

MEM
637



Université du Québec

École nationale d'administration publique

Validation d'un modèle de gestion horizontale dans un contexte de gouvernement en ligne

**En tant qu'exigence partielle
pour l'obtention du grade de
Maîtrise en administration publique (M.Sc)**

Par :

Marie Boutin

Avril 2006

[QUÉBEC]

9

À André

REMERCIEMENTS

À Luc Bernier, professeur et directeur de l'enseignement et de la recherche, qui, malgré l'ampleur de ses tâches administratives, m'a généreusement soutenue par son temps et sa confiance tout au long de mes activités de recherche. Je lui dois la rigueur et les encouragements à poursuivre ce premier projet de recherche.

Aux autres membres du jury de mémoire, et particulièrement à Christian Boudreau et Jean Leclerc pour leurs précieux conseils.

À l'*École nationale d'administration publique* (ENAP), pour l'obtention d'une bourse qui m'a permis de compléter ce premier projet de recherche.

À tous les répondants rencontrés à l'occasion des entrevues semi-dirigées pour leur chaleureuse et précieuse collaboration.

À tous les membres de ma famille.

Enfin, mais surtout, à André, pour sa curiosité insatiable, sa patience, son écoute, et nos discussions sur la gestion des technologies de l'information.

Reçu le 18.05.2006

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
CHAPITRE I : CONTEXTE DE L'ÉMERGENCE DE L'INTÉGRATION DE SERVICES ET PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES À L'ENDROIT DE CE PHÉNOMÈNE	1
1.1 Mieux faire avec moins de ressources : un code de conduite mondialisé.....	1
1.2 Un État informatisé pour les citoyens : La prestation électronique des services (PES)	3
1.3 Prestation électronique de service et gestion horizontale	5
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL.....	8
2.1 Définition de la gestion horizontale et principaux enjeux.....	8
2.2 Gestion horizontale du gouvernement en ligne : recension des écrits	16
2.2.1 « Le modèle général en administration publique » (Bernier, 2004).....	18
2.2.2 Habilités professionnelles requises : Les principes de la collaboration interorganisationnelle (Bardach, 1998).....	23
2.2.3 Coordination, planification et encadrement.....	31
2.2.4 L'impact de la technologie sur les processus administratifs.....	37
2.3 Synthèse et présentation de la <i>Grille des leviers de réussite</i>	41
2.3.1 Synthèse	41
2.3.2 La <i>Grille des leviers de réussite</i>	43
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	53
3.1 Présentation de la stratégie de recherche et de sa portée.....	53
3.2 Collecte des données : Questionnaire et résumés des entrevues	54

3.3	Échantillonnage : répondants et description des cas	56
3.3.1	Le Guichet unique des transporteurs (GUT)	58
3.3.2	Le Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)	61
3.3.3	Le Système intégré d'information de justice (SIJ)	63
3.3.4	Le Service québécois de changement d'adresse (SQCA)	67
3.4	Traitement des observations	70
3.5	Fiabilité et validité : Vérification de la recherche	76
3.6	Considérations éthiques	78
3.7	Synthèse.....	79
	CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	80
4.1	Les résultats pour chaque cas en fonction de la grille :.....	80
4.2	Leçons apprises pour chaque cas.....	83
4.3	Leçons apprises communes aux quatre cas :	94
4.4	Synthèse des constantes à la lumière des observations.....	98
4.5	Gestion horizontale et complexité : considérations pratiques	109
4.6	L'expérience québécoise et celle du gouvernement fédéral : éléments de comparaison	114
4.7	Synthèse.....	132
	CHAPITRE V : CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	133
	APPENDICE 1 : GUIDE D'ENTREVUE UTILISÉ	136
	APPENDICE 2 : GUIDE D'ENTREVUE ADAPTÉ À LA CODIFICATION DES DONNÉES.....	144
	BIBLIOGRAPHIE	153

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 2.1 : Types d'interventions horizontales (Bourgault, 2002)	11
Graphique 2.2 : Définition de la gestion horizontale : Adaptation de la théorie de Bourgault (2002), Heeks (1999), Sproule-Jones (2002)	12
Graphique 2.3 : Présentation sommaire des modèles recensés	17
Graphique 2.4 : La capacité de collaboration interorganisationnelle (Bardach, 1998; 2001)	25
Graphique 2.5 : Modèle d'analyse de la transformation des organisations (Venkatraman, 1996)	38
Graphique 2.6 : La <i>Grille des leviers de réussite</i>	45
Graphique 4.1 : La <i>Grille validée des leviers de réussite</i>	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.7 : Conceptualisation préliminaire des leviers de réussite	47
Tableau 3.1 : Répartition des répondants en fonction des postes	57
Tableau 3.2 : Partenaires impliqués dans le projet SIIJ	66
Tableau 3.3 : Matrice de la grille d'analyse pour l'étape 1	72
Tableau 3.4 : Matrice simplifiée du traitement des leçons apprises relative à l'étape 2 de l'analyse	75
Tableau 4.1 : Tableau pour l'étape 1 de l'analyse – GUT; PGSE; SIIJ; SQCA	81
Tableau 4.2 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – <i>Guichet unique des transporteurs (GUT)</i>	84
Tableau 4.3 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – <i>Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)</i>	86
Tableau 4.4 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – <i>Système intégré d'information de justice (SIIJ)</i>	88
Tableau 4.5 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – <i>Service québécois de changement d'adresse (SQCA)</i>	92
Tableau 4.6 : Leçons communément apprises	95
Tableau 4.7 : Modèle des leviers de réussite tel que validé par l'analyse empirique	101
Tableau 4.8 : Conclusions issues de la table ronde de recherche-action en gestion horizontale (Centre canadien de gestion, 2001)	115

RÉSUMÉ

Quatre cas d'intégration de services gouvernementaux ont été analysés : le *Guichet unique des transporteurs*, le *Portail gouvernemental de services aux entreprises*, le *Système d'intégration d'information de justice* et le *Service québécois de changement d'adresse*. L'objectif de la recherche consiste en une première validation d'un modèle conceptuel général relevant et explicitant les leviers de la gestion horizontale, qui pourra notamment servir de base de référence aux gestionnaires oeuvrant dans le développement du gouvernement en ligne québécois, concernant la phase « élaboration du projet ».

Cette recherche est novatrice par sa mise en évidence des leviers de succès de la gouvernance des relations de partenariat interorganisationnel en considération des leçons tirées d'expériences québécoises d'intégration de services.

CHAPITRE I :

CONTEXTE DE L'ÉMERGENCE DE L'INTÉGRATION DE SERVICES ET PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES À L'ENDROIT DE CE PHÉNOMÈNE

1.1 Mieux faire avec moins de ressources : un code de conduite mondialisé

Depuis les vingt dernières années, les appareils d'État de nombreux pays de l'OCDE connaissent de profondes et rapides transformations. Les gouvernements en sont à reconsidérer les structures et les méthodes de prestation des services publics.

Le Québec est également entré dans cette vague de renouveau. Deux phases importantes du chantier de la modernisation étatique ont été entreprises, soit l'implantation de l'*Inforoute gouvernementale* et la mise en place du système informatique de gestion intégrée des informations concernant les ressources humaines, financières et matérielles (GIREs), lequel fut par la suite abandonné lors du dernier changement de gouvernement. Le chantier de modernisation de l'État québécois s'appuie aujourd'hui sur l'exploitation des possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Dans sa volonté de « rénover » l'État pour améliorer la qualité des services aux citoyens et sa productivité, le ministre d'État à l'Administration et à la fonction publique et président du Conseil du trésor déposait, le 9 juin 1999, l'énoncé de la politique *Pour de meilleurs services aux citoyens – un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique*, laquelle politique a officiellement été lancée en accord avec les nouvelles orientations et les objectifs reposant sur ces principes structurants :

- *La qualité de service aux citoyens;*
- *simplicité, flexibilité, souplesse des moyens;*
- *gestion axée sur les résultats;*
- *transparence, responsabilités, reddition;*
- *actualisation des façons de faire en mettant l'accent sur les résultats et sur des contrôles a posteriori plutôt que sur l'approbation des moyens a priori;*
- *association des gestionnaires et du personnel de la fonction publique à la modernisation, et responsabilisation de ceux-ci;*
- *appropriation des TIC tout en assurant la sécurité des échanges par la protection des renseignements personnels et une infrastructure à clefs publiques, une architecture des données, la signature électronique et la reddition de comptes;*
- *volonté d'enclôser le processus de modernisation continu dans un cadre de loi structurant.*

Peu avant, soit en 1998, la *Politique québécoise de l'autoroute de l'information* avait été déposée et un ministre délégué à l'Autoroute de l'information fut nommé. Ses objectifs consistaient à rapprocher l'État des citoyens et des entreprises, généraliser l'utilisation de l'autoroute de l'information et favoriser l'innovation et l'efficacité des employés de l'État.

Le 26 mars 2002, à l'occasion du dépôt du rapport faisant état de l'application et de la mise en œuvre de la *Loi sur l'administration publique*, le ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique et président du Conseil du trésor, M. Joseph Facal, évoquait les réalisations faites au Québec sur le plan de l'amélioration de la qualité des services aux citoyens en ces termes :

« En matière de qualité des services aux citoyens et aux entreprises, des plans d'amélioration des services prennent forme et une offre électronique de services s'ajoute maintenant aux moyens traditionnels de communiquer avec l'État. Le portail gouvernemental offre un éventail de services en ligne sur des thèmes touchant de près la vie des citoyens, comme « Changer d'adresse », « Perte ou vol de cartes » et « Démarrez votre entreprise ». Outre l'information accessible en ligne, des formulaires peuvent déjà être remplis et retournés par voie électronique : déclaration de revenus, aide financière aux études, allocation familiale sont du nombre. Le portail gouvernemental donne aussi accès à un répertoire des programmes et services comptant près de 1700 fiches. La révision des politiques et des règlements adoptés avant l'entrée en vigueur de la Loi sur l'administration publique se poursuit. Ainsi, le gouvernement ramènera sous peu de 60 à 30 jours le délai avant de

payer des intérêts à ses fournisseurs. Ce changement devrait encourager les petits fournisseurs à davantage faire affaire avec le gouvernement.¹ »

Au-delà de ces propos, le renouveau managérial, inscrit dans la *Loi sur l'administration publique*, a soulevé plusieurs enjeux dont l'allègement du cadre budgétaire, des besoins en matière d'infrastructure partagée et commune, ainsi qu'une culture de gestion adaptée au contexte d'horizontalité dans lequel les TIC y jouent désormais un rôle essentiel.

D'ailleurs, l'article 65 de la *Loi sur l'administration publique* est éloquent en matière d'impact des TIC sur le fonctionnement des organismes publics. Cet article portant sur la gestion des ressources informationnelles consacre **l'omniprésence des TIC dans la gestion de l'interface Gouvernement-Organisation-Citoyens** :

« Les ressources informationnelles de l'Administration gouvernementale sont gérées de façon à :

1° utiliser de façon optimale les possibilités des technologies de l'information et des communications comme moyen de gestion des ressources humaines, budgétaires et matérielles;

2° contribuer à l'atteinte des objectifs d'accessibilité et de simplification des services aux citoyens;

3° favoriser la concertation entre les ministères et organismes et le partage de leur expertise et de leurs ressources. »

Suivant son entrée dans ce dont il est désormais convenu de désigner la « société de l'information », le Québec a entrepris un virage vers l'avènement d'un gouvernement en ligne amorcé par l'*Inforoute gouvernementale*. L'émergence d'un tel gouvernement n'est toutefois pas sans soulever des enjeux en matière de gouvernance.

