. Cadre conceptuel**

Ce projet s'inscrit à l'intersection de trois champs théoriques : la théorie des organisations, la gestion de l'information dans l'administration publique et la transformation numérique. Cette section présente les concepts mobilisés pour analyser les flux informationnels de la DDCIS, puis situe le projet dans le cadre gouvernemental québécois.

#### **3.1 Concepts fondamentaux**

##### **Information**

L'information désigne le processus qui donne forme au savoir grâce à la structuration de fragments de connaissances (Caron, 2021). Cette définition souligne que l'information n'est pas une donnée brute, mais le résultat d'une construction impliquant des choix de collecte, de catégorisation et de mise en relation. Dans le contexte de la DDCIS, l'enjeu consiste précisément à organiser des données fragmentées, provenant de 37 comités, de multiples outils internes ou d'autres directions, pour produire une information exploitable.

##### **Ressource informationnelle**

Selon le Thésaurus de l'activité gouvernementale du Québec, une ressource informationnelle (RI) désigne toute ressource, humaine, matérielle ou financière, affectée à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'exploitation ou à la protection des éléments d'information. L'actif informationnel, quant à lui, exclut la dimension humaine et correspond à l'inventaire des systèmes, bases de données et documents d'une organisation. Cette distinction est pertinente pour le présent projet : si les propositions portent principalement sur les actifs informationnels (outils, fichiers, plateformes), leur mise en œuvre requiert des compétences humaines à développer pour les ressources humaines affectées à leur utilisation.

##### **Gouvernance et gestion de l'information**

La gouvernance de l'information relève du niveau stratégique : elle vise l'alignement entre les objectifs organisationnels, les technologies et les flux d'information (Caron, 2021). La gestion de l'information, en revanche, se situe au niveau opérationnel et concerne les pratiques quotidiennes de collecte, de traitement et de diffusion. Desrochers (2022) précise que la gouvernance des données constitue une sous-composante de la gouvernance de l'information. Le présent projet se

concentre sur la dimension opérationnelle, soit la gestion des données, tout en formulant des recommandations susceptibles d'alimenter une réflexion stratégique ultérieure.

### **3.2 L'information dans les organisations**

Burton, Obel et Håkonsson (2021) soulignent que le traitement de l'information constitue le travail fondamental des organisations modernes. Cette perspective invite à considérer les flux informationnels non comme un aspect technique secondaire, mais comme un élément structurant de l'organisation elle-même. Les auteurs identifient deux stratégies pour équilibrer les besoins en information et la capacité à les satisfaire : réduire l'incertitude par d'autres moyens, ou augmenter la capacité de traitement de l'information. Le présent projet s'inscrit dans la seconde approche.

Cyert et March (1963) avaient déjà identifié la recherche par problématique (*problemistic search*) comme l'un des principes fondamentaux de la prise de décision organisationnelle : une recherche stimulée par un problème précis et orientée vers sa résolution. Ce projet illustre cette démarche : il part d'un diagnostic de difficultés concrètes (fragmentation, manipulations manuelles, absence d'interopérabilité) pour proposer des solutions adaptées.

### **3.3 Transformation numérique de l'administration publique**

Caron (2021) distingue trois stades dans l'évolution des pratiques documentaires : le bureau papier, le bureau électronique et le bureau numérique. Le passage de la fibre à l'électron, la dématérialisation, constitue une condition nécessaire mais non suffisante de la transformation numérique. Celle-ci implique de repenser les processus en fonction des possibilités offertes par les technologies, plutôt que de transposer des pratiques héritées de l'ère papier, mais maintenant effectuées sur un ordinateur.

Cette analyse éclaire la situation de la DDCIS. La direction a accompli le passage à l'électronique : tous les échanges sont dématérialisés, les outils de bureautique informatiques sont utilisés quotidiennement. Cependant, les processus demeurent marqués par une « mentalité papier » : les documents circulent comme s'ils étaient des pièces physiques, les données sont ressaisies manuellement d'un système à l'autre, et les possibilités d'automatisation restent largement inexploitées.

### **3.4 Cadre gouvernemental et ministériel**

La gestion axée sur les résultats (GAR), instaurée par la *Loi sur l'administration publique* de 2000, structure les pratiques de gestion au sein de l'administration québécoise. Elle repose sur les principes de responsabilisation, de transparence et d'imputabilité, et se déploie en quatre phases : apprendre et s'adapter, s'engager, réaliser, rendre des comptes. Dans le contexte de la DDCIS, la GAR oriente autant la collecte des intrants (plans d'action, redditions de compte, indicateurs) que la production des extrants (mémoires d'appréciation, rapports aux autorités). Les principes de la GAR sont à la base d'une bonne partie des informations qui doivent être collectées et/ou transmises par la DDCIS.

Le Plan de transformation numérique 2023-2027 du MESS formule l'ambition de « placer la clientèle et le personnel au cœur de l'expérience numérique ». Trois principes directeurs guident sa mise en œuvre : transformer les affaires par le numérique, co-construire avec les clientèles et le personnel, mutualiser les solutions. Ces orientations convergent avec les propositions du présent rapport, qui visent à automatiser les processus, à libérer du temps pour les tâches à valeur ajoutée et à développer des outils réutilisables.

## **4. Démarche méthodologique**

Ce projet adopte une démarche de recherche-évaluation ancrée dans une approche qualitative. L'objectif n'est pas de produire des connaissances généralisables, mais de formuler un diagnostic précis et des propositions d'amélioration adaptées au contexte spécifique de la DDCIS. Cette section présente la posture de recherche, les sources de données mobilisées, les méthodes de collecte et d'analyse, les considérations éthiques, ainsi que l'usage de l'intelligence artificielle.

### **4.1 Posture de recherche**

L'auteur occupe un poste de conseiller en intervention sectorielle au sein de la DDCIS. Cette position d'observation participante présente des avantages et des limites. D'un côté, elle offre un accès privilégié aux pratiques quotidiennes, aux outils utilisés et aux difficultés rencontrées. De l'autre, elle impose une vigilance particulière pour distinguer les constats empiriques des interprétations personnelles. La triangulation des sources (entretiens, documents, observation) vise à atténuer ce biais potentiel.

### **4.2 Sources de données**

Trois sources principales ont été mobilisées. Les douze entretiens semi-dirigés constituent le matériau principal. Dix entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés auprès de membres de la direction représentant l'ensemble des fonctions : personnes conseillères IS et DC, personnes techniciennes, les trois personnes coordonnatrices, l'adjointe de direction. Deux entretiens complémentaires ont été menés pour la recherche de pistes de solutions : un auprès d'un employé de l'administration d'un CIUSSS, organisation confrontée à des enjeux similaires d'intégration de partenaires externes (universitaires) qu'ils ont automatisé avec les outils Microsoft, et l'autre avec un collègue d'une autre direction du MESS, principalement pour discuter de l'option d'un logiciel externe.

L'observation participante a permis de contextualiser les données issues des entretiens. À titre de conseiller IS, l'auteur a pu observer directement les échanges avec les comités, les processus de traitement de l'information et les difficultés rencontrées au quotidien.

L'analyse documentaire a porté sur les guides opérationnels (respectivement de l'intervention sectorielle et des comités consultatifs), la Politique d'intervention sectorielle et le Document

d'encadrement des comités consultatifs, les tableaux de cycle annuel respectifs des CSMO et des CC, le Plan de transformation numérique du MESS, ainsi que sur les outils internes de la direction (gabarits, formulaires, bases de données, mandat de direction, etc.)

### **4.3 Protocole de collecte**

Les entretiens ont été guidés par un protocole structuré autour de trois axes : description des tâches et des outils utilisés, identification des obstacles liés aux échanges informationnels, analyse des besoins complémentaires et exploration des pistes de solution envisageables. Le questionnaire complet utilisé pour les entretiens internes figure à l'annexe C. Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants, transcrits à l'aide de l'outil d'IA de Microsoft inclus dans Word à cet effet, puis synthétisés pour analyse avec l'outil Copilot indépendant. À ces transcriptions et résumés automatisés s'ajoutent les notes personnelles de l'auteur lors des entretiens.

### **4.4 Méthode d'analyse**

Les données qualitatives ont été analysées selon une approche thématique. Les réponses ont été classées en fonction des catégories issues du cadre conceptuel (types de flux, obstacles, outils, solutions envisagées) et des thèmes émergents. Cette analyse a permis de dégager les principaux constats présentés dans la section Résultats et de formuler les propositions de la section Discussion. Deux analyses séparées ont été menées : une sur les 10 entretiens au sein de la DDCIS, et une autre sur les deux entretiens de pistes de solutions.

### **4.5 Considérations éthiques**

Les entretiens ont été réalisés dans le respect des principes de confidentialité et de consentement éclairé. Les informations recueillies concernent des processus organisationnels et ont été traitées de manière à préserver l'anonymat des personnes participantes.

### **4.6 Utilisation de l'intelligence artificielle**

L'intelligence artificielle (IA) a été utilisée pour transcrire et synthétiser les entretiens individuels. Elle a également été utilisée pour améliorer la rédaction du rapport sur la forme. La présentation des sections, la rédaction, l'organisation du rapport, ont été discutées et retravaillées avec l'IA, à

partir d'une première version produite sans IA. Les analyses, conclusions, propositions ou réflexions contenues dans ce rapport sont à mon entière responsabilité et ont été produites sans l'usage de l'IA. Aucun matériel additionnel n'a été fourni ou demandé à l'IA pour aider à la rédaction, uniquement le matériel récolté et utilisé dans le cadre de ce travail et cité en bibliographie. Finalement, le seul outil d'intelligence artificielle utilisé a été l'outil *Copilot Web* avec authentification de mon compte professionnel ministériel Office 365, tel que recommandé par l'avis du 11 novembre 2025 du Centre opérationnel de cyberdéfense du ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) pour les employés du MESS.

## 5. Résultats

Cette section présente les résultats issus des entretiens, de l'observation participante et de l'analyse documentaire. Elle s'organise en deux volets : une cartographie des flux informationnels actuels, puis une synthèse des obstacles identifiés.

### 5.1 Cartographie des flux informationnels

Les flux informationnels de la DDCIS peuvent être regroupés en quatre catégories selon leur origine et leur destination. Un tableau détaillé des flux par catégorie se retrouve à l'annexe E.

**Les échanges avec les CSMO** suivent un cycle annuel structuré par l'entente-cadre. Les principaux documents échangés sont : la mise à jour des données de gouvernance (avril), le plan d'action, le budget prévisionnel et le *Sommaire des perspectives* (janvier), la reddition de compte et les états financiers audités (juin), ainsi que les demandes et suivis d'ententes spécifiques (en continu). L'annexe B détaille ce cycle.

**Les échanges avec les CC** obéissent à un cycle similaire, adapté à leur mode de fonctionnement : entente annuelle, plan d'action, reddition de compte, rapport financier. Les CC ne produisent pas de diagnostic sectoriel ni de planification stratégique au sens des CSMO, mais peuvent formuler des avis à la CPMT. Ils se retrouvent également détaillés à l'annexe B.

**Les échanges internes à la DDCIS** concernent le partage d'information entre les différents segments d'activité : intervention sectorielle, développement des compétences, information sur le marché du travail, gestion administrative. Ces échanges transitent principalement par courriel et par des fichiers partagés sur le réseau interne.