1.2 Un État informatisé pour les citoyens : La prestation électronique des services (PES)

Conscient des nouvelles exigences des citoyens et des entreprises et suivant les nouvelles priorités au chapitre de la relance de l'emploi, le gouvernement du Québec voulait instaurer

¹ Communiqué de presse du ministre Joseph Facal à l'occasion du dépôt du rapport faisant état de l'application et de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique disponible à l'adresse suivante : <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/communiqu26mars02.htm>

des guichets uniques et des portails parallèlement à des initiatives en matière d'allégement réglementaire et de modernisation. À l'occasion du discours inaugural prononcé par le premier ministre du Québec à l'Assemblée nationale, le lundi 25 mars 1996, M. Lucien Bouchard annonçait :

« Partout, nous allégerons le poids de la réglementation en nous attachant, non plus à dicter des processus et contrôler leur application, mais à évaluer en fonction des résultats à atteindre, donc en laissant libre cours à la créativité et à l'innovation au sein de l'entreprise. Nous veillerons aussi à instaurer des guichets uniques, ainsi que des processus d'émission de permis, formulaires et dossiers uniques. »

Cette déclaration a mené à la création de quatre cas de portails et guichets uniques, auxquels nous reviendrons aux sections 1.3 et 3.3 puisque la validation de notre modèle conceptuel procède de ceux-ci, soit :

- Le *Guichet unique des transporteurs (GUT)*;
- le *Service québécois de changement d'adresse (SQCA)*;
- le *Système intégré d'information de justice (SIJ)*;
- le *Portail de démarrage d'entreprise* (trousse électronique de démarrage) devenu par la suite le *Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)*².

Les nouvelles exigences des citoyens ont poussé à procéder à la modernisation de la prestation des services au profit de la priorité accordée au « front » de prestation (*front office*). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les exigences³ des citoyens, sur le plan de l'accessibilité, ont renouvelé la définition de la « qualité ».

² Important : L'acronyme PGSE utilisé dans ce mémoire regroupe le *Portail de démarrage d'entreprise* ainsi que le *Portail gouvernemental de services aux entreprises*.

³ Selon un sondage réalisé auprès des citoyens et des entreprises du Québec conduit en 2003 par le Cefrio avec le soutien du gouvernement du Québec, Bell Canada, la firme CGI et Desjardins, la majorité des internautes (citoyens et entreprises) se disent « sensibles » au développement des services Internet par le gouvernement. Les services qu'ils considèrent les plus prioritaires à implanter relèvent des besoins exprimés suivants : « Signaler un changement d'adresse en ligne à un seul endroit (83 %) »; et « obtenir de l'information sur les heures d'ouverture, la localisation des bureaux et les numéros de téléphone (83 %) ». Le besoin de « demander ou renouveler des permis, cartes, certificats, etc. » vient en troisième position, soit 78 %, des attentes exprimées par les citoyens Internetautes québécois sondés.

Des informations détaillées sont disponibles à l'adresse suivante :
http://www.cefrio.qc.ca/rapports/NETGouv_depliant_2003.pdf

L'intérêt envers la prestation électronique des services gouvernementaux a par ailleurs été confirmé par le sondage NetGouv 2004, mené par le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). De plus, pour ce qui est des non-utilisateurs (44,8 % contre 41 % l'an dernier), ce même sondage a révélé que près de la moitié de ceux-ci « sont sensibles à Internet en tant que nouveau canal de prestation des services gouvernementaux », et « estiment qu'il est prioritaire pour le gouvernement du Québec de développer cette façon de faire ».

Subséquemment, cet intérêt grandissant quant à la diversification⁴ des modes de prestation de services gouvernementaux a suscité des réflexions sur la nécessité pour les gouvernements de gérer de manière cohérente l'expérience de prestation de services vécue par les citoyens (Erin Research, 2003).

1.3 Prestation électronique de service et gestion horizontale

L'introduction des TIC se veut donc une réponse moderne aux pressions de l'environnement externe des organisations publiques, plus que jamais caractérisé par son instabilité et sa complexité, conjuguées aux demandes toujours plus exigeantes des citoyens et aux pressions économiques. L'utilisation des TIC tend non seulement à transformer les façons de faire des administrations, mais aussi ce qu'elles font (nouveaux produits et services) et leurs rapports avec les citoyens et la société. À ce chapitre, la réforme administrative et le gouvernement électronique vont de pair (Heeks, 1999).

Les relations entre les organisations publiques ont été affectées par les TIC et les transformations des enjeux contemporains qui font que les problèmes ne peuvent plus être résolus par une seule organisation (Agranoff et McGuire, 2001 : 296). Les problèmes actuels surpassent la plupart du temps les limites organisationnelles internes et les structures des organisations publiques doivent être suffisamment flexibles ou revues pour faciliter la coordination entre les différents partenaires concernés par la prestation intégrée des services.

⁴ De nombreux gouvernements souhaitaient remplacer les modes traditionnels de prestation de service par la PES mais ce n'est pas encore ce qui s'est produit en pratique d'où diversification.

Selon Bourgault (2002b : 32), « la plupart des dispositifs de bonne gouvernance font appel à la gestion horizontale ». La gestion horizontale, notion à laquelle nous revenons au second chapitre, peut être définie pour l'instant comme toute activité conjointe menée par deux organisations ou plus qui choisissent de travailler de concert pour offrir de meilleurs services à la population (Bourgault, 2002a: 16 ; Bardach, 1998 : 8). La gestion horizontale « permet d'améliorer la complémentarité de l'action et la synergie des organisations » (Bourgault, 2002b : 34). La gestion horizontale est une perspective de gouverne qui « constitue une innovation organisationnelle et en conséquence, [qui] insécurise et met en cause des façons de faire perçues comme sécurisantes » (Bourgault, 2002b : 34). Elle se veut d'ailleurs une réponse aux manques de ressources financières et humaines auxquels la plupart des organisations publiques sont confrontées (Bernier, 2002).

La gestion horizontale qui implique la collaboration interorganisationnelle apparaît comme « un besoin de plus en plus évident » (Bourgault, 2002a) compte tenu de la nature des problèmes qui se posent. Sa nouveauté n'est pas sans soulever des questionnements importants dans le domaine de la recherche portant sur la gestion de projets d'intégration de services, particulièrement au regard de la complexité du secteur public et du rôle central joué par les TIC.

La gestion horizontale comporte des risques. Elle est d'autant plus risquée qu'il n'existe pas vraiment de « guide officiel » pour soutenir les gestionnaires dans un contexte d'horizontalité. Les recherches portant sur les meilleures pratiques de la gestion horizontale adaptées à la réalité gouvernementale québécoise, sont très rares. Les gestionnaires sont généralement contraints à apprendre de leurs essais et de leurs erreurs tout au long d'une aventure risquée. Des conditions semblent préalables à ce type d'initiatives dont un appui politique, une structure pouvant s'adapter à la réalité horizontale et un leadership reconnu pour sa crédibilité et sa légitimité (Bardach, 1998; Bernier, 2004; Bourgault, 2002b; CCG, 2002; OCDE, 2003a; Thomas, 2000; Wilkins, 2003). Néanmoins, comme il est développé dans ce mémoire, des leviers de réussite peuvent être relevés de l'examen de la jeune expérience québécoise d'intégration de services.

C'est l'objectif de cette recherche que de proposer un modèle conceptuel général qui tend à relever et expliquer les leviers de la gestion horizontale dans les limites de la phase « élaboration de projet », soit de la naissance du projet jusqu'à la mise en opération de la

prestation des services. Ce modèle est expliqué au chapitre deux à partir d'une recension des écrits sur la gestion horizontale et l'impact des technologies sur les processus administratifs. Dans ce mémoire, nous faisons ensuite une première validation de ce modèle.

Nous avons choisi de procéder pour ce faire par études de cas selon une méthodologie expliquée au chapitre trois. Les cas que nous avons choisis, à savoir le *Guichet unique des transporteurs* (GUT), le *Portail gouvernemental de services aux entreprises* (PGSE), le *Système intégré d'information de justice* (SIJ), ainsi que le *Service québécois de changement d'adresse* (SQCA), se révèlent tout particulièrement intéressants du fait de leur diversité quant à leurs complexités respectives, les domaines d'affaires concernés et la taille des organisations impliquées (soit l'ampleur des budgets accordés). Ces cas sont ressortis dans la cartographie des services en ligne menée par le CEFRIO (Bernier, 2004) et dans les travaux commandés à l'ENAP par le secrétariat du Conseil du trésor comme les cas les plus porteurs pour le développement futur de tels services. La validation de notre modèle conceptuel procèdera donc de ces quatre cas. Les résultats de cette validation sont proposés au chapitre quatre.

La question principale de la recherche sera traitée à la lumière des résultats de l'analyse de ces quatre cas, laquelle question est énoncée ainsi :

Quels sont les leviers de la gestion horizontale dans le contexte du gouvernement québécois en ligne pour la phase " élaboration de projet " ?

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Comme nous l'avons présenté au premier chapitre, la gestion horizontale des projets de gouvernement électronique est un sujet dont l'étude ne fait véritablement que débiter. Comme il est développé dans ce chapitre, peu de cadres théoriques présentent la gestion horizontale dans toutes ses dimensions et composantes. Dans ce chapitre, nous précisons la définition que nous comptons utiliser de la gestion horizontale, puis en fonction de la recension des écrits sur le sujet, nous développons la *Grille des leviers de réussite* que nous voulons ensuite empiriquement vérifier.

2.1 Définition de la gestion horizontale et principaux enjeux

Bardach (1998: 8) parle de la gestion horizontale comme suit : « *any joint activity by two or more agencies that is intended to increase public value by their working together rather than separately* ». Cette approche se distingue de l'approche traditionnelle (gestion en silo) par son concept de « valeur ajoutée » générée par le partenariat interorganisationnel.

D'après Bourgault (2002a : 16), la gestion horizontale concerne les habiletés individuelles de conciliation. Elle réfère à la capacité de chaque partenaire à négocier en fonction du bien commun plutôt qu'en fonction des intérêts individuels ou de ceux de l'organisation qu'il représente. Ainsi, les personnes qui ont à gérer des projets horizontaux doivent démontrer certaines qualités de gestionnaires et de leaders (*idem*, 2002b : 39). Au point de vue de la « capacité », Bardach, (1998), Agranoff et McGuire (1998 : 85) affirment que le travail en réseau exige un savoir-faire en ce qui concerne notamment la préparation des coentreprises

financières, la négociation de stratégies communes, la coordination de la mise en oeuvre des projets séquentiels des organisations respectives, l'écriture du cadre d'entente interorganisationnelle, la gestion de contrat et l'évaluation.

Dans un autre vocabulaire, « l'approche intégrée » diffère de la « gestion en silo » en ce sens qu'elle appelle au surpassement « des barrières structurelles, techniques et culturelles » (Heeks, 1999 : 36-45) au regard du projet solidaire, cela supposant une aptitude à développer des stratégies de résolution de problèmes par la concertation. Tel que cet auteur le mentionne, le virage vers l'approche intégrée de service peut être vu comme un processus à long terme. La gestion horizontale a trait au mécanisme commun d'intégration qui est mis sur pied pour coordonner l'utilisation et le partage des ressources à la lumière des préoccupations et des intérêts de tous et chacun (Agranoff et McGuire, 1999 : 28).

La gestion horizontale comporte une dimension « gestion de risques » liée au décloisonnement. Elle comprend aussi une dimension « gestion du changement » parce qu'elle implique un changement culturel qui n'est pas sans comporter des impacts sur les acteurs habitués à fonctionner dans une structure traditionnelle (silo) plutôt que dans une architecture ouverte, orientée sur les services à la clientèle. Finalement, il y a une dimension gestion par résultats qui permet de structurer l'imputabilité particulière que nécessite la gestion entre diverses organisations. La définition que nous retenons de la gestion horizontale est synthétisée par le graphique 2.2.

La gestion horizontale est définie dans ce mémoire comme le mécanisme d'intégration institué pour coordonner les ressources mises en commun pour offrir des services simplifiés en fonction des besoins des citoyens. La gestion horizontale comporte trois dimensions : une de gestion des risques, une de gestion du changement et une de gestion par résultats. Elle comporte également diverses configurations possibles, des moyens de partage des divers coûts et des mécanismes formels et informels de coordination.

La gestion horizontale réfère à un esprit de conciliation et de résolution intégrée de problème à l'attention des citoyens en réponse à leurs exigences. Elle consiste en un changement déclenché par l'éclatement des barrières culturelles, structurelles et technologiques en réponse aux attentes des citoyens qui commandent la transversalité et

l'intégration dans une structure orientée sur la clientèle. Elle a essentiellement trait au mécanisme d'intégration solidairement édifié servant à coordonner les ressources mises en commun pour une plus grande cohérence des interventions en fonction d'objectifs-résultats communément et clairement fixés. Vu l'instabilité de l'environnement dans lequel elle s'opère et sa complexité, elle fait référence aux mécanismes formellement déployés qui régissent les relations entre les partenaires ainsi que ceux leur permettant, sur une base de confiance, de s'ajuster spontanément face aux risques. En ce qui touche les habiletés individuelles, la gestion horizontale réfère à la capacité à négocier en fonction du bien commun et au profit des citoyens. En soi, nous croyons que la gestion horizontale est une question de conception de projet en fonction d'objectifs-résultats clairement explicités et de la pertinence de l'initiative à l'égard des risques, de conciliation, de décloisonnement, d'institutionnalisation (soit de formalisation et normalisation dans une optique préventive), de réaction à partir d'une information complète, d'ajustement et, fondamentalement, d'harmonisation.

Pour ce qui est des configurations de la gestion horizontale, celle-ci peut s'afficher sous différentes formes et à différents niveaux de contraintes (Bourgault, 2002a : 34) : (graphique 2.1)

Graphique 2.1 : Types d'interventions horizontales (Bourgault, 2002)

Modes de gouvernance

- *Alliances (arrangement ponctuel de services entre des organisations);*
- *Coentreprises (création d'organisme d'appartenance et de gestion conjointe);*
- *Tables de concertation (structure peu contraignante d'échanges, à rencontres espacées);*
- *Équipes de coordination (structure d'influence ou de contrainte, à rencontres assez fréquentes);*
- *Équipe (groupe) de gestion de projet (structure ad hoc, de fonctionnement continu, aux décisions contraignantes);*

Soutien et partage d'informations

- *Organisation virtuelle (réseautage fonctionnel selon les besoins des membres);*
- *Services communs (création d'une unité de fourniture de services de soutien, de recherche ou d'opération qui dessert de manière commune et simultanée ses membres fondateurs);*

Services intégrés et uniformisation des pratiques managériales

- **Guichets uniques** *(mise en commun de ressources de prestation de services dans un point de service commun);*
- *Intégration des pratiques de gestion (utilisation de formats, systèmes, paramètres, indicateurs, définitions identiques afin de faciliter la mise en interfaces des banques de données; promotion de pratiques de gestion fondées sur une culture ou des valeurs communes);*

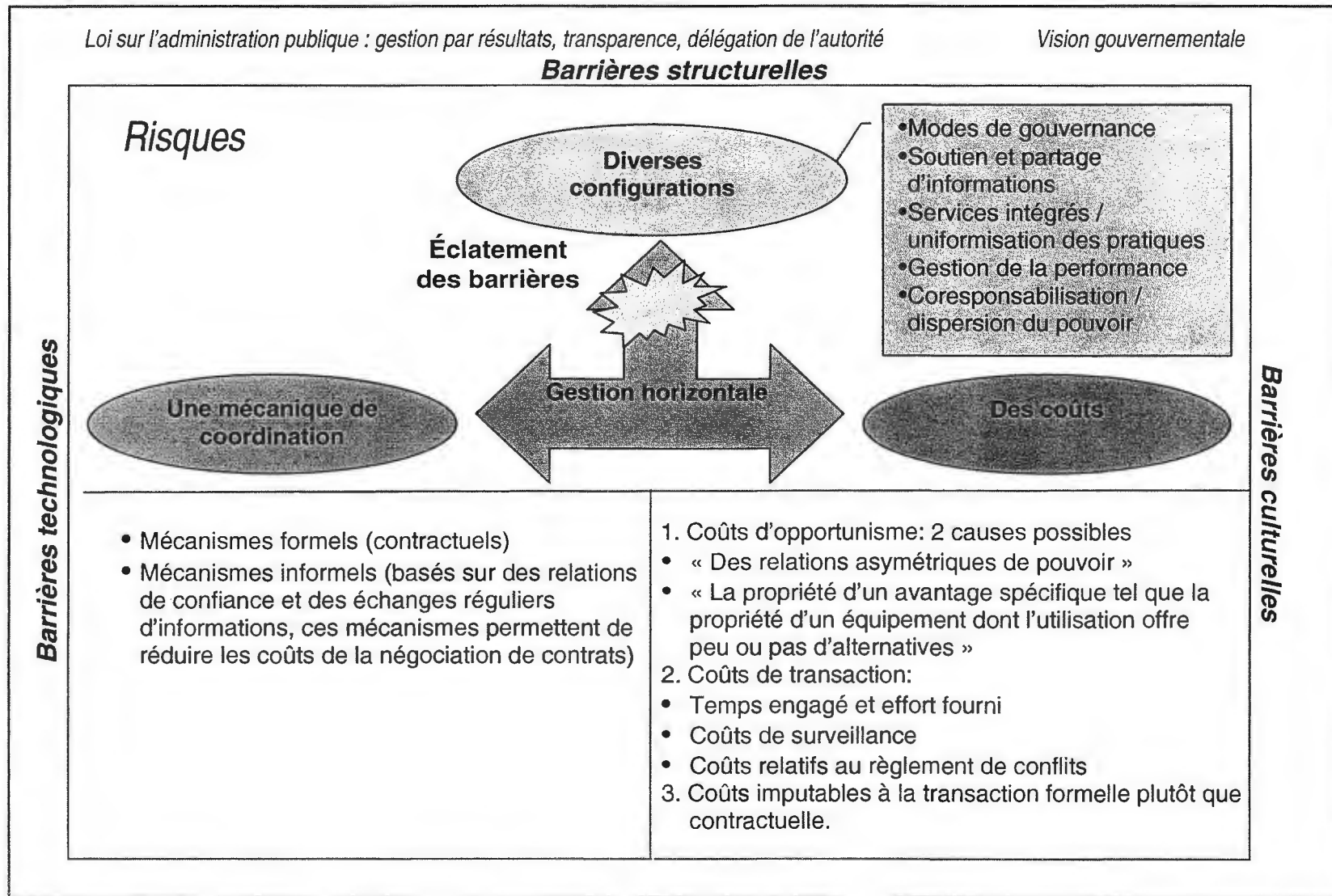
Gestion de la performance

- *Évaluation par les pairs (évaluation de la performance d'un individu à laquelle concourent, de manière plus ou moins décisive, les pairs de cette personne);*
- *Primes au rendement d'équipes, d'entreprises (attribution de reconnaissances financières sur la base du rendement collectif plutôt qu'individuel : équipe, service, direction, corporation);*

Coresponsabilisation/dispersion du pouvoir

- *Déconcentration (attribution à un autre palier/secteur de gouvernement/organisation de pouvoirs opérationnels tout en conservant la capacité de décider des orientations des politiques et en maintenant un dialogue bidirectionnel constructif entre ces unités).*

Graphique 2.2 : Définition de la gestion horizontale :
 Adaptation de la théorie de Bourgault (2002), Heeks (1999), Sproule-Jones (2002)



La gestion horizontale comporte de nombreux enjeux et des risques. Pour Bourgault, toutes ces formes de gestion horizontale nécessitent « un renversement de cultures et de pratiques verticales au profit de la pensée corporative » (*ibid.* : 30-32), laquelle implique, « à un certain degré, une mise en veilleuse des intérêts [...] des organisations au profit de l'intérêt public » (Bernier, Bourgault, et Burlone, 2001). La gestion horizontale apparaît comme un mécanisme d'intégration dont l'articulation requiert des changements culturels et structurels sans précédent.

Vu la complexité de la réalité du secteur public dans laquelle elle s'opère, de l'avant-gardisme des initiatives d'intégration de services et eu égard au fait que « de larges projets horizontaux comportent des risques politiques non négligeables » (OCDE, 2001), la gestion horizontale nécessite des habiletés particulières en gestion de risques; les risques étant intégrés et complexifiés par l'utilisation de nouvelles modalités de gouverne dont le partenariat public-privé. En effet, étant donné le manque de ressources spécialisées du secteur public, la pénétration fulgurante de la technologie au sein de ce dernier a occasionné l'émergence de nouvelles formes de collaboration avec le secteur privé, des partenariats (Dawes et Pardo, 2002) de façon à bénéficier de ses ressources spécialisées, qui ne sont pas sans soulever de nouveaux risques compte tenu des habiletés de gestion requises en ce sens.

La gestion horizontale appelle au décloisonnement, donc à un besoin de cohérence, à une coordination centrale qui transcende les intérêts des ministères (Bernier, 2004 : 42-43). Or, du fait de la « double appartenance » (Bourgault, 2002a) des responsables, qui doivent à la fois rendre compte à l'organisme de provenance et à l'organisation du projet horizontal, elle nécessite un mode de reddition de comptes fonctionnant sur une base permettant la complémentarité des mécanismes de vérification de la transparence.

La gestion horizontale suppose aussi des changements organisationnels et une coordination importante compte tenu de ces exigences, qui appellent à la transversalité des processus afin de « passer d'une structure de services à une structure au service des citoyens » (Bernier, 2004; Leclerc, 2001)

L'état de ce mécanisme, quant à sa « permanence », « sa formalisation », et à « l'intensité de la coordination et de l'intégration » qu'il impose, varie sous l'effet de divers facteurs dont

« les besoins du projet, la volonté de participer et les ressources consenties » (Bourgault, 2002a). En outre, selon Alexander (1995 : 274), le potentiel de coordination interorganisationnelle est déterminé par l'effet de différents facteurs de contingence (stabilité de l'environnement ou changement de celui-ci, prédictions, etc.), ainsi que par les attentes mutuelles et les obligations réciproques des organisations partenaires. Pour Bourgault (2002a : 17), les bénéfices de la gestion horizontale dépendent aussi de la « qualité des échanges entre les organisations ». Agranoff et McGuire (2001 : 296) soutiennent que la stratégie et les liens structurels sont importants quant à la consolidation des relations interorganisationnelles (*id.* 1998 : 76-77).

Malgré ce que Bourgault (2002a : 40-46) appelle « les difficultés à résoudre », soit : « la double appartenance et les liens fonctionnels avec les organismes de provenance, la question de la loyauté, l'éthique, l'imputabilité, l'évaluation de la performance individuelle et commune, et les coûts de transaction », la gestion horizontale facilite l'atteinte des objectifs des organisations en nécessitant moins de moyens. Toutefois, « il importe pour les praticiens de l'administration publique de bien cerner la nature et la valeur des interdépendances qui existent véritablement entre les diverses activités composant leur réseau de prestation des services » (Sproule-Jones, 2002 : 46), car la gestion horizontale comporte des coûts.