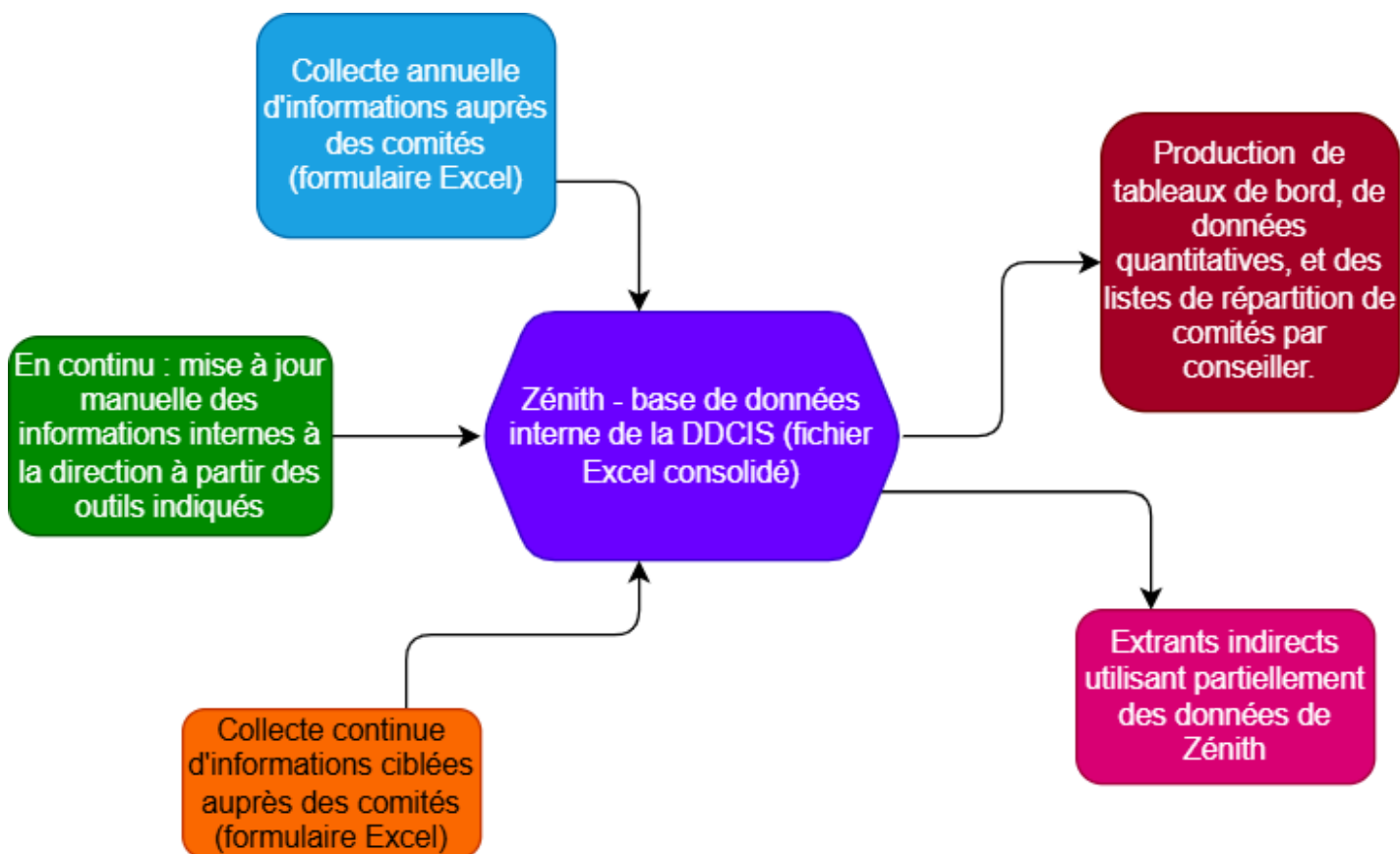
**Les échanges avec les autres directions du MESS** (DAIMT, DDMO, DSDMO, DQP, SCPMT) portent sur des données statistiques, des suivis de projets financés par le FDRCMO, ou des collaborations ponctuelles. Ces échanges empruntent les canaux habituels de l'administration (courriels, réunions, applications ministérielles, intranet). Contrairement aux éléments précédents, la DDCIS peut plus difficilement agir sur les modalités de ces échanges.

### Schémas des flux informationnels

À partir des entretiens, des schémas ont été conçus pour représenter trois exemples d'échanges informationnels à la DDCIS : la mise à jour et l'utilisation de l'outil Zénith, les échanges entourant et découlant des plans d'action annuels des comités, et la mise en place d'une entente spécifique. Ces schémas illustrent bien les obstacles qui sont présentés au point 5.2.

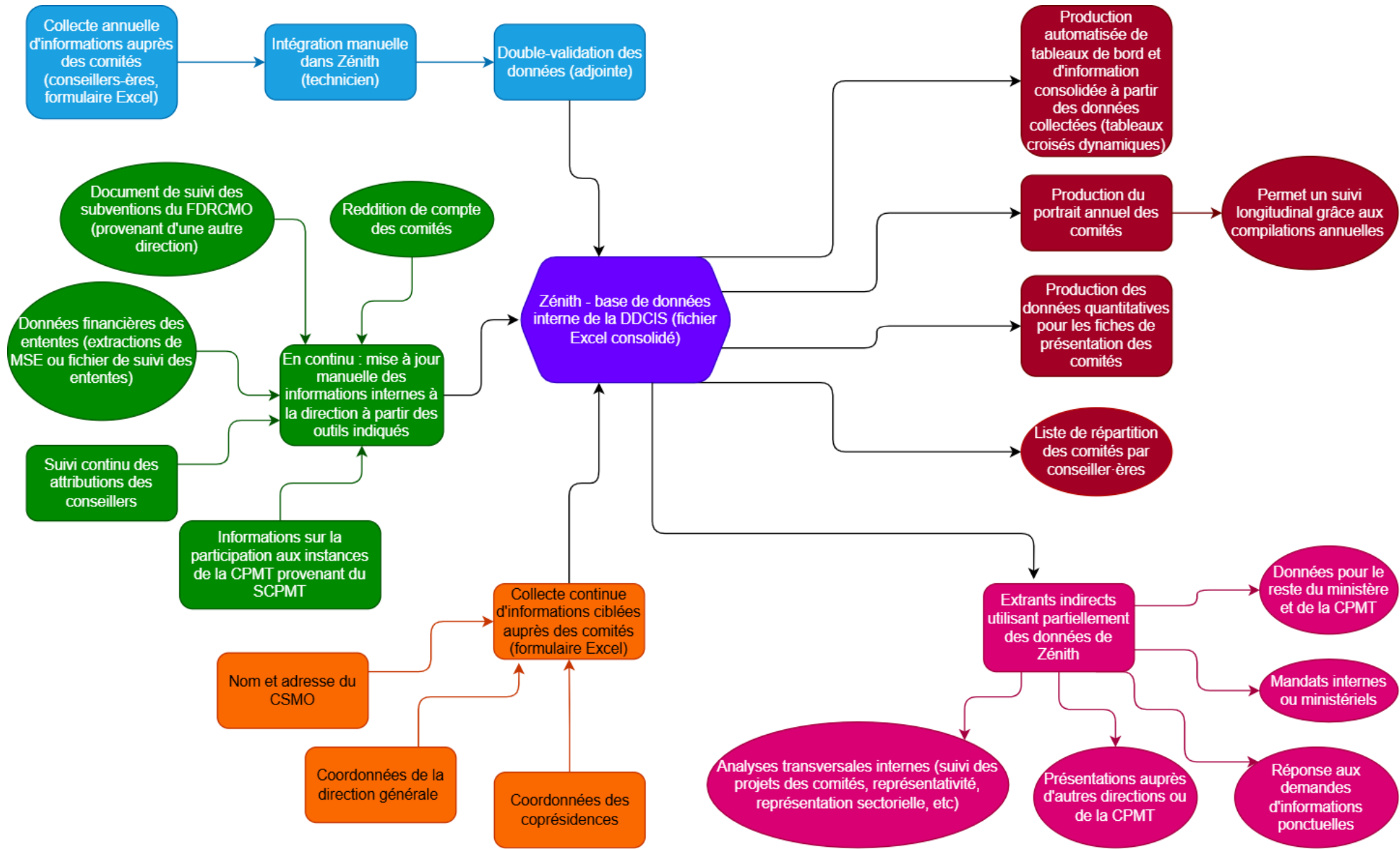
Le schéma 1 représente un exemple simplifié des flux informationnels liés à la mise à jour de l'outil Zénith, la base de données internes de la DDCIS. Pour être tenu à jour, l'outil doit collecter de l'information auprès des comités une fois par année (en bleu) et en continu (en orange), ainsi qu'à l'interne de la DDCIS (en vert), puis sert à produire de l'information directe pour la direction, le comité et le ministère (en rouge), et est utilisé indirectement pour répondre à une diversité de demandes (en rose).

**Schéma 1**



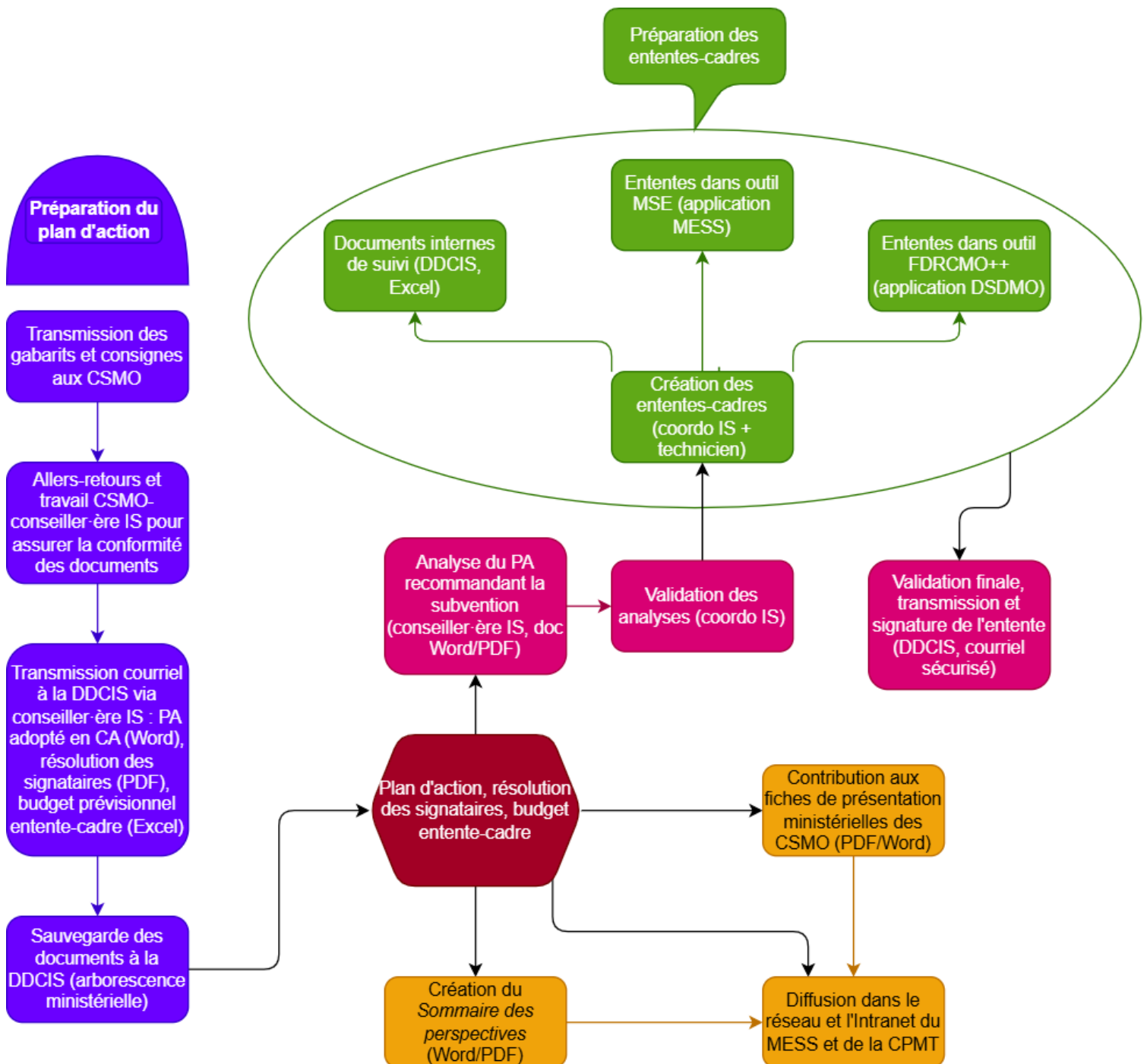
Le schéma 2 reprend les mêmes catégories, mais présente de façon détaillée l'ensemble des outils et des parties prenantes nécessaires pour la production d'une information pertinente et de qualité, qui sont passés sous silence dans le schéma simplifié, et représentent le cœur du problème.

Schéma 2



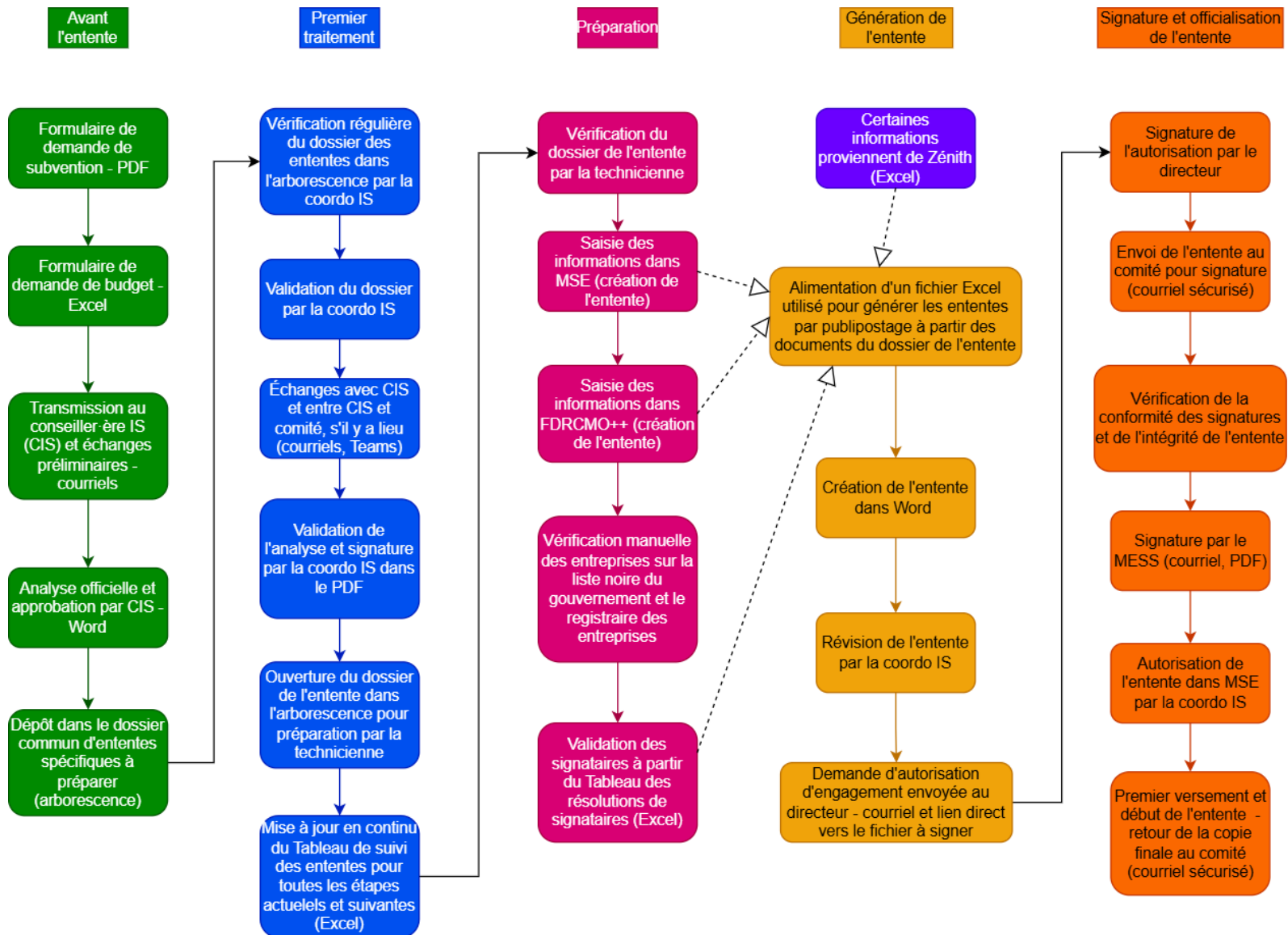
Le schéma 3 présente les échanges informationnels entourant la préparation des plans d'action annuels par les comités (en bleu), la supervision de ce processus par la DDCIS (en rose), la préparation des ententes cadres qui découlent du plan d'action (en vert), et les extrants informationnels indirects produits à partir d'information provenant des plans d'action (en jaune).

Schéma 3



Enfin, le schéma 4 représente le processus simplifié au niveau des échanges informationnels nécessaires à la préparation des ententes spécifiques de financement.

**Schéma 4**



## 5.2 Obstacles identifiés

L'analyse des entretiens a permis d'identifier quatre catégories d'obstacles à la gestion efficace des flux informationnels.

**La dispersion des sources d'information.** Les données nécessaires au travail de la direction sont réparties dans de multiples systèmes : bases de données ministérielles (MQP, MSE), fichiers internes (Zénith, DDCIS+), documents reçus des comités, fichiers d'autres directions. Cette dispersion rend difficile l'obtention d'une vision consolidée et oblige à des recherches chronophages.

**L'absence d'interopérabilité entre les outils.** Les systèmes utilisés ne communiquent pas entre eux. Une même information doit souvent être saisie dans plusieurs outils, ce qui multiplie les risques d'erreur et les incohérences. Par exemple, un changement de nom de CSMO nécessite des mises à jour manuelles dans l'ensemble des documents, formulaires et bases de données de la direction.

**La multiplication des manipulations manuelles.** Le traitement des documents reçus des comités (plans d'action, redditions de compte, formulaires) repose quasi exclusivement sur des opérations manuelles : ouverture des pièces jointes, lecture, extraction des données pertinentes, copier-coller dans les outils internes. À l'intérieur même des outils de la direction, par exemple dans les outils de suivi pour la préparation des ententes (fichiers Excel et Word), on retrouve plusieurs manipulations de type copier-coller. Ces manipulations sont chronophages et propices aux erreurs de transcription.

**Les contraintes d'accès externe.** Les comités, en tant qu'OBNL indépendants, ne sont pas reconnus dans la liste des domaines autorisés par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN). Cette situation ne permet pas leur intégration aux plateformes collaboratives gouvernementales (SharePoint, Teams) et limite les échanges aux courriels et aux pièces jointes. Une demande d'intégration à la liste, déposée en 2023 et actualisée en 2025, est toujours en attente en 2026.

## **6. Discussion et propositions**

Cette section formule des propositions d'amélioration des flux informationnels de la DDCIS. Elles sont présentées en trois temps : d'abord, une réflexion plus globale sur les enjeux de gouvernance informationnelle dans lesquels s'insère la direction. Suivent des propositions plus techniques : en premier lieu des propositions de solution plus idéales, dont la mise en œuvre dépasse les moyens immédiats de la direction ; ensuite les améliorations réalisables à court terme dans l'écosystème Microsoft existant.

### **6.1 Enjeux stratégiques de la gouvernance informationnelle intégrée**

L'analyse des obstacles identifiés à la section 5 et les propositions formulées dans les sections suivantes de ce rapport sont indissociables d'une réflexion sur leur dimension stratégique. Derrière chaque outil mal interconnecté, chaque saisie manuelle répétée, chaque document qui circule par courriel faute de meilleure solution, se profile un enjeu de gouvernance informationnelle. Comme le souligne Caron (2021), la gouvernance de l'information vise l'alignement entre les objectifs organisationnels, les technologies et les flux d'information. Or, cet alignement est précisément ce qui fait défaut à la DDCIS et au ministère : les outils et les pratiques ont évolué de façon incrémentale, sans vision d'ensemble susceptible d'orienter la cohérence des choix informationnels. Chaque direction développe ses propres outils et façons de faire, dans un cadre qui ne garantit pas l'interopérabilité à l'intérieur même du ministère, sans même penser aux autres ministères et organismes. Cette sous-section examine les principaux enjeux stratégiques que soulève cette situation.

#### **L'absence d'une stratégie informationnelle articulée**

Le premier enjeu stratégique est peut-être le plus fondamental : la DDCIS ne dispose pas, à ce jour, d'une stratégie informationnelle formellement énoncée. Les outils se sont accumulés au fil des années — Zénith, DDCIS+, les multiples fichiers Excel de suivi, les gabarits Word — en réponse à des besoins immédiats, sans qu'une architecture d'ensemble n'ait été conçue pour assurer la cohérence et l'interopérabilité de ces composantes. Desrochers (2022) rappelle que la gouvernance des données, en tant que sous-composante de la gouvernance de l'information, implique des décisions délibérées sur la structure, la qualité et la gestion des données produites et reçues. Or, ces décisions ont été prises implicitement, souvent par les individus les plus engagés

dans la gestion quotidienne de l'information, plutôt que délibérément, dans un cadre institutionnel établi.

Cette absence de stratégie pose une question sous-jacente : est-ce le rôle de la DDCIS de se doter d'une stratégie informationnelle? Il s'agit d'une direction faisant partie d'un très grand ensemble qu'est le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Les directions pourraient se voir fournir des directives, des moyens et de l'accompagnement par une unité ministérielle qui serait au service de l'amélioration des pratiques internes, sans que chacune doive indépendamment se former et s'outiller sur le même sujet transversal.

Ces enjeux révèlent un déficit de gouvernance. Les propositions formulées dans ce rapport ne pourront déployer leur plein potentiel que si elles s'inscrivent dans une vision d'ensemble cohérente. Sans cette vision, on risque de reproduire, avec de nouveaux outils, les mêmes problèmes de fragmentation qui caractérisent la situation actuelle – peut-être ces problèmes seront-ils réglés à l'intérieur de la DDCIS, mais ils réapparaîtront immédiatement dans les interactions entre la DDCIS et le reste du ministère.

### **La tension entre autonomie opérationnelle et contraintes institutionnelles**

Un deuxième enjeu stratégique tient à la position particulière de la DDCIS dans l'écosystème gouvernemental. La direction se trouve en effet prise entre deux logiques potentiellement contradictoires : d'une part, la nécessité opérationnelle d'échanger efficacement avec 37 organismes externes qui ne sont pas intégrés aux infrastructures gouvernementales ; d'autre part, les contraintes institutionnelles imposées par le ministère de la Cybersecrétariat et du Numérique (MCN), qui limitent ces échanges aux canaux traditionnels du courriel et des pièces jointes. La demande d'intégration des comités à la liste des domaines autorisés (proposition présentée en 6.2), déposée en 2023 et toujours en attente en 2026, illustre cette tension de manière exemplaire : la solution la plus simple sur le plan technique est celle dont la réalisation échappe le plus complètement à la direction.

Cette tension soulève une question de gouvernance informationnelle au sens large : qui décide, et selon quelles règles, des modalités d'échange entre une direction ministérielle et ses partenaires externes ? Le cadre actuel confère au MCN une autorité décisive sur ces questions, au nom de la sécurité informatique et de la protection des systèmes gouvernementaux. Ces préoccupations sont

légitimes. Toutefois, elles peuvent créer des situations paradoxales où des organisations partenaires du ministère, les CSMO et les CC, se retrouvent dans l'impossibilité d'accéder aux outils collaboratifs des directions qui les accompagnent. Une gouvernance informationnelle intégrée devrait permettre de prendre en compte simultanément les impératifs de sécurité et les besoins opérationnels des directions, plutôt que de traiter ces dimensions de façon cloisonnée. La mutualisation envisageable avec la DAIMT, évoquée à la section 6.2, illustre une approche qui permettrait de porter ce dossier avec un levier institutionnel plus puissant, en faisant valoir une problématique partagée plutôt qu'une demande isolée.