Sproule-Jones (2002 : 45-46) identifie trois types de coûts afférents à la prestation conjointe : ceux relevant de « comportements opportunistes » dus à des relations asymétriques de pouvoir, ceux liés à la coordination contractuelle d'activités de prestation de services et ceux imputables à la transaction formelle plutôt que contractuelle. Par exemple, concernant les coûts d'opportunisme, Sproule-Jones soutient que « la coordination de la prestation des services peut engendrer des coûts lorsqu'un des membres du réseau profite de relations asymétriques de pouvoir pour imposer ou empêcher certains comportements de coordination [...] ». Également, il est stipulé qu'« un comportement opportuniste peut découler de l'exercice d'un pouvoir de marché, comme lorsqu'une activité de service est monopolisée par une seule agence ». Un comportement opportuniste peut aussi « être lié à la possession d'un avantage spécifique [...] [tel que] la propriété d'un équipement dont l'utilisation offre peu ou pas d'alternatives ». Il peut également résulter de « la complexité de la tâche et la difficulté des autres membres du réseau d'évaluer le

comportement ». Pour ce qui est des autres coûts, l'auteur relève le temps engagé et l'effort fourni à la négociation, les coûts de surveillance et relativement au règlement des conflits. Techniquement, pour être considérée comme efficiente, la gestion horizontale⁵ doit démontrer « des coûts de transaction et d'opportunisme inférieurs aux gains réalisés par la coordination des activités de prestation de service » (Sproule-Jones, 2002 : 46). Les mécanismes de coordination jouent un rôle fondamental en regard de ces coûts. Enfin, les procédures non contractuelles permettent de réduire les coûts de transaction associés à la coordination contractuelle de la prestation de services (*Ibid*). Ces procédures s'appuient essentiellement sur la confiance.

La gestion horizontale, s'opérant dans le contexte public actuel, doit s'arrimer sur les principes et les valeurs qui encadrent la politique portant sur la modernisation et l'amélioration des services. Dans le contexte de la réalité du secteur public québécois, la pratique de la gestion horizontale est encadrée par les valeurs et les principes de la *Loi sur l'administration publique* et la vision gouvernementale en matière de modernisation, soit : la gestion par résultats (planification et mesure du rendement en fonction d'objectifs-résultats), la transparence et la reddition de comptes. La gestion horizontale est influencée par la législation en matière d'accès et de protection de l'information personnelle. Compte tenu du changement culturel et de l'intégration qu'elle impose, elle comprend une part de risques liés au décloisonnement. La constitution de bases de données, leur accessibilité interne et externe et le couplage de fichiers des organismes multiplient les quantités de fichiers contenant des renseignements nominatifs qui circulent sur le réseau Internet, et où ils deviennent accessibles à un grand nombre de personnes. Par ailleurs, la préservation du principe de l'étanchéité des fichiers détenus par les organismes publics (Boutin et Mehriiz, 2003 : 17) comporte plusieurs enjeux, dont celui de l'identification des fichiers de renseignements personnels devant être contenus dans le système de gestion de l'accès aux données communes.

Enfin, selon Jacques Bourgault (2002a : 38-39), la gestion horizontale, en principe, contribue à éliminer les difficultés pratiques connues lors de la mise en œuvre « dans la mesure où une vaste gamme d'acteurs et de détenteurs d'intérêt à la base ont contribué à

⁵ Selon une logique de « prestation conjointe »

préparer la solution adoptée », sur une base collaborative. La phase « Élaboration de projet » est essentielle et c'est ce pourquoi nous y consacrons ce mémoire.

2.2 Gestion horizontale du gouvernement en ligne : recension des écrits

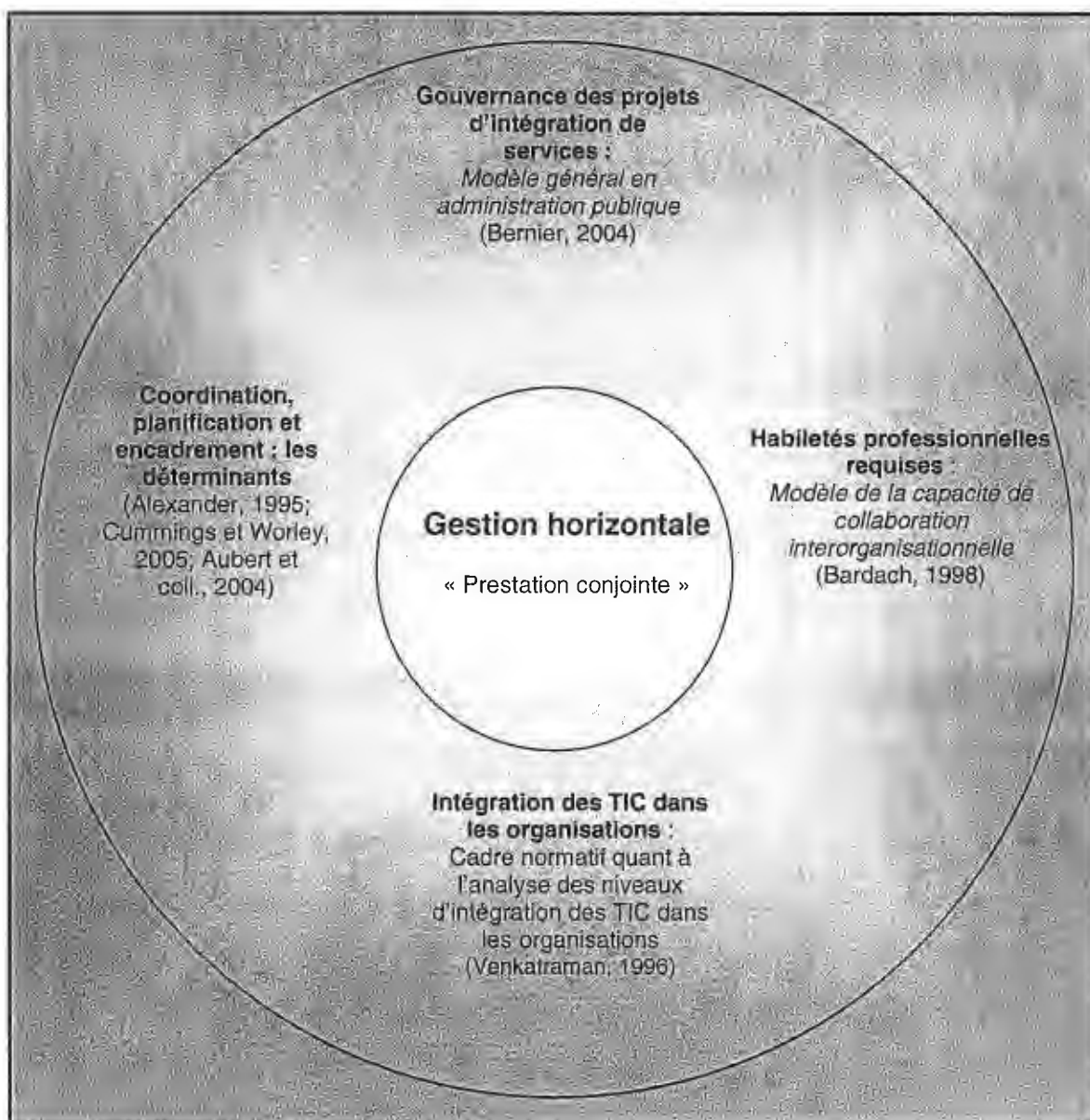
Pour établir la définition de la gestion horizontale qui précède nous avons procédé à une recension des écrits qui nous a amenés à retenir sept cadres d'analyse qui sont présentés au graphique 2.2. Ces cadres ont été retenus parce qu'ils proposent une liste, sinon exhaustive, du moins très complète des éléments pouvant influencer la gestion horizontale. Comme notre but est de comprendre quels sont les leviers de la gestion horizontale des services intégrés comme il a été dit au premier chapitre et qu'il sera élaboré au troisième chapitre, il nous faut dresser la liste des leviers potentiels. Comme le graphique 2.2 le résume, outre les travaux de Jacques Bourgault, sept ouvrages sont ressortis de notre recension des écrits comme étant susceptibles de guider la préparation du modèle que nous proposons ensuite dans la prochaine section. Le modèle conceptuel résultant de l'examen des cadres d'analyse retenus, soit la *Grille des leviers de réussite*, se veut un modèle conceptuel **complémentaire** au *Modèle général en administration publique* de Bernier (2004 : 26) et aux travaux de Bourgault (2002). Selon Jacques Bourgault (2002b: 35), la gestion horizontale devrait être opérée en fonction des facteurs de succès suivants :

- *Le caractère noble d'une cause ; (la pertinence du projet horizontal)*
- *la clarté du mandat confié;*
- *l'implication non équivoque des plus hauts dirigeants;*
- *la suffisance des moyens attribués;*
- *la visibilité de l'équipe de projet;*
- *la capacité de l'équipe de gérer ses environnements;*
- *ses participants (leurs attentes, loyauté et contraintes);*
- *la capacité de l'équipe de se gérer comme groupe opérationnel.*

Cette liste est insuffisante. Le nombre de variables à considérer pour comprendre les politiques publiques est considérable (Mazmanian et Sabatier, 1989). D'où la nécessité de

vérifier d'autres sources, lesquelles sont traitées aux sous-sections suivantes en commençant par le *Modèle général en administration publique* de Bernier (2004).

Graphique 2.3 : Présentation sommaire des modèles recensés



2.2.1 « Le modèle général en administration publique » (Bernier, 2004)

Bernier (2004) propose un modèle de gouvernance de l'intégration de services en ligne. Étant donné que ce modèle tient compte de la réalité du secteur public et qui plus est québécoise, nous avons retenu ce modèle, qui présente une vision globale de la gestion horizontale appliquée à l'intégration de services en ligne. Ce modèle présente des éléments de succès regroupés en douze points, tels qu'illustrés ainsi : (tableau suivant)

**Tableau 2.1 : Un modèle général en administration publique
Bernier (2004)**

Politique	Administrative	Politiques publiques	
Leadership	Ressources adéquates	Mécanismes de coordination	
Entrepreneuriat	Culture organisationnel le appropriée	Instruments de politique	
Appui politique	Contrôle d'un noyau technologique	Cadre légal adéquat	
Implication des parties prenantes	Gestion par résultats/ Imputabilité	Solvabilité du problème	+e = Meilleures pratiques

Selon l'auteur, la réussite de l'élaboration et de la mise en oeuvre des services en ligne comporte trois dimensions : « politique », « administrative » et « politiques publiques ». Les

douze éléments forment un tout. Certains éléments sont particulièrement centraux : le leadership, l'appui politique et les considérations budgétaires. Ils sont considérés comme des conditions fondamentales. Tel qu'il est illustré dans le tableau par la lettre « e », la gestion horizontale comporte des risques, soit une marge d'erreur.