### **La pertinence des données collectées au regard des extraits attendus**

Un troisième enjeu, stratégique et même incontournable, est celui de la pertinence des informations collectées. La cartographie des flux informationnels présentée à au point 5.1 et à l'annexe E fait état d'un volume considérable de données échangées entre la DDCIS et ses 37 partenaires : plans d'action, redditions de compte, données de gouvernance, résultats de formations, sommaires des perspectives, demandes d'ententes spécifiques, entre autres. Or, l'un des enseignements de la gestion axée sur les résultats (GAR), qui structure les pratiques de l'administration québécoise depuis la *Loi sur l'administration publique* de 2000, est que la collecte d'information doit être alignée sur les besoins de reddition de comptes et de prise de décision. Tout intrant devrait pouvoir être justifié par un extrait qui en découle.

Cette réflexion est d'autant plus pertinente que l'automatisation envisagée dans les propositions à court terme amène un changement qualitatif important : si les données collectées via Microsoft Forms sont automatiquement compilées dans SharePoint et visualisées dans Power BI, la direction disposera d'un volume d'informations structurées potentiellement bien plus important qu'aujourd'hui. Ce gain ne sera véritablement utile que si les données collectées correspondent effectivement aux informations nécessaires pour produire les extraits attendus. Avant d'automatiser les flux, ou à tout le moins les plus complexes, une révision préalable du contenu informationnel collecté est pertinente. Cette révision devrait partir des extraits (mémoires d'appréciation, fiches de présentation des comités, tableaux de bord, Sommaire des perspectives) pour remonter aux intrants nécessaires. C'est cette logique amont-aval qui distingue une gouvernance informationnelle stratégique d'une simple rationalisation opérationnelle des flux existants.

## **La dépendance aux compétences individuelles et les risques associés**

Un quatrième enjeu concerne la vulnérabilité organisationnelle créée par la dépendance aux compétences individuelles. Les entretiens menés dans le cadre de ce projet ont révélé que la gestion des outils informationnels de la DDCIS repose, de façon disproportionnée, sur l'expertise de quelques individus. Les fichiers de suivi complexes, comme Zénith ou DDCIS+, ne sont maîtrisés que par un nombre limité de personnes au sein de la direction. Cette concentration du savoir-faire informationnel constitue un risque opérationnel : un départ, une mutation ou une absence prolongée peut compromettre la continuité des opérations. Burton, Obel et Håkonsson (2021) rappellent que la capacité de traitement de l'information d'une organisation ne devrait pas dépendre exclusivement de ses individus, mais être inscrite dans ses structures et ses processus.

Dans ce contexte, la transition vers des outils plus structurés et mieux documentés présente un avantage stratégique qui va au-delà de la simple amélioration de l'efficacité. Ces outils permettent d'inscrire les processus dans des plateformes partagées, visibles et modifiables par l'ensemble de l'équipe, réduisant ainsi la dépendance aux routines individuelles. Cette transition appelle toutefois un investissement délibéré en formation et en développement des compétences collectives, qui est l'une des conditions de succès identifiées à la section 6.5. Une gouvernance informationnelle intégrée doit ainsi comprendre non seulement des règles et des outils, mais aussi des mécanismes assurant la transmission et le partage du savoir informationnel au sein de la direction.

## **Vers une gouvernance informationnelle intégrée**

Les quatre enjeux décrits ci-dessus — absence de stratégie articulée, tension entre autonomie opérationnelle et contraintes institutionnelles, question de la pertinence des données, dépendance aux compétences individuelles — convergent vers un constat commun : les améliorations opérationnelles proposées dans ce rapport, aussi utiles soient-elles, ne suffiront pas à transformer durablement la situation de la DDCIS si elles ne s'inscrivent pas dans une réflexion stratégique plus large sur la gouvernance de l'information.

Cette réflexion pourrait prendre la forme d'un cadre de gouvernance informationnelle propre à la direction, même minimal et progressif. Un tel cadre pourrait établir les principes directeurs de la collecte et de la gestion de l'information (quelles données, pour quels usages, selon quelles règles

de qualité et de mise à jour), définir les responsabilités en matière de gestion des actifs informationnels, et prévoir des mécanismes de révision périodique des pratiques et des outils.

Ultimement, toutefois, il ne devrait pas revenir à chaque direction individuelle de se doter d'un tel cadre, en tout cas pas sans balises communes et stables. Il importe pour le ministère, et la fonction publique dans son ensemble, de développer une logique de *fiduciaire* des données plutôt que de propriétaire. Chaque direction, secteur, ministère ou organisme administre et gère les données qui lui sont utiles, selon des modalités qui en permettent le partage à l'ensemble de l'organisation, qui peut alors mettre à profit les bonnes informations aux bons endroits de façon intégrée.

Le MESS dispose d'un cadre ministériel plus large, le Plan de transformation numérique. Ce plan se situe toutefois à un niveau davantage macro, et ses effets n'ont pas pu être décelés au niveau plus micro, à l'heure actuelle, dans les entretiens auprès des membres de la DDCIS.

## **6.2 Solutions idéales**

**Développement d'une solution informatique intégrée.** Une application sur mesure, capable de communiquer avec les systèmes ministériels (MSE, MQP) et d'offrir une interface unifiée pour la gestion des échanges avec les comités, constituerait la réponse la plus complète aux difficultés observées. Cependant, cette option se heurte à des obstacles majeurs : absence de budget et d'expertise interne, contexte défavorable au développement informatique dans l'administration publique, risque d'obsolescence à moyen terme.

**Logiciel de gestion de projet pour les plans d'action et redditions de compte.** L'acquisition d'un logiciel commercial de gestion de projet permettrait aux comités de suivre leurs activités en temps réel et de générer automatiquement les rapports attendus par la DDCIS. Cette solution présenterait l'avantage de servir également aux comités dans leur gestion interne, en plus d'externaliser les risques liés au développement informatique évoqués précédemment. Elle nécessiterait toutefois un investissement financier, une coordination avec les 37 organismes partenaires, et le développement d'une expertise interne sur le sujet.

**Plateforme de collaboration multipartenaire.** La DAIMT, direction avec laquelle la DDCIS collabore régulièrement, envisage l'acquisition d'une plateforme facilitant les échanges avec des partenaires externes. Si les besoins des deux directions concordent suffisamment, une

mutualisation pourrait être envisagée. L'entretien réalisé sur ce sujet a présenté plusieurs options intéressantes pour des besoins communs. Cette piste mérite d'être explorée à moyen terme.

**Intégration des comités aux outils gouvernementaux.** L'ajout des comités à la liste des domaines autorisés par le MCN permettrait de créer un SharePoint dédié aux échanges DDCIS-comités, avec toutes les fonctionnalités associées (partage de documents, discussions, automatisations). Cette solution, la plus simple techniquement, dépend d'une décision qui échappe à la direction. Le suivi de la demande déposée en 2023 demeure prioritaire. Elle pourrait très facilement s'intégrer avec les améliorations proposées ci-dessous.

### **6.3 Améliorations à court terme : l'écosystème Microsoft**

En l'absence de solution structurante à court terme, l'exploitation optimale des outils Microsoft 365 déjà disponibles offre des possibilités d'amélioration significatives.

**Microsoft Forms comme interface de collecte.** Les formulaires Forms permettent de standardiser les intrants reçus des comités. Plutôt que de recevoir 37 fichiers Excel par courriel, la direction pourrait diffuser un lien unique vers un formulaire en ligne. Les réponses seraient ainsi automatiquement compilées dans un format exploitable. Cette approche pourrait s'appliquer notamment à la mise à jour annuelle de Zénith, au formulaire de résultats sur les formations, aux articles de nouvelles des comités.

**SharePoint et Lists pour la centralisation des données.** Le transfert progressif des fichiers de suivi (Zénith, notamment) vers un outil SharePoint centralisé pour la direction permettrait une mise à jour en temps réel et une connexion avec les autres outils de la suite Microsoft. Des exports périodiques assureraient l'archivage dans l'arborescence ministérielle. Au sein de ce microsite Sharepoint, l'outil Lists permettrait de tenir à jour des petites bases de données en temps réel et en interconnexion avec les autres outils du Sharepoint. Par exemple, cela permettrait de tenir à jour la liste des noms des comités à un seul endroit (dans une liste Sharepoint), et configurer un import automatique dans tous les autres outils utilisant cette liste, permettant de tenir une seule liste centrale à jour.

**Power Automate pour l'automatisation des flux.** Cet outil permet de créer des automatisations entre les applications Microsoft. Par exemple : notification au conseiller lors de la réception d'une

réponse à un formulaire, envoi automatique d'un accusé de réception, mise à jour d'une liste SharePoint à partir des données d'un Forms. Le processus de gestion des ententes spécifiques, particulièrement détaillé, pourrait bénéficier d'une automatisation importante.

**Power BI pour la visualisation.** Un tableau de bord Power BI pourrait remplacer avantageusement les fichiers Excel actuels pour la présentation de l'information consolidée. Connecté aux listes SharePoint, il se mettrait à jour automatiquement et offrirait une vision synthétique de l'activité de la direction.

## 6.4 Matrice de priorisation

Le tableau suivant synthétise les propositions selon leur faisabilité et leur impact attendu.

| Proposition                   | Horizon     | Faisabilité | Impact     | Prérequis  |
|-------------------------------|-------------|-------------|------------|--|
| Formulaires Forms             | Court terme | Élevée      | Moyen      | Conception des formulaires                                 |
| Listes SharePoint             | Court terme | Élevée      | Moyen      | Structuration des données                                  |
| Automatisation Power Automate | Moyen terme | Moyenne     | Élevé      | Formation, définition des flux, autorisation ministérielle |
| Tableau de bord Power BI      | Moyen terme | Élevée      | Moyen      | Modèle de données  |
| Plateforme externe (DAIMT)    | Moyen terme | Faible      | Élevé      | Budget, coordination                                       |
| Intégration MCN               | Moyen terme | Faible      | Élevé      | Décision MCN   |
| Solution intégrée             | Long terme  | Très faible | Très élevé | Budget, développement                                      |

## 6.5 Limites et conditions de succès

La mise en œuvre des propositions formulées se heurte à plusieurs limites. Sur le plan technique, l'interface unidirectionnelle des formulaires Forms ne résout pas l'ensemble des besoins d'échange avec les comités. Sur le plan organisationnel, les propositions requièrent du temps de conception

et de formation qui devra être dégagé sur les activités courantes. Sur le plan institutionnel, les solutions les plus structurantes dépendent de décisions qui échappent à la direction.

Trois conditions de succès peuvent être identifiées. Premièrement, le développement de compétences internes en gestion de données et en utilisation des outils Microsoft 365. Deuxièmement, une réflexion préalable sur la pertinence des informations collectées : l'automatisation n'a de sens que si les données recueillies sont effectivement utiles. Troisièmement, une approche progressive, commençant par des cas d'usage simples avant d'étendre les solutions aux processus plus complexes.

## Conclusion

Ce rapport avait pour objectif de diagnostiquer les flux informationnels de la DDCIS et de formuler des propositions d'amélioration. L'analyse a mis en évidence une situation caractéristique de nombreuses unités administratives : des processus largement dématérialisés, mais qui demeurent marqués par une logique héritée de l'ère papier. Les documents circulent par courriel comme s'ils étaient des pièces physiques, les données sont ressaisies manuellement d'un système à l'autre, et les possibilités d'automatisation offertes par les outils disponibles restent sous-exploitées.

Les obstacles identifiés appellent des réponses selon des horizons temporels différents. À court terme, l'exploitation optimale de l'écosystème Microsoft 365 (Forms, SharePoint, Power Automate, Power BI) permettrait de standardiser les intrants, de centraliser les données et d'automatiser une partie des flux. À moyen terme, le développement d'une plateforme de collaboration externe ou l'intégration des comités dans les outils gouvernementaux constitueraient des avancées plus structurantes.

Au-delà des outils, ce projet invite à une réflexion plus fondamentale sur la place de l'information dans le fonctionnement de la direction. Comme le souligne Caron (2021), la transformation numérique ne consiste pas à transposer des pratiques existantes dans un environnement électronique, mais à repenser les processus en fonction des possibilités offertes par les technologies. Cette transformation requiert à la fois des compétences techniques et une culture organisationnelle ouverte à l'expérimentation et à l'amélioration continue.

À terme, la voie durable passe par une gouvernance informationnelle intégrée : non pas que chaque direction se dote indépendamment de ses propres cadres et outils, mais que le ministère dans son ensemble adopte une logique de fiduciaire des données, où l'information est administrée selon des modalités qui en permettent le partage et la réutilisation. Le Plan de transformation numérique du MESS fournit un ancrage institutionnel favorable à cette vision ; il reste à le faire descendre concrètement jusqu'aux pratiques quotidiennes des directions.

Enfin, ce rapport ouvre des pistes pour des travaux ultérieurs. Une analyse approfondie de la pertinence des informations collectées en fonction des extrants à produire permettrait de distinguer les données réellement utiles de celles qui sont recueillies par habitude. Une étude comparative avec d'autres directions du MESS ou d'autres ministères confrontés à des enjeux similaires pourrait

enrichir la réflexion. Finalement, le suivi de la demande d'intégration des comités auprès du MCN demeure une priorité, tant cette autorisation conditionne la mise en œuvre des solutions les plus prometteuses.

## Bibliographie

- Burton, R. M., Obel, B. et Håkansson, D. D. (2021). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (4e éd.). Cambridge University Press.
- Caron, D. J. (2021). *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique*. Presses de l'Université du Québec.
- Caron, D. J., Bhérer, H. et Bernardi, S. (2020). *La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique*. Rapport de recherche. ENAP.
- Commission des partenaires du marché du travail (2023). *Politique d'intervention sectorielle*. Gouvernement du Québec. En ligne : [https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers\\_cpmt/Publications/PO\\_intervention\\_sectorielle\\_CPMT.pdf](https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/PO_intervention_sectorielle_CPMT.pdf). Consulté en janvier 2026.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963/2013). *A Behavioral Theory of the Firm* (2e éd.). Blackwell.
- Desrochers, P. (2022). *Les données administratives publiques dans l'espace numérique*. Presses de l'Université du Québec.
- Loi sur l'administration publique* (RLRQ, c. A-6.01). En ligne : <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-6.01>. Consulté en janvier 2026.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2024). *Guide opérationnel de l'intervention sectorielle*. Document interne.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (À paraître). *Guide opérationnel des comités consultatifs*. Document interne.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2024). *Plan de transformation numérique 2023-2027*. Document interne.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2025). *Document d'encadrement des comités consultatifs*. En ligne : [Document d'encadrement DES COMITÉS CONSULTATIFS](#). Consulté en janvier 2026.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Gouvernement du Québec. En ligne : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de->

[letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/gestion-axee-sur-les-resultats-et-la-performance](#). Consulté en janvier 2026.

## **Annexe A — Inventaire des outils**

Cette annexe présente l'inventaire des principaux systèmes et fichiers utilisés par la DDCIS : applications ministérielles, bases de données internes, fichiers de suivi, gabarits et formulaires.

### **Applications ministérielles / systèmes institutionnels**

MSE : Module des subventions et ententes

- Application ministérielle.
- Utilisé pour : création et gestion des ententes, autorisations d'engagement, versements, fermeture des dossiers.
- Extraction hebdomadaire des données pour alimenter les suivis internes (suivi financier IS).

FDRCMO++

- Application de la DSDMO.
- Complément au suivi budgétaire des ententes.
- Complément à MSE pour préparer les ententes.

MQP – Mesure de la qualification professionnelle

- Application ministérielle
- Source officielle pour les programmes PAMT.
- Peut servir d'alimentation pour DDCIS+

DDCIS+

- Application de la DDCIS pour manipuler des données (notamment extraites de MQP).
- Filtrage, extraction, tableaux pour analyses sectorielles.
- Doit parfois être complété par extraction directe dans MQP.
- Fonctionne dans Access 2003 est en déficit de mises à jour.

SSI

- Application ministérielle pour manipuler les données de Statistiques Canada.
- Utilisée notamment par la DAIMT.
- Est utilisé principalement pour produire de l'information sur le marché du travail.

Sagir / Décimal

- Applications de la fonction publique.
- Rapports RH et financiers : masse salariale, ETC (équivalents temps complets), dépenses.
- Exportation vers Excel pour analyses internes.

### **Bases de données et fichiers internes DDCIS**

Portrait DDCIS

- Vue d'ensemble interne (projets, priorités, composition comités).
- Mise à jour partiellement suspendue.

### Fichier des Résolutions

- Fichier interne regroupant des données obtenues dans des fichiers individuels.
- Signataire principal, remplaçant, type d'entente, comité.
- Utilisé pour la confection des ententes.

### Consolidé RC (Reddition de comptes)

- Fichier Excel massif qui :
  - importe automatiquement les 29 grilles analytiques RC,
  - compile les cotes, réponses, collaborations, etc.
- Sert de base au mémoire à l'AD.

### Zénith

- Tableau Excel (complexe) centralisant : composition des CA, représentativité, sièges, contacts, participation, etc.
- Mise à jour annuelle via formulaire.
- Sert notamment :
  - aux analyses RC ;
  - aux taux de participation ;
  - aux fiches de présentation des comités ;
  - à la production d'informations pour les autorités.

## **Fichiers de suivi (administration, ententes, reddition, budgets)**

### Ententes

#### Tableau de suivi des ententes

- Fichier Excel central dans un canal Teams privé.
- Suivi pour toutes les étapes : réception, analyse, signature conseiller, signature coordonnatrice, validations REQ/RENA, préparation, AE, signatures, versements.
- Codes couleur (jaune = prochaine étape)

#### Fichier de génération des ententes

- Excel alimentant le publipostage Word (.docx).
- Contient champs : nom comité, dates, montants, numéro MSE, adresse.
- En voie de fusion avec le tableau de suivi.

#### Tableau de suivi budgétaire IS

- Extraction hebdomadaire depuis MSE.
- Sert au suivi : par conseiller, par comité, global.
- Permet de prévoir les besoins budgétaires annuels.

### PA/RC

#### Fichiers de suivi PA

- Tableau Excel vérifiant :
  - résolutions reçues,

- budgets,
- analyses conseillers,
- autres pièces requises.

#### Fichiers de suivi RC

- Même logique, mais pour :
  - RC signée,
  - formulaire formation,
  - rapport financier,
  - analyses RC,
  - conformité finale.

#### Consolidé des résultats de formation

- Compilation manuelle (copier-coller de 29 fichiers).
- Servira aux graphiques, analyses, mémoire.

#### Annexe au rapports financiers

- Destiné aux comités.
- Document Excel à remplir en complément des états financiers des comités.
- Doit être vérifié manuellement par les conseillers pour en assurer l'adéquation avec les états financiers audités.

#### Autres suivis

##### Suivi des avis des Comités consultatifs (CC)

- Fichier CPMT, pas toujours à jour, mais utilisé au besoin.

##### Fichier des projets spécifiques à venir

- Sert aux prévisions budgétaires et blocage des fonds.

##### Fichiers internes divers

- OneNote (notes des conseillers·ères)
- Fichiers Excel pour cycles annuels et échéanciers

#### **Gabarits, formulaires et documents standardisés**

##### Gabarits

##### Plan d'action (PA) – Word

- Document qualitatif destiné aux comités.
- Section avec objectifs, projets, clientèles, indicateurs.

##### Reddition de comptes (RC) – Word

- Conçu pour être lisible par les administrateurs.
- Combine texte + offre un fichier Excel externe pour les données quantitatives.
- Directement dans le même document que le gabarit de PA.

Formulaire de résultats annuels de formation – Excel

- Document quantitatif destiné aux comités.
- 29 fichiers complétés par les comités.
- Source unique pour les indicateurs formation.

Grilles d'analyse (PA et RC) – Excel

- Destinées aux conseillers.
- Importées automatiquement dans le consolidé pour la RC.

Modèles d'entente (Word)

- Entente spécifique / entente cadre.
- Modifiés chaque année (dates, modalités, politiques).
- Destiné à l'interne : permet de concevoir les ententes individuelles.

### Formulaires

Formulaires de demandes de subvention (ententes spécifiques) – PDF

Formulaires de budget (ententes spécifiques) – Excel

### **Information sur le marché du travail**

Tableau de bord – Tarifs

- Questionnaire + tableau
- Les informations sont recueillies via un questionnaire Microsoft Forms, puis compilées dans un tableau Word/PDF pour produire un tableau de bord structuré portant sur les tarifs.
- Ponctuel : questionnaire récurrent depuis l'imposition de tarifs par les États-Unis.

Sommaire des perspectives

- Publication DDCIS – Gabarit Word
- Document officiel de la DDCIS présentant des analyses ou perspectives, produit à partir d'un gabarit Word standardisé.

## Annexe B — Cycles annuels

### Cycle annuel des Comités consultatifs

Ministère de l'Emploi  
et de la Solidarité  
sociale



**TABLEAU DES ACTIVITÉS LIÉES AU CYCLE ANNUEL DES COMITÉS CONSULTATIFS  
2025-2026**

| ACTIVITÉS LIÉES AU CYCLE ANNUEL   | ÉCHÉANCIER COMITÉ                     | RESPONSABLE COMITÉ                        |
|---|---------------------------------------|---|
| Signature de l'entente annuelle 2025-2026 par les deux parties et versement de la première avance de 50 %   | Avril 2025                            | Mandataire du comité                      |
| Fermeture de l'année financière 2024-2025   | Mi-avril 2025                         | Coordination et Mandataire du comité      |
| Mise à jour annuelle de la base de données Zénith   | 15 avril 2025                         | Coordination                              |
| Articles pour les nouvelles des CC  | En continu<br>(à partir de juin 2025) | Coordination                              |
| Documents requis pour la reddition de comptes 2024-2025 : <ul style="list-style-type: none"><li>• Reddition de comptes</li><li>• États des résultats annuels audités<br/><i>ou</i><br/>rapport financier audité signé de l'organisme mandataire détaillant de manière distincte l'utilisation de la subvention*</li></ul>   | 30 juin 2025                          | Membres du comité et Mandataire du comité |
| Rapport des dépenses pour les six premiers mois de l'exercice financier 2025-2026, pour l'obtention du deuxième versement de 40 %**   | 31 octobre 2025                       | Membres du comité et Mandataire du comité |
| Documents requis pour la préparation de l'entente annuelle 2026-2027 : <ul style="list-style-type: none"><li>• Plan d'action final</li><li>• Budget prévisionnel</li><li>• Résolution signée de l'organisme mandataire confirmant qu'il accepte d'agir à titre de mandataire du comité et désignant le signataire de l'entente annuelle et des ententes spécifiques pour l'année financière 2026-2027</li></ul> | 31 janvier 2026                       | Membres du comité et Mandataire du comité |
| <i>Sommaire des perspectives 2026-2027</i>  | 31 janvier 2026                       | Coordination                              |

\*Pour le rapport financier audité de l'organisme mandataire, l'échéance est de trois mois après la date de fin de son année financière.

\*\*Le versement de la deuxième avance est effectué à la condition que les dépenses totalisent au moins 85 % de la première avance versée.