Chaque élément de succès peut être résumé ainsi : (tableau suivant)

**Tableau 2.2: Les douze éléments de succès de l'implantation du gouvernement en ligne
(Bernier, 2004)**

Éléments de succès	Signification
Leadership administratif*	Considéré comme la première condition fondamentale, cet élément réfère aux habiletés individuelles de gestionnaires et de leaders des porteurs de projets de services intégrés. Les leaders doivent être capables de communiquer une vision, de sensibiliser à la pertinence d'agir de concert pour une noble cause, et d'en démontrer sa légitimité.
Entrepreneuriat	Cet élément réfère à la capacité d'innovation de l'équipe de direction en fonction des contraintes et des ressources disponibles.
Appui politique*	Un appui politique fort est capital. Cet élément est considéré comme une condition fondamentale.
Implication des parties prenantes	La réussite de l'implantation du gouvernement en ligne repose également sur l'adhésion des parties prenantes (<i>stakeholders</i>). Les communautés spécialisées de pratique contribuent à édifier une mémoire commune et jouent un rôle essentiel dans le transfert des connaissances.
Ressources adéquates*	Cette condition fondamentale consiste en la capacité d'agir en fonction des ressources allouées au projet horizontal. Elles doivent permettre de faire face à une demande accrue, et une planification doit préalablement être faite quant à la récurrence du projet.
Culture organisationnelle appropriée	Cet élément réfère au développement d'une culture d'excellence par l'apport de divers outils, dont l'attribution de prix de mérite, de telle sorte à contribuer à l'édification d'une mémoire commune et « à développer une culture de formation » centrée sur la valeur ajoutée et l'adhésion unilatérale à la cause commune de la simplification des services aux citoyens.
Contrôle d'un noyau technologique	Cet élément consiste en l'arrimage de la structure gouvernementale sur la logique des opérations des cœurs technologiques des organisations en fonction de l'objet de ralliement commun, soit la simplification des services.
Gestion par résultats/ Imputabilité	Le succès de l'implantation du gouvernement en ligne repose sur « une gestion publique moderne », soit la gestion par résultats basée sur la planification, la gestion des risques et la gestion de la connaissance (vigie).
Mécanismes de coordination	Cet élément consiste en la nécessité d'instaurer un mécanisme de coordination transcendant les intérêts des ministères : un dirigeant principal de l'information et un organisme central. Un mécanisme central est requis quant au développement de l'interopérabilité des services et l'édification d'une mémoire institutionnelle. L'efficacité de la coordination repose sur la stabilité des représentants; elle est une question de confiance.

Instrument de politique	Cet élément consiste en la nécessité de « tester des nouveaux mécanismes de coordination » que ce soit sous la perspective d'enraciner la gestion de la mise en œuvre des projets horizontaux dans des structures permanentes en fonction des grappes de services et de la complémentarité, ou sous la perspective d'envisager une formule de partenariat public-privé basée sur le partage de risque.
Cadre légal adéquat	Cet élément réfère à la nécessité d'harmoniser le cadre légal et le décloisonnement.
Solvabilité du problème	Cet élément consiste en la nécessité d'estimer la capacité de changement des interventions en fonction des tendances lourdes, des acteurs, des enjeux et des variables intervenantes.

Note : les éléments accompagnés d'un astérisque (*) sont considérés comme des conditions fondamentales

Le modèle de l'auteur met l'emphase sur les assises structurelle et culturelle de l'intégration de services. Il soutient l'importance de convenir d'une structure fondée sur la logique des opérations et l'expertise, soit le recours aux compétences des ministères les plus avancés pour des domaines d'affaires dits « particuliers ». Quant à la culture de la gestion, l'auteur expose la nécessité de fonder la gestion de services intégrés sur les valeurs et les principes de la gestion par résultats puisqu'elle s'inscrit dans les principes au coeur de la vision gouvernementale en matière de modernisation des services. L'auteur parle d'une « gestion publique moderne » fondée effectivement sur les principes de l'approche de gestion par résultats, soit la transparence, l'apprentissage continu et la reconnaissance, la délégation du contrôle et de l'autorité, la planification et la gestion de risques.

Nous retenons de ce modèle que l'implantation du gouvernement en ligne est une question d'entrepreneuriat, de confiance, de planification et de gestion de risque, de coordination centrale pour plus de cohérence, d'une culture de complicité fondée sur le transfert du savoir-faire et la valeur ajoutée, de légitimité du leadership et de la cause commune, de structure adaptée à la logique des opérations, d'adaptation du cadre légal en fonction de la réalité horizontale, et de formulation de politiques tout autant que de mise en œuvre. Tous ces éléments de succès procèdent de conditions préalables : un leadership administratif éprouvé; un appui politique solide; des ressources adéquates intégrant les besoins afférents à la récurrence du projet.

Or, des qualités sont également requises pour porter des projets d'intégration de services. Bernier (2004) identifie celle de l'entrepreneuriat. Selon Bourgault (2002b : 39), les projets de gestion horizontale doivent être confiés à des personnes « qui portent certaines qualités particulières de gestionnaires et de leaders ». Ces qualités et les conditions facilitantes sur le plan du savoir-faire sont, entre autres, étudiées à la section suivante à l'aide du modèle de la capacité de collaboration interorganisationnelle de Bardach (1998).

2.2.2 Habiletés professionnelles requises : Les principes de la collaboration interorganisationnelle (Bardach, 1998)

Pour Bardach (1998), collaborer revient à négocier à partir d'une information clé mise en commun. Cet élément typique est inhérent à ce qu'il dénomme « *the culture of joint problem solving* ». Cet auteur entrevoit la finalité de la collaboration au regard de l'accroissement de la valeur publique. Cette négociation se retrouve à chaque niveau hiérarchique de la structure décisionnelle. Par la négociation, les parties impliquées cherchent respectivement à créer une valeur ajoutée à partir d'une occasion favorable, de circonstances propices (« *momentum* »). Comparativement à celle du secteur privé, la négociation dans le secteur public comporte un élément déterminant qui en intensifie sa complexité, soit la présence d'une tierce partie composée d'organisations diverses (*stakeholders*) gravitant autour des agences impliquées dans le projet. Alors que ces différentes organisations ne sont pas directement représentées à la table de négociation, les gestionnaires doivent considérer leur opinion lors du processus de négociation.

La gestion horizontale implique l'appropriation d'un savoir-faire particulier en considération de conditions clés, de ce que Bardach dénomme les « poutres de soutien » (*building blocks*). L'auteur a exposé ses considérations théoriques par un modèle regroupant les conditions déterminantes sous l'appellation « ICC » (*Interorganizational collaborative capacity*), laquelle expression est ici traduite par « capacité de collaboration interorganisationnelle » (CCI). Elle est définie ainsi (Bardach, 2001 : 151-152) :

« An ICC is capable of having a division of labor, operating routines, and internal communications channels. It can acquire and consume resources. It needs at least intermittent direction and steering. It has often an informal culture. Whether or not it has a formal table of organization or recognition from officialdom, it is a psychological reality to those who participate in it. More precisely, it is at least as much a psychological reality to the participants as are many formal organizations to those who participate in them. »

Bardach (1998; 2001) explique sa théorie « du savoir-faire » par des métaphores empruntées du secteur de la construction. Son modèle CCI (ICC) est comparé à un échafaudage constitué de plateformes, soit chacune des capacités dites « déterminantes », soutenues par une charpente (la direction et le leadership). Tout comme l'échafaudage, ce modèle se veut une construction temporaire (« [...] *a kind of virtual organization* ») destinée

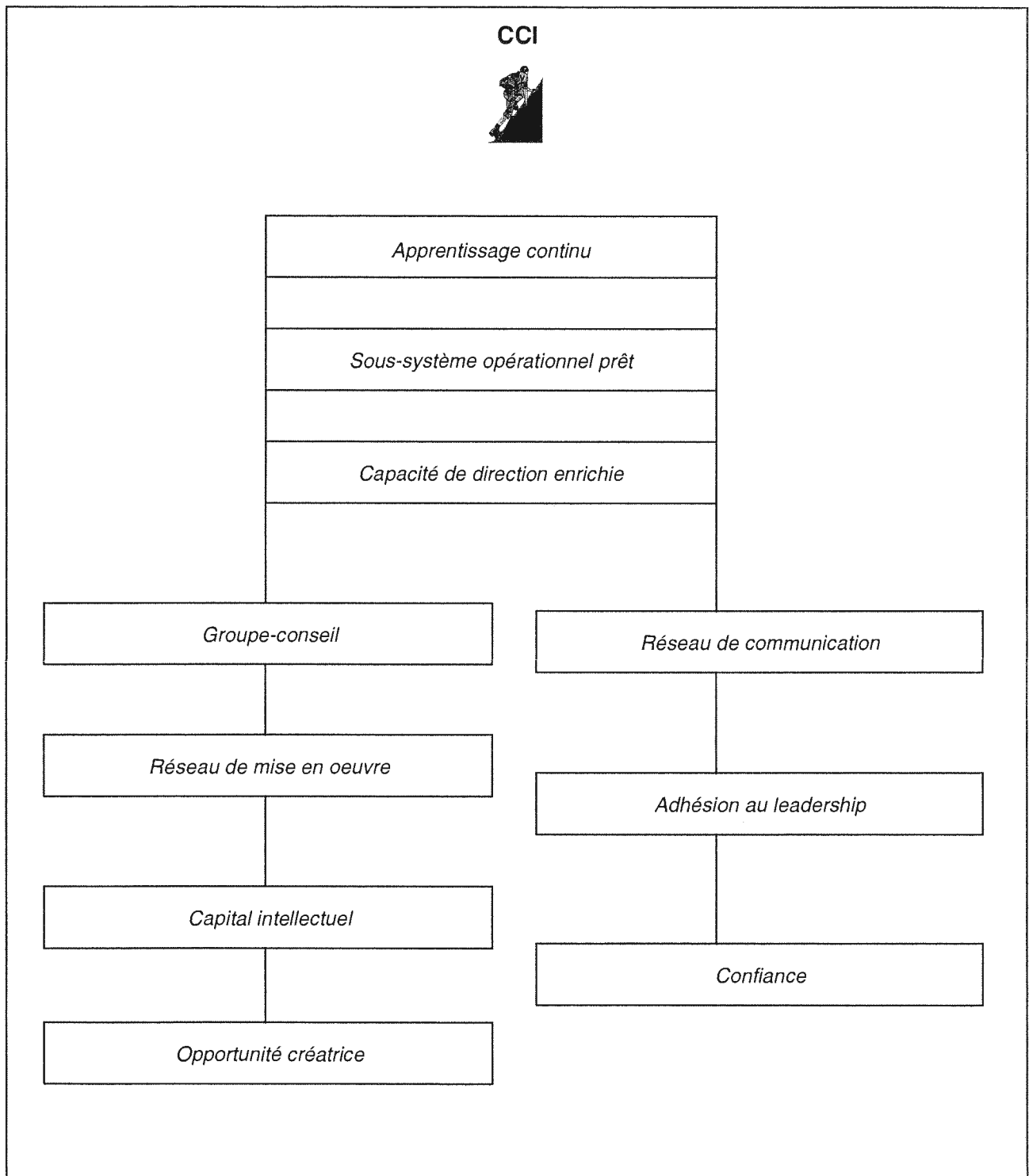
à véhiculer les partenaires et les ressources en tous points du « bâtiment », soit le projet à édifier.

D'après cette théorie, les « matériaux essentiels » à l'édification du projet sont :

- *Les conditions déterminantes (capacités inhérentes à la CCI) ;*
- *Les occasions favorables (momentum).*

Son modèle est présenté ainsi : (graphique suivant)

Graphique 2.4 : La capacité de collaboration interorganisationnelle (Bardach, 1998; 2001)



Ce schéma doit être lu de bas en haut; l'appropriation de chacune des capacités s'appuie sur des valeurs particulières, lesquelles conditionnent l'acquisition de la capacité suivante, etc. Chaque nouvelle capacité doit être perçue comme une « plateforme », une base de valeurs à partir desquelles le gestionnaire doit envisager sa réalité organisationnelle en vue d'acquérir la capacité suivante, et ainsi de suite.