## Cycle annuel des Comités sectoriels de main d'œuvre

Ministère de l'Emploi  
et de la Solidarité  
sociale



**TABLEAU DES ACTIVITÉS LIÉES AU CYCLE ANNUEL DES COMITÉS SECTORIELS DE MAIN-D'ŒUVRE  
2025-2026**

| ACTIVITÉS LIÉES AU CYCLE ANNUEL  | ÉCHÉANCIER COMITÉ                    | RESPONSABLE COMITÉ                                 |
|--|--------------------------------------|--|
| Signature de l'entente-cadre 2025-2026 par les deux parties et versement de la première avance de 25 %   | Avril 2025                           | Signataire désigné par le conseil d'administration |
| Fermeture de l'année financière 2024-2025  | Mi-avril 2025                        | Gestionnaire                                       |
| Mise à jour annuelle de la base de données Zénith  | 15 avril 2025                        | Gestionnaire                                       |
| Articles pour les nouvelles des CSMO   | En continu<br>(à partir de mai 2025) | Gestionnaire                                       |
| Documents requis pour la reddition de comptes 2024-2025 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddition de comptes</li> <li>• Formulaire de résultats annuels sur les formations diffusées terminées</li> <li>• Rapport financier audité signé</li> <li>• Annexe au rapport financier audité</li> </ul> | 30 juin 2025                         | Conseil d'administration                           |
| Estimation des cibles du Cadre 2026-2027 – Arrimage avec Services Québec   | Automne 2025                         | Gestionnaire                                       |
| Documents requis pour la préparation de l'entente-cadre 2026-2027 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action</li> <li>• Budget prévisionnel</li> <li>• Résolution signée désignant les signataires de l'entente-cadre et des ententes spécifiques pour l'année financière 2026-2027</li> </ul> | 31 janvier 2026                      | Conseil d'administration                           |
| <i>Sommaire des perspectives 2026-2027</i>   | 31 janvier 2026                      | Gestionnaire                                       |

## Annexe C — Questionnaire d’entrevue

### Fiche d’entretien – échanges informationnels DDCIS

|                              |  |                            |  |
|------------------------------|--|----------------------------|--|
| <b>Numéro de l’entretien</b> |  | <b>Date de l’entretien</b> |  |
| <b>Nom, Prénom</b>           |  |                            |  |
| <b>Fonction occupée</b>      |  |                            |  |
| <b>Institution</b>           |  |                            |  |

- Présentation du projet
  - Projet en organisation lié à l’ÉNAP (stage)
  - Imbrication avec la DDCIS
  - Objectifs
    - Constaté quelles infos sont colligées, par qui, et pourquoi?
    - Comment l’information est créée, transmise et exploitée dans le cadre de votre travail?
    - Améliorer le traitement de cette information (canaux, outils, etc).
- Merci de prendre le temps de participer à ce projet.

#### Profil de la personne participante

- Quel poste occupez-vous actuellement? Depuis combien de temps?
- Avez-vous occupé d’autres postes au sein de la DDCIS avant celui-ci?

#### J’aimerais vous poser quelques questions sur les outils ou fichiers principaux utilisés dans votre travail et votre rôle par rapport à ces outils.

- Utilisez-vous le ou les outils ou fichiers suivants?
  - INSÉRER LISTE PROBABLE POUR CETTE PERSONNE
  - Y en a-t-il d’autres qu’il faudrait mentionner?
    - Nous pourrions y revenir sans problème.
- Comment l’information est-elle obtenue pour cet outil/ce fichier?
  - D’où provient-elle?
    - DDCIS / autre direction du MESS / organisme externe (si oui lequel)
  - Comment est-elle obtenue plus spécifiquement?
    - Extraction d’un logiciel

- Formulaire
    - Courriel
    - Compilée de divers documents
    - Autre?
  - Est-il facile d'obtenir ces informations préalables?
  - Quels sont les principaux enjeux pour les obtenir?
    - Technologiques?
    - Organisation de l'information?
    - Autre?
- Une fois l'information préalable obtenue, comment est-elle traitée?
    - À quelle fin est-elle utilisée?
    - Comment se déroule l'interaction entre la réception et le traitement de l'information?
    - Y a-t-il des enjeux à soulever dans la méthode de traitement de l'information?
  - Finalement, comment l'information produite suite à vos manipulations est-elle transmise?
    - À qui?
    - Par quels moyens?
    - Y a-t-il des enjeux à l'égard de la transmission?
  - Quel élément vous prend le plus de temps selon vous – l'obtention de l'information préalable, son traitement, ou l'envoi de l'information produite?
    - Un ou des éléments ont-ils un impact plus important sur le temps que ça prend?
      - Ex : temps de compilation, traitement manuel pour ajuster les données, formatage adéquat pour la transmission, etc

**Est-ce qu'il y a des barrières qui complexifient l'accès à l'information dont vous avez besoin?**

- au niveau des systèmes informatiques ;
- des lois et des règlements ;
- de l'organisation du travail ;
- des pratiques et normes de l'organisation ;
  - Interactions CPMT, MESS, CSMO/CC, par exemple?
  - Normes de gestion de l'information au niveau local (DDCIS)

**Est-ce qu'il y a des leviers – non mentionnés précédemment - qui faciliteraient l'accès à l'information dont vous avez besoin?**

- Un meilleur encadrement normatif pour mieux organiser l'information?
- Des solutions technologiques plus simples?
- Des accès plus universels mais bien balisés?
- Quels aspects devraient être priorités *et par qui* pour rendre plus fluide la transmission de l'information?

### **Conclusion**

- Avez-vous d'autres questions ou aimeriez-vous rajouter quelque chose ?

### **Remerciements usuels**

## **Annexe D — Organisation de la DDCIS**

### **DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE L'INTERVENTION SECTORIELLE (DDCIS)**

#### Mandat

La Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) a le mandat de favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, incluant les clientèles sous-représentées sur le marché du travail, par une approche sectorielle fondée sur la mobilisation et la concertation des partenaires du marché du travail. Elle veille à ce que les comités sectoriels de main-d'œuvre et les comités consultatifs développent et mettent en œuvre des stratégies adaptées aux défis de l'emploi, au bénéfice des entreprises et des travailleuses et des travailleurs du Québec.

Pour ce faire, la DDCIS développe et met en œuvre la Politique d'intervention sectorielle et le Document d'encadrement des comités consultatifs. De plus, la DDCIS assure la mise en œuvre du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, notamment en orientant le développement et la révision périodique des normes professionnelles et des outils d'apprentissages afférents.

## Postes de la DDCIS et principales tâches

|  |  |
|--|--|
| Directrice ou directeur du développement des compétences et de l'intervention sectorielle                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer et assurer la mise en œuvre de l'intervention sectorielle, notamment par le biais de la Politique d'intervention sectorielle et du Document d'encadrement des comités consultatifs.</li> <li>✓ Assurer le développement des normes professionnelles et des PAMT et contribuer au développement du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (CDRCMO).</li> <li>✓ Planifier, organiser, diriger et contrôler le travail d'équipe sous sa responsabilité.</li> </ul>  |
| Adjointe ou adjoint à la direction   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutenir sa ou son gestionnaire dans la gestion des activités de planification, de mise en œuvre et de suivi de la Direction.</li> <li>✓ Coordonner les mandats et autres demandes transversales.</li> <li>✓ Réaliser des activités liées à la planification, à la dotation et au développement des compétences.</li> <li>✓ Coordonner et soutenir le travail de la technicienne ou du technicien en administration – Volets soutien à la gestion et au développement des compétences.</li> <li>✓ Conseiller et soutenir l'équipe de la direction.</li> <li>✓ Conseiller les autorités (MESS et CPMT) et collaborer aux différents travaux de ceux-ci.</li> </ul>   |
| Technicienne ou technicien en administration - Volets soutien à la gestion et au développement des compétences | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparer et analyser des données pour différents projets ou besoins liés : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ au Cadre de développement des compétences</li> <li>○ à l'intervention sectorielle</li> <li>○ aux ressources de la Direction</li> </ul> </li> <li>✓ Mettre à jour la base de données sur les CSMO et les CC.</li> <li>✓ Développer des outils afin d'améliorer la cueillette, le traitement, l'analyse et la transmission de l'information.</li> <li>✓ Assurer le suivi des ressources financières et humaines (budgets, paiements des factures).</li> <li>✓ Valider des versements pour les ententes financières avec les CSMO et les CC</li> <li>✓ Effectuer les réservations (ex. hôtels, voitures).</li> </ul> |
| Coordonnatrice ou coordonnateur de la planification et de l'information sur le marché du travail               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mener des mandats en synergie avec des partenaires internes et externes tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tableaux de bord et recension d'information stratégique</li> <li>○ Délimitations sectorielles</li> <li>○ Information sur le marché du travail (IMT)</li> <li>○ Besoins de développement des compétences</li> </ul> </li> <li>✓ Coordonner les pôles d'expertise</li> <li>✓ Coordonner les nouvelles des comités et le sommaire des perspectives</li> <li>✓ Analyser de manière globale la reddition de comptes des comités</li> </ul>   |

## Volet intervention sectorielle

|  |  |
|--|--|
| <p>Conseillère ou conseiller expert de l'intervention sectorielle</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer l'intervention sectorielle au Québec, notamment par le biais de partenariats, de politique, de documentation et de présentations.</li> <li>✓ Conseiller la Direction, les autorités (MESS et CPMT) et les instances de la CPMT sur différentes questions liées à l'intervention sectorielle.</li> <li>✓ Accompagner et soutenir les conseillères et conseillers et la coordination dans la mise en œuvre de l'intervention sectorielle, notamment pour des situations complexes ou délicates.</li> </ul>   |
| <p>Coordonnatrice ou coordonnateur en intervention sectorielle</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordonner et soutenir le travail des conseillères et des conseillers en intervention sectorielle et de la Technicienne ou du technicien en administration - Volet intervention sectorielle.</li> <li>✓ Contribuer au développement et mettre en œuvre la Politique d'intervention sectorielle et le Document d'encadrement des comités consultatifs.</li> <li>✓ Développer et mettre en œuvre des processus pour le déploiement de l'intervention sectorielle.</li> <li>✓ Soutenir et conseiller la Direction et les autorités (MESS et CPMT) en matière d'intervention sectorielle.</li> </ul>  |
| <p>Conseillères et conseillers en intervention sectorielle</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutenir et accompagner les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) et les comités consultatifs (CC) dans la réalisation de leur mandat respectif, de leur fonctionnement et de leur gouvernance.</li> <li>✓ Veiller à ce que les CSMO et les CC respectent leurs obligations et exercent leur mandat conformément à la Politique d'intervention sectorielles/au Document d'encadrement des comités consultatifs et aux attentes du MESS et de la CPMT.</li> <li>✓ Assurer un lien de liaison entre les CSMO et les CC et le MESS et la CPMT</li> <li>✓ Participer aux réunions du conseil d'administration/de l'assemblée des membres de chacun des comités, ainsi qu'à certains groupes de travail mis en place par les comités.</li> <li>✓ Analyser les plans d'action et les redditions de comptes annuels des comités ainsi que certaines de leurs demandes de financement et livrables.</li> <li>✓ Recueillir, analyser et transmettre de l'information sur les comités dans le but d'informer ou de conseiller.</li> <li>✓ Soutenir le déploiement des pôles d'expertise.</li> <li>✓ Conseiller la Direction et les autorités (MESS et CPMT) en matière d'intervention sectorielle et collaborer aux différents travaux de ceux-ci.</li> </ul> |
| <p>Technicienne ou technicien en administration - Volet Intervention sectorielle</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparer et suivre des ententes de financement.</li> <li>✓ Produire des rapports nécessaires à l'information de gestion financière et effectuer des transactions informatiques liées aux ententes de financement (MSE).</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effectuer le suivi budgétaire et le contrôle de la conformité pour les ententes financières avec les comités.</li> <li>✓ Valider les versements finaux et les pièces justificatives d'ententes financières.</li> <li>✓ S'assurer de la tenue des dossiers et de la conformité concernant la gestion des ententes financières.</li> <li>✓ Réaliser des travaux entourant la fermeture et l'ouverture de l'année financière (création d'ententes, suivi budgétaire...).</li> <li>✓ Développer des outils afin d'améliorer la cueillette, le traitement, l'analyse et la transmission d'information.</li> <li>✓ Soutenir la direction dans la gestion documentaire.</li> <li>✓ Fournir un soutien technique à l'équipe pour l'utilisation d'applications et de logiciels de bureautique.</li> </ul> |
|--|---|