Bardach (1998; 2001) entrevoit chacune de ces conditions de la capacité générale de la collaboration interorganisationnelle ainsi : (tableau suivant)

Tableau 2.3 : Signification des conditions inhérentes à la CCI (Bardach, 1998; 2001)

Conditions	Signification
Capital intellectuel :	Le capital intellectuel réfère à la capacité à générer, en collaboration, des stratégies d'action en considération de la nature et de la portée d'un problème. Le capital intellectuel est la source des directions à partir desquelles le cercle de participants doit être déployé, et qui pourrait potentiellement constituer le réseau de mise en œuvre.
Réseau de mise en œuvre :	Un tel réseau est typiquement composé de gestionnaires des niveaux moyen et supérieur des agences participantes chargées de concevoir ou d'exploiter la « machinerie » opérationnelle quotidienne et cela, compte tenu des contraintes imposées de part et d'autre par les partenaires respectifs des agences.
Groupe-conseil :	Cette structure décisionnelle informelle consiste en un groupe de professionnels chargés de parfaire la coordination et l'intégration des ressources que les divers partenaires s'engagent à consacrer au projet commun, et ce, sous une base conditionnelle jusqu'à preuve des probabilités estimées de succès de la CCI.
Confiance :	Avec le temps, la confiance s'intensifie à mesure que les partenaires apprennent à travailler plus efficacement les uns avec les autres. Sa rentabilité s'entrevoit à l'égard du capital intellectuel, de l'intégration des ressources et de la capacité à adhérer au leadership.
Adhésion au leadership :	Avec le temps, les capacités à intensifier le leadership et à y adhérer se développent et les prétendants souhaitant l'exercer font leur offre.
Réseau de communication :	Avec le temps, la capacité à communiquer plus efficacement au sein d'un réseau de mise en œuvre se développe.
Capacité de direction enrichie :	L'amélioration des communications, l'établissement de la confiance, la qualité de direction et le leadership engendrent la capacité à perfectionner le capital intellectuel.
Sous-système opérationnel prêt :	Un sous-système prêt correspond à l'acquisition minimale des éléments fonctionnels requis pour l'implantation d'un service.
Apprentissage continu	La capacité de collaboration interorganisationnelle correspond à la capacité à se perfectionner en contrôlant sa propre performance et d'autres aspects du travail respectif.

La capacité de collaboration interorganisationnelle comporte une dimension non seulement individuelle, mais aussi contextuelle. Elle subit l'effet des circonstances (*momentum*). Les « processus circonstanciels » (*momentum processes*) consistent en des perceptions et des attitudes influençant l'intérêt porté à l'endroit de la CCI et de sa pertinence (*id.* 2001 : 156). L'exploitation des circonstances implique, au minimum, ces éléments fondamentaux suivants, soit :

- *Du personnel motivé et des ressources financières suffisantes pour atteindre les finalités de la coordination;*
- *Un design et une gestion efficiente du sous-système opérationnel;*
- *L'obtention et la stabilité du consensus en fonction des objectifs et des compromis que les partenaires doivent faire à l'endroit de leurs intérêts respectifs;*
- *L'émergence d'une culture interorganisationnelle : La culture interorganisationnelle, soit la culture de « résolution intégrée de problème », découle « d'un long processus de négociation au sein d'une matrice de relations interpersonnelles fondées sur la confiance » (Bardach, 1998 : 268). Elle constitue en soi un esprit d'apprentissage continu (soit le dernier niveau des conditions d'émergence de la capacité de collaboration interorganisationnelle).*
- *La garantie de l'implication des dirigeants politiques et des dirigeants des agences centrales (« powerful agencies »).*

Les attitudes collectives qui favorisent l'émergence de la CCI se résument ainsi :

1. L'accroissement des marques d'enthousiasme :

L'auteur soutient qu'il ne faut pas perdre de temps : il faut saisir l'occasion favorable dès qu'elle se présente et promouvoir un intérêt à son endroit, de façon à accroître et à transmettre l'enthousiasme requis pour l'édification de la CCI.

2. Les effets propulseurs du « train en marche » :

L'une des raisons qui expliquent la volonté des organisations et de leurs représentants à consacrer des ressources aux fins de la CCI consiste en le privilège d'accéder au réseau général des ressources intégrées et à leurs processus de direction respectifs. Plus la CCI apparaît un gage de succès, plus elle sera attirante aux yeux des divers partenaires concernés, et plus l'investissement de ceux-ci, en matière de ressources, sera important. Par ailleurs, la visibilité d'un appui officiel de l'autorité, celui-ci devant être verbal et concret,

des individus et des organisations puissantes, contribuera à positivement influencer l'attitude des parties neutres à l'endroit du projet. En outre, la prédominance croissante des défenseurs est en soi un signe du succès présumé (Bardach, 2001 : 156).

3. L'affermissement du consensus :

Plus le consensus est généralisé, plus les parties neutres en seront favorablement influencées.

4. Le renfort de la confiance :

La confiance interpersonnelle se bâtit tout au long des expériences. Elle s'enracine dans la réputation et la capacité individuelle à vendre ses compétences respectives.

5. Le leadership

En ce qui concerne l'émergence du leadership, Bardach (2001 : 157-158) en parle ainsi :

« How does leadership emerge? There are three possible scenarios. In one scenario representatives of the most powerful agencies involved in the collaborative process collectively decide that leadership is needed, do what it takes to define and legitimate a formal leadership role, and proceed to fill it. In a second, ambitious and capable people promote themselves into positions or informal, but fairly widely legitimated, leadership. Neither of these scenarios takes into account the process whereby the very idea of leadership gains legitimacy. Agencies involved in the collaborative process worry a great deal about actual or potential threats to their autonomy, resources, political standing, and privileged sources of information. They worry that some other imperialistically minded agency might steal a march on them. Hence strong norms concerning the equality of the partners either predominate or are promoted by those actors in a position of weakness. In such an environment the needed leadership may never emerge at all. [...] The third scenario for the emergence of leadership, therefore, is that legitimation of the idea grows in a decentralized fashion, somewhat as trust or band-wagon processes grow. »

Enfin, quel que soit le scénario d'émergence du leadership qui se produit, qu'il soit enclenché par un groupe porteur ou collectivement de façon plus ou moins formelle, la reconnaissance de sa légitimité est essentielle (Bardach, 2001 : 158).

En conclusion, le modèle de Bardach (1998; 2001) permet un traitement de la dimension managériale de la gestion horizontale sur le plan des principes et des valeurs encadrant la collaboration interorganisationnelle et de ses déterminants. La théorie de Bardach démontre la complexité des processus de développement de la collaboration

interorganisationnelle inhérents à la gestion horizontale. L'auteur entrevoit la CCI en tant que « synthèse de deux sous-processus », dont l'un dépend tout autant du savoir-faire de chacun des joueurs impliqués que de l'arrimage des ressources sur les attentes de tous et chacun, et dont l'autre concerne un processus évolutif au cours duquel les « artisans », soit les partenaires, s'approprient graduellement les diverses capacités nécessaires en fonction de circonstances (*momentum*). Celles-ci peuvent émerger de l'interaction des partenaires impliqués qui, à leur tour, conditionnent l'acquisition des capacités en fonction des occasions qui se présentent.

L'apport du modèle de Bardach consiste en l'attention portée sur l'effet, d'un point de vue global, de variables psychosociales sur les déterminants de la capacité de collaboration interorganisationnelle; « *Capacity as the dependent variable* ». Sa théorie a l'avantage d'inclure l'incidence des circonstances non seulement sur l'organisation vue globalement, mais aussi à l'égard des préoccupations d'ordre individuel. En ce sens, ce modèle s'avère un instrument utile aux gestionnaires leur permettant de se conscientiser de l'effet de variables de nature psychosociale dans un contexte de partenariat interorganisationnel. Cependant, les concepts soulevés pourraient être énoncés à la lumière des méthodes managériales qui en découlent. Ce modèle a l'avantage d'étudier l'aspect comportemental de la collaboration interorganisationnelle d'un point de vue tout autant individuel que collectif. Il ne traite toutefois pas les composantes « coûts » et « coordination » de la gestion horizontale. Étant donné la question centrale de notre recherche, force est de recourir à d'autres cadres théoriques permettant de saisir l'aspect « organisationnel » de la gestion horizontale au regard de ces composantes.

2.2.3 Coordination, planification et encadrement

Dans cette section, nous considérons trois éléments nécessaires pour comprendre la gestion horizontale des services électroniques.

La gestion horizontale implique nécessairement des mécanismes de coordination formels et informels qui peuvent prendre diverses formes comme Alexander (1995) a élaboré :

Tableau 2.4: Les cinq types de dispositifs formels de coordination interorganisationnelle (Alexander, 1995)

(Type 1 :) Structurel	(Type 2 :) Coordination de la planification	(Type 3 :) Coordination opérationnelle	(Type 4 :) Gestion de programme	(Type 5 :) Budgétaire
Calendrier des travaux	Formation	Échange de ressources humaines entre services	Législation	Investissement
Convention de dates limites	Comités permanents	Supervision et encadrement	Affectations	Subventions et financement
	Développement intégré des stratégies et du plan d'affaires	Consultation continue	Refonte administrative	Garanties de subventions
	Révision budgétaire	Arrangements opérationnels		

Adaptation du *Conceptual framework for IOC* (Alexander 1995 : 276)

Les dispositifs informels peuvent consister « en des appels téléphoniques, des rencontres *ad hoc*, des notes télécopiées, des listes électroniques de diffusion automatisée d'informations, etc. ». L'auteur parle également d'un autre type de réseau informel : « *Another frequent type of informal network is the advocacy coalition, or policy issue network. These networks are made up of governmental bodies, agencies, and organizations and firms interacting around and issue of common concern. Though they are often transitory, existing only for the duration of their mutual interest, some informal policy networks are quite durable (Ibid : 106)* ». Dans la perspective de Sproule-Jones (2002) qui est proche de celle d'Alexander, les « procédures non contractuelles permettent d'assurer la coordination et de réduire les coûts de transaction associés à la coordination

contractuelle d'activités de prestation de services ». Ces procédures consistent en : 1- Des mécanismes de veille et de référence : Comparables à des centres d'expertise-conseil, ces mécanismes « permettent à des acteurs d'offrir des informations et des conseils à d'autres membres du réseau de prestation de services ». Ils peuvent être multilatéraux ou bilatéraux; 2- Des comités permanents : Constitués des membres du réseau de prestation de services, ces comités, pour être efficaces, doivent fonctionner sur une base consensuelle; 3- Des arrangements opérationnels entre les unités de services ou les organisations « qui donnent lieu à des procédures de coordination routinières »; 4- Des ententes tacites, « qui émergent entre agences au fil du temps et basées sur une compréhension partagée du fait que certaines activités nécessaires au réseau de prestation sont la responsabilité d'une membre en particulier ».

Dans une situation de gestion horizontale, l'efficacité des comités formels repose sur l'application de trois stratégies de fonctionnement (Alexander, 1995 : 291) :

- La création d'un climat d'innovation fondé sur la reconnaissance des efforts en fonction des résultats attendus;
- La création de conditions facilitantes à l'égard de la stratégie précédente fondées sur un engagement proactif en considération des ressources (politiques, organisationnelles, matérielles) nécessaires au soutien et à la mise en œuvre du projet (*Ibid.* : 292)
- L'implantation d'une structure de coordination permettant de court-circuiter les niveaux administratifs pour certains programmes critiques, en fonction d'une planification réaliste.