## Volet développement des compétences

|  |   |
|--|---|
| Coordonnatrice ou coordonnateur en développement des compétences | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordonner et soutenir le travail des conseillères et des conseillers en développement des compétences.</li> <li>✓ Contribuer au développement et mettre en œuvre le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (Cadre).</li> <li>✓ Développer et mettre en œuvre des processus pour le déploiement du Cadre.</li> <li>✓ Orienter et planifier les travaux d'élaboration et de révision des normes professionnelles.</li> <li>✓ Soutenir la Direction et les autorités (MESS et CPMT) en matière de développement des compétences et du Cadre.</li> </ul>  |
| Conseillères et conseillers en développement des compétences     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orienter, conseiller et soutenir les CSMO dans l'élaboration et la mise à jour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ de normes professionnelles;</li> <li>○ d'approches et d'outils d'apprentissage en milieu de travail (ex. Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT));</li> <li>○ de processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences (ex. Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO)).</li> </ul> </li> <li>✓ Participer aux activités du processus de développement d'une norme professionnelle (étude, analyse, développement d'outils et de guides...) et valider les livrables.</li> <li>✓ Superviser la qualité des travaux des comités afin de garantir la validité des certificats émis par la ou le ministre et assurer l'intégrité et la qualité du Registre des compétences.</li> <li>✓ Analyser les demandes de financement des CSMO dans le volet des normes professionnelles du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).</li> </ul> |

- ✓ Recueillir, analyser et transmettre de l'information sur les CSMO, les normes professionnelles et leurs déploiements dans le but d'informer ou de conseiller.
- ✓ Conseiller les autorités (MESS et CPMT) en matière de développement des compétences et collaborer aux différents travaux de ceux-ci.

## Annexe E — Tableaux des principaux intrants et extrants informationnels

Tableau des intrants informationnels

| Source | Intitulé   | Description   | Fréquence               | Format/Outil  | Destination/Usage   |
|--------|--|---|-------------------------|---|---|
| CSMO   | Mise à jour de gouvernance (CA, contacts)            | Composition du CA, personnes-ressources, coordonnées              | Annuel (avril) + ad hoc | Formulaire Excel par courriel   | Répertoire interne, Zénith                                  |
| CSMO   | Plan d'action (PA) + Budget prévisionnel             | Objectifs, activités, indicateurs, ressources                     | Annuel (janvier)        | Gabarits Word/Excel/PDF   | Analyse, fiches, ententes, Sommaire des perspectives        |
| CSMO   | Reddition de comptes (RC) + États financiers audités | Résultats annuels, indicateurs, bilan financier                   | Annuel (juin)           | Gabarits Word/Excel/PDF   | Bilan interne, analyses, tableaux annuels                   |
| CSMO   | Résultats annuels de formations                      | Nombre formés, heures, thèmes                                     | Annuel (via RC)         | Formulaire Excel  | Statistiques consolidées, bilans                            |
| CSMO   | Sommaire des perspectives                            | Enjeux et priorités anticipés du secteur                          | Annuel (janvier)        | Gabarit Word  | Partage dans le réseau des partenaires et du MESS           |
| CSMO   | Demandes d'ententes spécifiques                      | Projets ponctuels, livrables, budget demandé                      | Continu                 | Formulaires PDF/Excel par courriel, MSE, fichiers de suivi des ententes | Gestion des ententes, suivi financier, analyse des demandes |
| CSMO   | Redditions de compte ententes spécifiques            | Factures, réception des livrables, budget final                   | Selon projet            | PDF/Word, MSE, suivi des ententes                                       | Archivage, partage interne/autorités, approbation           |
| CSMO   | Données pour tableau de bord des tarifs              | Impact des tarifs sur les secteurs d'emploi couverts par des CSMO | Périodique              | Formulaire de type sondage  | Tableau de bord DDCIS (Word/PDF)                            |
| CSMO   | Nouvelles et faits saillants                         | Actualités, événements, publications                              | Continu                 | Gabarit Word  | Partage dans le réseau des partenaires et du MESS           |
| CC     | Mise à jour de gouvernance et coordonnées            | Contacts, composition AM  | Annuel + ad hoc         | Formulaire Excel par courriel   | Répertoire interne, Zénith                                  |
| CC     | Plan d'action (PA) + Budget                          | Objectifs et moyens annuels                                       | Annuel (janvier)        | Word/Excel/PDF  | Analyse, fiches, notes aux autorités                        |

|                    |  |  |                      |                                    |   |
|--------------------|--|--|----------------------|------------------------------------|---|
| CC                 | Reddition de comptes (RC) + Rapport financier    | Résultats, activités, dépenses                           | Annuel (juin)        | Word/PDF                           | Bilan, validations, suivis                        |
| CC                 | Avis/positions (vers CPMT/MESS)                  | Recommandations politiques/programmatiques               | Ad hoc               | Word/PDF                           | Appui administratif                               |
| CC                 | Sommaire des perspectives (adapté)               | Enjeux transversaux clientèles                           | Annuel (janvier)     | Gabarit Word                       | Partage dans le réseau des partenaires et du MESS |
| DAIMT/SSI          | Données IMT / statistiques                       | Indicateurs marché du travail, statistiques sectorielles | Périodique / ad hoc  | Exports SSI, Excel/CSV/PDF         | Analyses, notes, tableaux                         |
| MESS (FDRCMO/FDMT) | Paramètres budgétaires / enveloppes              | Règles, montants, balises                                | Annuel + ajustements | Fichiers de suivi (Word/Excel/PDF) | Planif. ententes, suivis                          |
| CPMT/MESS          | Approbation des orientations, politiques, guides | PIS, Doc. encadrement CC, GOIS/GOCC                      | Mises à jour         | PDF/Word                           | Documents d'encadrement et référentiels           |
| Autres directions  | Demandes d'information transversales             | Tableaux normalisés, requêtes                            | Ad hoc               | Courriels, Word/Excel              | Réponses, compilations                            |
| MSE                | Flux financiers opérationnels                    | Création/validation/versements ententes                  | Continu              | Application MSE + exports          | Contrôles, suivis                                 |
| Interne DDCIS      | Zénith (base Excel – MAJ annuelle)               | Fiches, gouvernance, historiques                         | Annuel + ad hoc      | Excel                              | Source interne maîtresse                          |
| Interne DDCIS      | DDCIS+ (Access 2003)                             | Statistiques/archives spécifiques                        | Ad hoc               | Access 2003                        | Requêtes statistiques ponctuelles                 |
| Interne DDCIS      | Fichier de suivi financier des ententes          | Montants, versements, engagements                        | Continu              | Excel                              | Gestion financière                                |
| Interne DDCIS      | Fichier RCMO (non MAJ depuis 2022)               | Suivi historique RCMO                                    | —                    | Excel                              | Référence historique                              |
| Interne DDCIS      | Suivi des avis des CC (non à jour)               | Historique des avis CPMT                                 | —                    | Excel/Word                         | Référence   |
| Interne DDCIS      | Portrait des normes professionnelles             | État des normes (dev./rév./déploiement)                  | Périodique           | Tableau/Word                       | Suivi, rapports                                   |
| Interne DDCIS      | Sommaires des perspectives (archives)            | Versions antérieures consolidées                         | Annuel               | Word                               | Comparaisons, tendances                           |

Tableau des extraits informationnels

| Catégorie                  | Intitulé                                      | Description   | Fréquence                      | Format/Outil                               | Destinataires                |
|----------------------------|---|---|--------------------------------|--|------------------------------|
| Gouvernance/gestion        | Mémoires / Notes aux autorités ministérielles | Analyses, enjeux, recommandations                   | Ad hoc / En continu            | Word/PDF                                   | MESS                         |
| Gouvernance/gestion        | Sommaire des perspectives                     | Synthèse enjeux sectoriels et transversaux          | Annuel (janvier→mars)          | Word/PDF                                   | Réseau des partenaires, MESS |
| Gouvernance/gestion        | Fiches de présentation des comités            | Profil, gouvernance, priorités et enjeux sectoriels | Annuel + ad hoc                | Word/PDF                                   | Interne/MESS/CPMT            |
| Gouvernance/gestion        | Tableaux de bord internes                     | Indicateurs (activités, finances, projets)          | Mensuel/Trimestriel/Annuel     | Excel, extractions d'autres outils (Sagir) | Interne                      |
| Gouvernance/gestion        | Tableaux et bilans annuels                    | Indicateurs, réalisations, comparatifs              | Annuel                         | Excel/Word/PDF                             | Interne/MESS/CPMT            |
| Contractuel/finances       | Entente-cadre (CSMO) / Entente annuelle (CC)  | Balises, montants, obligations, livrables, contrat  | Annuel (début d'exercice)      | Word/PDF + MSE                             | Comités, MESS                |
| Contractuel/finances       | Ententes spécifiques des comités              | Approbations, suivis, versements, contrat           | Continu                        | Word/PDF, MSE, Excel                       | Comités, MESS                |
| Analytique/statistique     | Analyses ponctuelles / Notes IMT              | Extraction SSI + contexte sectoriel                 | Ad hoc                         | Word/PPT/Excel                             | Interne/MESS/Comités         |
| Pilotage opérationnel      | Validations de versements / lettres / accusés | Confirmations, demandes de pièces, avis             | Continu                        | Courriels officiels, gabarits              | Comités                      |
| Pilotage opérationnel      | Calendriers/cycles annuels (CSMO/CC)          | Jalons, échéanciers, dépendances                    | Annuel                         | Word/Excel                                 | Comités/Interne              |
| Pilotage opérationnel      | Guides, gabarits, communications              | PA/RC gabarits, consignes, FAQ, formulaires         | Annuel + MAJ                   | Word/Excel                                 | Comités/Interne              |
| Pilotage opérationnel      | Accusés, relances, demandes de précisions     | Correspondance type                                 | Continu                        | Courriels et documents de suivi            | Comités/Interne              |
| Stratégique/représentation | Contributions aux instances CPMT              | Notes d'enjeux, présentations, info-docs            | Selon calendrier des instances | Word/PDF/PPT                               | CPMT/MESS                    |

|                            |  |   |                     |                                   |                   |
|----------------------------|--|---|---------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Stratégique/représentation | Portraits thématiques (ex. normes prof.) | État d'avancement, cartographies, synthèses | Périodique / ad hoc | Word/PDF/PPT                      | Interne/MESS/CPMT |
| Archivage/conformité       | Dossiers officiels par comité/année      | PA, RC, EF audités, ententes, livrables     | Continu             | Arborescence                      | Interne           |
| Archivage/conformité       | Journalisation décisions/validations     | Preuves d'approbation et échanges clés      | Continu             | MSE, fichiers de suivi, courriels | Interne           |

## **Annexe F — Perspectives d'utilisation de l'intelligence artificielle**

Cette annexe représente un exercice plus informel : à partir de toutes les informations cumulées dans le cadre de ce projet (entretiens, premier jet du rapport, documentation), j'ai entamé un dialogue avec l'outil d'intelligence artificielle dont nous disposons, Copilot, afin de déterminer en quoi il pourrait être utile au sein de la DDCIS. Dans ce cas-ci, je n'ai pas fourni de premier jet à l'IA, je l'ai plutôt utilisé comme un assistant personnel dont je voulais l'opinion. Je lui ai exprimé certaines idées, mais aussi mes appréhensions par rapport aux hallucinations de l'IA et à l'importance de la rectitude du contenu produit par l'administration publique. J'ai trouvé que le résultat était composé d'éléments applicables et potentiellement utiles pour la direction, c'est pourquoi je l'ai inclus en annexe.

Mise en garde : le texte qui suit a été entièrement généré par Copilot suite à nos échanges, je n'y ai effectué que quelques modifications cosmétiques. Aucun élément du rapport, notamment la démarche de recherche, n'inclut la présente annexe, qui est un exercice autonome et séparé, bien qu'il soit basé sur le même contenu.

---

Début du texte généré par l'intelligence artificielle.

Cette annexe explore les perspectives d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le contexte des flux informationnels de la DDCIS. Elle examine d'abord les applications envisageables, puis aborde la question centrale du risque d'hallucination et propose un cadre d'utilisation permettant de bénéficier des gains d'efficacité tout en préservant la rigueur exigée par la mission publique.

### **F.1 Contexte et contraintes**

L'utilisation de l'IA dans l'administration publique québécoise n'est pas encore pleinement balisée. Dans le contexte actuel, seul l'outil Copilot de Microsoft, intégré à la suite Office 365 gouvernementale, est autorisé. Cette contrainte oriente les propositions vers deux horizons : les applications immédiates avec les outils disponibles, et les perspectives à moyen terme conditionnées par l'évolution du cadre réglementaire.

Par ailleurs, les tests préliminaires se sont révélés inconcluants pour le traitement de documents complexes comme les redditions de compte. Cette observation invite à circonscrire les usages de

l'IA aux tâches pour lesquelles elle apporte une valeur ajoutée réelle, tout en reconnaissant ses limites actuelles.

## **F.2 Applications envisageables**

### Applications à court terme (Copilot)

**Assistance à l'analyse des documents.** Copilot peut assister l'analyse des plans d'action et des redditions de compte : extraction structurée des activités par orientation, comparaison interannuelle, repérage d'incohérences potentielles. Le conseiller fournit le document et formule des requêtes ciblées ; l'IA produit une première synthèse que le conseiller vérifie et complète. L'aide de l'IA doit être ciblée plutôt que globale.

**Génération de synthèses et de fiches.** À partir des données de Zénith et des derniers PA/RC, Copilot peut produire une première version des fiches de présentation des comités, du Sommaire des perspectives consolidé, ou des notes préparatoires aux conseils d'administration. Ces productions constituent des brouillons à valider, non des documents finaux.

**Automatisation de la correspondance.** Copilot dans Outlook permet de rédiger des courriels types (rappels, accusés de réception, demandes de compléments) et de synthétiser les échanges sur un dossier. Ces usages présentent un risque limité car le contenu est procédural et vérifiable rapidement.

### Applications à moyen terme

**Traitement intelligent des formulaires.** Si la DDCIS adopte Microsoft Forms pour standardiser ses intrants, des capacités IA pourraient permettre la classification automatique des demandes, la détection d'anomalies dans les réponses, ou la suggestion de priorités de traitement.

**Analyse sémantique des documents.** Des outils plus avancés permettraient d'extraire automatiquement les entités (programmes, montants, partenaires) mentionnées dans les PA/RC, de regrouper les activités par thème à travers les 37 comités, ou d'analyser les productions documentaires des comités (diagnostics sectoriels, planifications stratégiques) pour détecter les enjeux récurrents.

**Assistant conversationnel interne.** Un assistant IA pourrait répondre aux questions fréquentes des conseillers, guider les nouveaux employés dans les processus, et orienter vers les documents pertinents dans l'arborescence.

### **F.3 Le problème des hallucinations**

#### Nature du risque

Les modèles de langage génèrent des réponses statistiquement plausibles, mais sans garantie de véracité. Ils peuvent inventer des références législatives inexistantes, attribuer des propos à des personnes ou organismes, produire des chiffres erronés, mélanger des informations de contextes différents, ou affirmer avec assurance des éléments faux. Ce phénomène, appelé « hallucination », constitue un risque majeur dans un environnement où l'exactitude est impérative.

#### Incompatibilité avec les exigences administratives

L'administration publique repose sur des principes d'exactitude, d'imputabilité et de traçabilité. Dans le contexte de la DDCIS, plusieurs types de documents ne tolèrent aucune erreur factuelle : les décisions de financement engagent des fonds publics ; les mémoires aux autorités informent la prise de décision ministérielle ; les communications officielles engagent la crédibilité du MESS ; les analyses réglementaires doivent citer correctement les textes applicables. Une hallucination pourrait entraîner des décisions erronées, des engagements indus, voire des contestations.

### **F.4 Stratégies d'atténuation**

#### Principe directeur : l'IA comme « plume », non comme « mémoire »

Une règle opérationnelle simple peut guider les usages : **l'IA peut aider à écrire, mais ne doit jamais être la source des faits.** Concrètement, l'IA peut reformuler une phrase, mais le contenu factuel doit provenir d'un document vérifié ; l'IA peut structurer un rapport, mais les données doivent être insérées par l'humain ; l'IA peut suggérer une formulation, mais l'humain valide chaque assertion. Ce principe distingue les tâches de traitement linguistique (reformulation, synthèse, structuration) des tâches de production de connaissances (recherche, calcul, citation).

#### Classification des usages selon le niveau de risque

Le tableau suivant distingue trois niveaux de risque et les précautions associées.

| Niveau de risque | Usages concernés  | Précautions  |
|------------------|---|--|
| Faible           | Reformulation stylistique, structuration d'un plan, courriels types, synthèse d'un document unique fourni                               | Vigilance normale ; l'IA travaille sur un contenu fourni sans inventer                         |
| Modéré           | Extraction de données, comparaison de versions, rédaction d'une première version  | Vérification systématique avec le document source ; traiter comme un brouillon                 |
| Élevé            | Recherche de références légales, génération de chiffres, rédaction de documents à valeur juridique, réponses factuelles sur les comités | À proscrire ou à encadrer très strictement ; ne jamais utiliser sans vérification indépendante |

### Architecture de validation obligatoire

Pour les usages à risque modéré, un processus de validation en deux temps doit être instauré. Le document source est fourni à l'IA, qui produit un traitement (extraction, synthèse, reformulation). Ce traitement fait ensuite l'objet d'une vérification humaine systématique avant de devenir un document final. La vérification n'est pas optionnelle : elle fait partie intégrante du processus. Le gain de temps se situe dans la réduction du temps de rédaction initiale, non dans l'élimination de la relecture.

*Exemple pour l'analyse d'une reddition de compte.* Le conseiller fournit le document RC à Copilot et demande une extraction structurée par orientation. Copilot produit un tableau synthétique. Le conseiller vérifie chaque élément en le confrontant au document source, corrige les erreurs éventuelles et valide le tableau. Seul le tableau validé est utilisé pour l'analyse officielle.

### Traçabilité et imputabilité

L'utilisation de l'IA doit être documentée pour préserver l'imputabilité. Il convient de consigner qui a utilisé l'outil et pour quelle tâche, qui a validé le résultat final, et quelle version du document a été soumise à l'IA. Cette traçabilité permet de distinguer clairement la responsabilité de l'outil (assistance) et celle de l'agent (décision et validation).

## **F.5 Cadre de gouvernance proposé**

Pour institutionnaliser ces bonnes pratiques, la DDCIS pourrait se doter d'un cadre minimal comportant quatre éléments.

**1. Liste des usages autorisés et proscrits.** Un document interne précisant ce que l'IA peut faire (reformuler, structurer, synthétiser un document fourni) et ce qu'elle ne doit pas faire (produire des chiffres, citer des références, rédiger des décisions sans validation).

**2. Règle de la double validation.** Pour tout document officiel ayant bénéficié d'une assistance IA, identifier l'agent ayant utilisé l'outil et l'agent ayant validé le contenu final. Ces deux rôles peuvent être assumés par la même personne, mais la validation doit être explicite.

**3. Clause de responsabilité.** Rappeler que l'IA est un outil d'aide à la rédaction et que la responsabilité du contenu incombe à l'agent signataire, non à l'outil. Cette clause protège à la fois l'organisation et sensibilise les utilisateurs à leur devoir de vigilance.

**4. Retour d'expérience périodique.** Prévoir des échanges réguliers au sein de l'équipe pour partager les usages efficaces, signaler les erreurs détectées et ajuster les pratiques en conséquence.

## F.6 Synthèse des applications recommandées

Le tableau suivant synthétise les applications envisageables en fonction de leur faisabilité, de leur impact et des précautions requises.

| Application                     | Horizon     | Faisabilité | Risque | Précaution principale                    |
|---------------------------------|-------------|-------------|--------|--|
| Reformulation et structuration  | Court terme | Élevée      | Faible | Vigilance normale                        |
| Synthèse de documents fournis   | Court terme | Élevée      | Modéré | Vérification systématique                |
| Génération de courriels types   | Court terme | Élevée      | Faible | Relecture avant envoi                    |
| Extraction de données PA/RC     | Court terme | Moyenne     | Modéré | Confrontation au document source         |
| Génération de fiches comités    | Court terme | Moyenne     | Modéré | Données factuelles insérées manuellement |
| Classification des demandes     | Moyen terme | Moyenne     | Modéré | Validation humaine des catégories        |
| Recherche de références légales | —           | —           | Élevé  | Usage proscrit sans vérification         |
| Génération de données chiffrées | —           | —           | Élevé  | Usage proscrit                           |

## F.7 Conditions de réussite

**Qualité des données en amont.** L'IA est tributaire de la qualité des intrants. Les propositions du rapport (standardisation via Forms, centralisation via SharePoint) constituent un préalable : sans données structurées et fiables, les applications IA resteront limitées.

**Formation des utilisateurs.** L'adoption de l'IA requiert une montée en compétences : compréhension du fonctionnement probabiliste des modèles, formulation de requêtes efficaces, évaluation critique des résultats, reconnaissance des signaux d'alerte (formulations trop assurées, détails suspectement précis).

**Posture de confiance conditionnelle.** Les utilisateurs doivent adopter une posture équilibrée : l'IA est utile pour accélérer certaines tâches, mais elle ne remplace jamais le jugement professionnel. La confiance accordée à l'outil doit toujours être conditionnelle à une vérification.

**Approche progressive.** Commencer par des cas d'usage simples et à faible risque permet de développer l'expertise collective avant d'étendre les usages aux processus plus complexes ou plus sensibles.

## F.8 Conclusion

Le risque d'hallucination n'interdit pas l'utilisation de l'IA dans l'administration publique, mais il impose un changement de posture. L'IA n'est pas un oracle qui produit des vérités, mais un assistant qui accélère certaines tâches de traitement linguistique. La valeur ajoutée de l'agent public — son jugement, sa connaissance du contexte, sa responsabilité — demeure irremplaçable.

Dans le contexte de la DDCIS, cela signifie privilégier les usages où l'IA traite de l'information déjà vérifiée (documents fournis, données de Zénith) plutôt que ceux où elle devrait produire de l'information nouvelle. C'est précisément cette distinction entre *traitement* et *production* qui permet de bénéficier des gains d'efficacité tout en préservant la rigueur exigée par la mission publique.

À mesure que les outils évolueront et que le cadre réglementaire se précisera, de nouvelles possibilités s'ouvriront. La DDCIS a intérêt à développer dès maintenant une culture d'utilisation raisonnée de l'IA, fondée sur la compréhension de ses capacités et de ses limites. Cette culture

constituera un atout pour tirer parti des évolutions futures tout en maintenant les exigences de qualité et de fiabilité propres au service public.