La planification de la coordination interorganisationnelle procède de facteurs déterminants (Alexander, 1995) :

- Le type d'interdépendances (informations échangées en fonction de la complémentarité des tâches, des liens techniques et des interactions opérationnelles) ;
- la taille du réseau;
- la structure : le nombre de paliers, sa perméabilité, la névralgie des liens;
- la complexité : le nombre de différents secteurs représentés, leur spécialisation et leur différenciation par rapport à l'environnement interréseau et externe;
- le niveau d'autonomie des organisations (l'ouverture à l'environnement interne du réseau comparativement à leur ouverture à l'environnement externe);
- la mission commune

En soi, la planification de la coordination interorganisationnelle doit donc être considérée « comme un art plutôt qu'une science » (Alexander, 1995). Aucune solution n'est idéale; elle repose sur l'utilisation de dispositifs formels et informels en considération des coûts de la coordination, du type d'environnement d'occurrence et de la considération du potentiel d'une structure moins formalisée (*Id.* : 302). Par conséquent, tous ces aspects devraient être pris en considération dans le cadre d'une planification et d'une gestion de risque à long terme, et se refléter dans le contrat unissant les parties impliquées dans des projets horizontaux. Cela nous amène à aborder ce que l'on entend par contrat (protocole d'entente) et ce qu'il devrait contenir pour créer des conditions facilitantes à ces égards. Cummings et Worley (2005) recommandent des aspects devant figurer dans une entente⁶ pour qu'elle soit considérée comme efficace, tels qu'exposés dans le tableau suivant :

Tableau 2.5: Éléments déterminant l'efficacité d'une entente

Aspects	Description
Analyse des besoins	Elle doit fournir une description claire et concise des buts et inclure les résultats de performance attendus.
Plan d'action	Il doit présenter les étapes d'action intégrée. Il doit inclure : 1- Un diagnostic (<i>pertinence d'agir</i>) 2- La méthodologie de mesure des données (<i>de performance</i>) 3- Le processus de rétroaction 4- La planification du processus de mise en oeuvre
Définition des responsabilités	Elle doit détailler les responsabilités des différents leaders
Stratégie de suivi à l'égard des résultats attendus	Elle doit inclure les stratégies de la gestion du changement
Implications financières modalités et conditions	Cette section doit fournir une planification des implications financières et des dépenses liées au projet

Source : Trad. livre de Cumming et Worley (2005: 141-47)

⁶ Bien que les considérations théoriques de ces auteurs portent sur le développement d'une organisation en général, elles revêtent une pertinence quant à la question centrale de notre recherche compte tenu de la dimension « gestion de changement » de la gestion horizontale.

Outre ces aspects concernant la gestion horizontale, il faut aussi considérer que les services en ligne exigent des précautions particulières. L'OCDE (2001) propose un modèle normatif composé de neuf principes qui devraient être appliqués à l'occasion de développements de projets d'intégration de services gouvernementaux en ligne. Ces principes doivent être considérés comme des aspects que les dirigeants et les gestionnaires de ces projets devraient prendre en compte lors de l'élaboration de leurs stratégies de développement. Les neuf principes de base sont formulés ainsi :

- *Faire face aux aspects de la gouvernance*
- *Opter pour de plus petits projets, plus facilement réalisables*
- *Éviter les toutes dernières technologies et celles qui sont méconnues*
- *Identifier et gérer les risques*
- *Renforcer le leadership et la responsabilité, et focaliser le changement*
- *Gérer les connaissances et les ressources humaines*
- *Gérer les fournisseurs externes*
- *Impliquer les clients*
- *Acquérir les fondements de la gestion des technologies de l'information*

Selon l'OCDE, les projets en technologies de l'information devraient être conduits par la haute direction, et non pas par les experts en informatique (OCDE, 2001 : 4). En outre, le leadership se révèle la condition clé de la gestion de ce type de projet (*Ibid.*; Bernier, 2004). Des définitions claires des responsabilités et des processus de reddition de comptes qui s'en suivent sont requises pour assurer la pérennité des projets (*Ibid.*). L'OCDE est d'avis que l'identification des risques et la gestion de ceux-ci sont des conditions primordiales au succès de tels projets. Il est stipulé que des consultants externes peuvent contribuer à ces tâches, mais que leurs conseils doivent être relativisés au regard des impacts anticipés par le projet.

L'OCDE souligne l'importance de se conscientiser du manque d'expertise qualifiée en matière de développement de système informatique, qui s'avère un problème typique de l'administration publique « forçant à des mesures particulières ». Celles-ci doivent viser le

renforcement de la compétitivité du secteur public en matière de recrutement. Il est stipulé que le manque d'expertise technique caractéristique du secteur public explique la relation asymétrique couramment observée entre les gestionnaires oeuvrant pour l'État et ceux provenant du secteur privé. À cet égard, Aubert et coll. (2004 : 41) soutiennent qu'une organisation qui ne maintient pas à l'interne un certain niveau d'expertise dans le domaine technique, « sera dépourvue lorsque viendra le temps de gérer le contrat, d'évaluer les niveaux de service et, éventuellement, de renégocier le contrat ou de trouver un nouveau fournisseur ».

La difficulté à mesurer l'activité et l'incertitude face aux besoins augmentent le risque des « coûts cachés » de services (Aubert et coll., 2004 : 48), soit les coûts n'ayant pas été préalablement identifiés dans le cadre d'une définition imprécise des services et résultats attendus. Ces coûts peuvent concrètement consister, par exemple, en les taxes de vente à l'achat d'équipement et les coûts liés à leur entretien. En fait, ceux-ci réfèrent aux frais que les gestionnaires ne comprennent pas ou qui n'apparaissent pas dans les soumissions. Or, un manque d'expertise technique, combiné à un manque d'expérience du client en matière de gestion de relations client-fournisseur et à la difficulté de mesurer l'activité due à une imprécision des besoins et des résultats attendus, peut « ouvrir la porte à un éventuel comportement opportuniste de la part du fournisseur » (*Ibid.* : 39). Aubert et coll. (*Id.*) relèvent également les coûts liés à la transition, dont ceux imputables à la délocalisation des employés de l'organisation cliente et à la familiarisation des employés de l'impartiteur avec l'activité impartie, et ceux afférents à l'incertitude de l'environnement légal. La planification des gestionnaires doit témoigner d'une sensibilisation à ces coûts et aux sommes importantes qu'ils peuvent comprendre. En somme, l'élimination des « zones d'imprécision » apparaît cruciale relativement à la définition des fonctionnalités et à l'identification des seuils de performance attendus. Aubert et coll. (2004 : 39) expriment l'importance attribuée à la précision des critères d'évaluation de la performance ainsi :

« ...Quand les critères de performance sont flous et que l'on ne peut mesurer avec précision le lien entre coûts de prestation et performance, tout souhait du client de voir augmenter la performance peut donner lieu à des coûts additionnels qu'il était difficile de prévoir. »

Selon Aubert et coll. (2004 : 45), le recours à des fournisseurs différents est souhaité eu égard à la pression que cette stratégie amène sur le plan du niveau de la qualité des

services en créant une situation de compétition. Concernant la gestion de l'entente client-impartiteur, plutôt que de porter l'accent sur les pénalités en cas de non-performance des fournisseurs externes, l'approche adoptée devrait être l'inverse, c'est-à-dire de renforcer les livraisons correctement faites en fonction de l'agenda de planification, de la qualité et du budget, sous forme de récompenses (Aubert et coll., 2004; OCDE, 2001 : 5).

Enfin, l'OCDE (2001 : 4) recommande d'impliquer aussi tôt que possible les utilisateurs finaux dans la planification du projet. Une communication étroite auprès des groupes clients et de leurs représentants contribue à l'édification d'une relation de confiance avec eux ainsi qu'à leur appropriation du produit qui leur est présenté, sur le plan de la commodité du système.

Pour conclure cette section, en résumé des auteurs présentés, nous retenons que le succès de la gestion horizontale repose en grande partie sur les mécanismes de coordination interorganisationnelle et sur une rétroaction efficace des informations portant sur la productivité et la satisfaction des clients; la direction administrative et les responsables de services ayant un rôle déterminant à cet égard. À partir de la mise en commun d'une information complète, la réaction à l'endroit des problèmes doit être immédiate, car la résolution de ceux-ci conditionne la cohérence du suivi et de la planification subséquente de l'organisation du projet. Généralement, la résolution des problèmes passe par l'ajustement et le compromis, mais elle dépend directement de l'efficacité de la coordination; celle-ci doit permettre de court-circuiter les niveaux et de réduire les délais bureaucratiques de telle sorte à assurer une transmission rapide de l'information. La performance et son suivi sont directement liés à l'exactitude des indicateurs, donc à la qualité de l'échange des informations entre les organisations servant à évaluer la qualité des services administrés; les bénéfices de la gestion horizontale y sont essentiellement liés. Or, la gestion horizontale commande spécialement des partenariats de type collaboratif puisqu'elle requiert la mise en commun de l'information. Dans ce contexte, la coordination contractuelle est déterminante puisqu'elle constitue la base sur laquelle s'édifient préliminairement l'engagement et la confiance des partenaires en regard des règles à respecter tout au long de l'évolution du projet. Le contrat doit démontrer une sensibilisation aux risques à court, moyen et long terme, et assurer une stabilité des mécanismes de responsabilisation à cet égard.

Or, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ne constituent pas en elles-mêmes un gage d'efficacité. C'est la capacité des organisations à les intégrer efficacement dans leurs structures qui détermine l'ampleur des gains (ou des pertes) qui en résultent. Une informatisation mal conçue, qui ne vient que se superposer sur des structures et des processus préexistants porte en elle « le risque d'automatiser l'inefficacité » (Boutin et Mehri, 2003). À cet égard, Venkatraman (1996) apporte des considérations théoriques sur la base du *Modèle d'analyse de la transformation des organisations*, présenté à la section suivante.

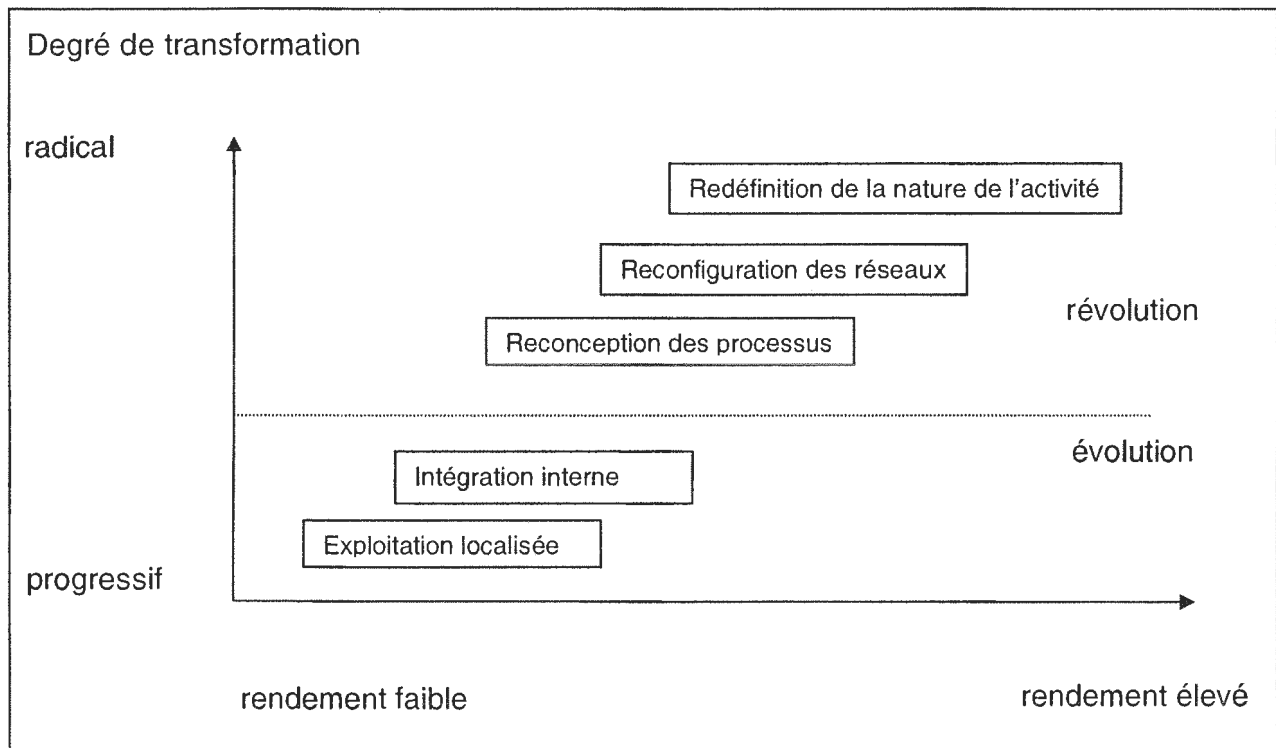
2.2.4 L'impact de la technologie sur les processus administratifs

Venkatraman (1996) met en évidence les enjeux et les déterminants de la stratégie de développement relativement aux différents niveaux d'intégration des systèmes d'information. L'auteur propose un modèle d'analyse des niveaux d'intégration des TIC dans les organisations en général. Bien que n'étant pas nécessairement adapté à la réalité du secteur public, ce modèle permet une certaine prédiction des niveaux de rendement attendus en fonction de l'ampleur de la transformation de l'organisation à la suite de l'introduction des TIC. Cet auteur, comme plusieurs autres, postule que le déploiement des technologies de l'information comporte des avantages marginaux lorsqu'il ne fait qu'automatiser les procédures et structures préexistantes (stratégies, structures organisationnelles, processus et cultures). Pour optimiser les avantages qu'offrent les TIC, ces dernières doivent être conçues comme un support servant à reconfigurer les structures et les processus de fonctionnement de l'organisation, ses relations avec ses partenaires ainsi que son positionnement dans son environnement et cela, en fonction de la logique de « l'organisation de demain ». L'auteur affirme en ce sens (Venkatraman, 1994 : 86) :

« It is clear that IT will have a profound impact on business. It is also clear that successful business will not treat IT as either the driver or the magic bullet for providing distinctive strategic advantage. Successful companies will be differentiated by their ability to visualize the logic of the new business world (level five of the transformation model) and leverage IT to create an appropriate organizational arrangement — internal and external (levels three and four) — to support the business logic. The transformation trajectory is a moving target, shaped by the fundamental changes in the competitive business world. Management's challenge is to continually adapt the organizational and technological capabilities to be in dynamic alignment with the chosen business vision. »

Le modèle de l'auteur est représenté ainsi : (graphique suivant)

Graphique 2.5 : Modèle d'analyse de la transformation des organisations (Venkatraman, 1996)



L'auteur distingue cinq niveaux d'intégration des systèmes informatiques :

1- Exploitation localisée :

Un tel changement provient de l'implantation des systèmes informatiques pour répondre à des problèmes d'ordre opérationnel : Saisie des commandes, gestion des stocks, numéros d'appel gratuit, etc. Ces systèmes ont un impact très limité sur l'organisation, car ils n'impliquent pas une redéfinition des structures ou des processus. Dans le cas des entreprises, ils ne leur offrent pas un avantage concurrentiel sur le marché puisque ce type de systèmes est facilement imité par les concurrents.

2- Intégration interne :

Elle correspond à un niveau de changement élevé. Ce concept recouvre deux notions :

- *L'interconnectivité (dimension technique) : Possibilité de relier et de faire fonctionner différents systèmes et applications par le biais d'une plateforme informatique commune;*
- *L'interdépendance des processus (dimension organisationnelle) : Les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation dépendent les uns des autres.*

L'intégration interne offre la possibilité de faciliter les processus de coordination entre les diverses fonctions de l'organisation. La conséquence serait l'amélioration du rendement, du service à la clientèle et des mécanismes de prise de décision.

Pour exploiter à fond les possibilités d'intégration des systèmes informatiques, il faut réaliser aussi bien l'interconnectivité que l'interdépendance. L'interconnectivité est relativement facile à réaliser par rapport à l'interdépendance. La première est un problème technique, alors que la seconde est un problème organisationnel qui dépend de la volonté des personnes.

3- Reconfiguration des processus internes de l'organisation :

Les structures classiques des organisations (hiérarchie, spécialisation) sont héritées du premier âge de la révolution industrielle et de l'organisation militaire. Le développement des technologies de l'information peut remettre en cause la logique des systèmes organisationnels traditionnels et servir de support pour le passage vers un nouveau paradigme de management. Le tableau comparatif suivant met en évidence les différences culturelles entre les logiques traditionnelle et nouvelle :

Tableau 2.6 : Importance croissante du facteur processus d'entreprise en matière de management (Venkatraman, 1996)

Caractéristiques	Conception	
	<i>Traditionnelle</i>	<i>Nouvelle</i>
Compétences	Spécialisation	Pluridisciplinarité
Prise de décision	Centralisation/décentralisation	Coordination entre des spécialistes
Unité de travail	Individuelle	Collective
Rôle de l'information	Soutien	Porteur

Le système informatique peut servir à alléger les structures des organisations et les rendre plus flexibles et efficaces.

4- Reconfiguration du réseau d'activités :

Il s'agit de la dimension externe de l'organisation, de ses relations avec son environnement. Elle désigne la modification de la nature des échanges entre de multiples participants à un réseau d'activités (vente, achat, sous-traitance, partage des réseaux de distribution, etc.) par le déploiement des possibilités informatiques (échange des données informatisées).

5- Redéfinition de la nature des activités :

Le potentiel des systèmes informatisés peut offrir aux organisations l'occasion de changer leur activité et leur mission. Dans le secteur privé, des entreprises de fabrication ont commencé à gérer les stocks d'autres entreprises. Des cabinets de déclarations fiscales se sont transformés en organismes de crédit, etc.

On constate que les niveaux 4 et 5 ont une portée stratégique puisqu'ils touchent le positionnement de l'organisation dans son environnement.

Essentiellement, l'auteur convie les gestionnaires à se servir des technologies de l'information et de la communication en considération de la logique d'affaires de l'organisation et de la vision de « l'organisation de demain » (soit le cinquième niveau de

transformation). Le modèle de Venkatraman a l'avantage de proposer aux gestionnaires des solutions d'ingénierie optimales au regard des bénéfices attendus, en fonction du niveau d'efforts et de coûts qu'ils sont prêts à consentir pour répondre aux demandes de leur clientèle respective. Ce modèle de transformation stratégique ne s'applique toutefois pas parfaitement au secteur public, du fait des variables intervenantes intensifiant la complexité de ce dernier.

2.3 Synthèse et présentation de la *Grille des leviers de réussite*

À partir des différents modèles présentés dans les sections précédentes, nous voulons maintenant présenter notre modèle des modèles qui fait la jonction entre les modèles de gestion horizontale et les modèles explicatifs des services électroniques. Le modèle des leviers de réussite est construit à partir des modèles recensés. Rappelons qu'il constitue un complément du modèle de gouvernance de Bernier (2004). Une synthèse de la recension des écrits est tout d'abord présentée puis le modèle résultant, soit la *Grille des leviers de réussite*.

2.3.1 Synthèse

Nous avons vu que la gestion horizontale se veut une réponse de simplification pour de meilleurs services aux citoyens, et qu'elle s'enchaîne dans les principes de la *Politique de modernisation de l'administration publique*, soit : la gestion par résultats (gestion de la performance en fonction d'objectifs-résultats), la transparence, la responsabilisation et la gestion de risques. Elle constitue en soi un changement culturel important. Nous comprenons donc que la gestion horizontale, compte tenu de ses facteurs structurants, comprend trois dimensions, à savoir la gestion de la performance, la gestion du changement et la gestion de risques, ainsi que trois composantes : une configuration, une mécanique de coordination et des coûts.

Le *Modèle général en administration publique* de Bernier (2004) nous a fourni une vision globale de la gestion horizontale. De plus, ce modèle nous a permis d'identifier des éléments de réussite de l'intégration de services, à savoir : l'entrepreneuriat, la confiance

(laquelle étant ici liée à la permanence des représentants), la planification et la gestion de risque, la coordination centrale, une culture de complicité fondée sur l'apprentissage continu et la valeur ajoutée, la légitimité du leadership et de la cause commune, et une structure adaptée à la logique des opérations. Nous avons également compris que la gestion de l'intégration de services concerne autant la formulation de politique que la mise en œuvre. Puis Bardach (1998) nous a été utile pour comprendre l'importance de la confiance, de la capacité de négociation et de la culture horizontale.

Quant à la composante « coûts », elle a particulièrement été envisagée par le biais des considérations théoriques de Sproule-Jones (2002) et d'Alexander (1995), conjointement au traitement de la composante « coordination ». Or, cette dernière composante a été approfondie en combinant les théories d'Alexander (1995), de Cummings et Worley (2005) et de Aubert et coll. (2004), en introduisant des aspects de la gestion de risques. Nous avons retenu des considérations théoriques de Cummings et Worley (2005) et Aubert et coll. (2004), qu'un contrat de partenariat doit refléter des dispositions en matière de mesure de la performance en fonction d'objectifs-résultats précis et réalistes, de gestion de changement (ex. soutien des directeurs de services et formation des employés), et de gestion de risques (planification, suivi, responsabilisation).

Selon les considérations théoriques d'Aubert et coll. (2004), nous comprenons que le contrat de partenariat interorganisationnel doit refléter une sensibilisation aux risques afférents à l'impartition, car la gestion de ceux-ci détermine en grande partie la pérennité d'un projet d'intégration de services (ses coûts et sa rentabilité). Par exemple, nous comprenons qu'il est important de fractionner un projet en intégrant une gestion de risques à chaque phase de développement et que le contrat entre le client (le gouvernement) et l'impartiteur doit être conclu sur une base séquentielle pour éviter une renégociation coûteuse en cours d'évolution des besoins. Enfin, Aubert et coll. (2004) ont confirmé l'importance de fournir un portrait détaillé de l'éventail des activités et des fonctionnalités attendues, en fonction de critères permettant de mesurer avec précision la performance de ces activités. À partir de cette revue des éléments théoriques, la section suivante présente notre modèle soit la *Grille des leviers de réussite*.

2.3.2 La Grille des leviers de réussite

La recension des écrits permet de dégager des éléments constitutifs utiles au regard de la gestion horizontale des services intégrés. En ce sens, ils sont ici considérés à titre de « leviers » concernant l'étape « élaboration de projet », soit de la naissance du projet jusqu'à la mise en activité de la prestation intégrée de services. Rappelons que notre modèle conceptuel, soit la *Grille des leviers de réussite*, procède du *Modèle général en administration publique* de Bernier (2004).

Cette grille expose les leviers de la gestion horizontale, que nous avons regroupés en trois types : « habiletés professionnelles et leadership », « institutionnel », « organisationnel ». Le premier type correspond aux habiletés individuelles requises en gestion horizontale que nous avons retenues des théories de Bourgault (2002a, 2002b), Bardach (1998), Bernier (2004) et Sproule-Jones (2002). Retenant que la gestion horizontale consiste en l'art de concilier et qu'un savoir-être est requis à cette fin, nous avons retenu les éléments théoriques suivants : « concilier » (Bardach, 1998; Bernier, 2004); « assurer la légitimité du leadership administratif » (Bernier, 2004); « s'ajuster » (Sproule-Jones, 2002).

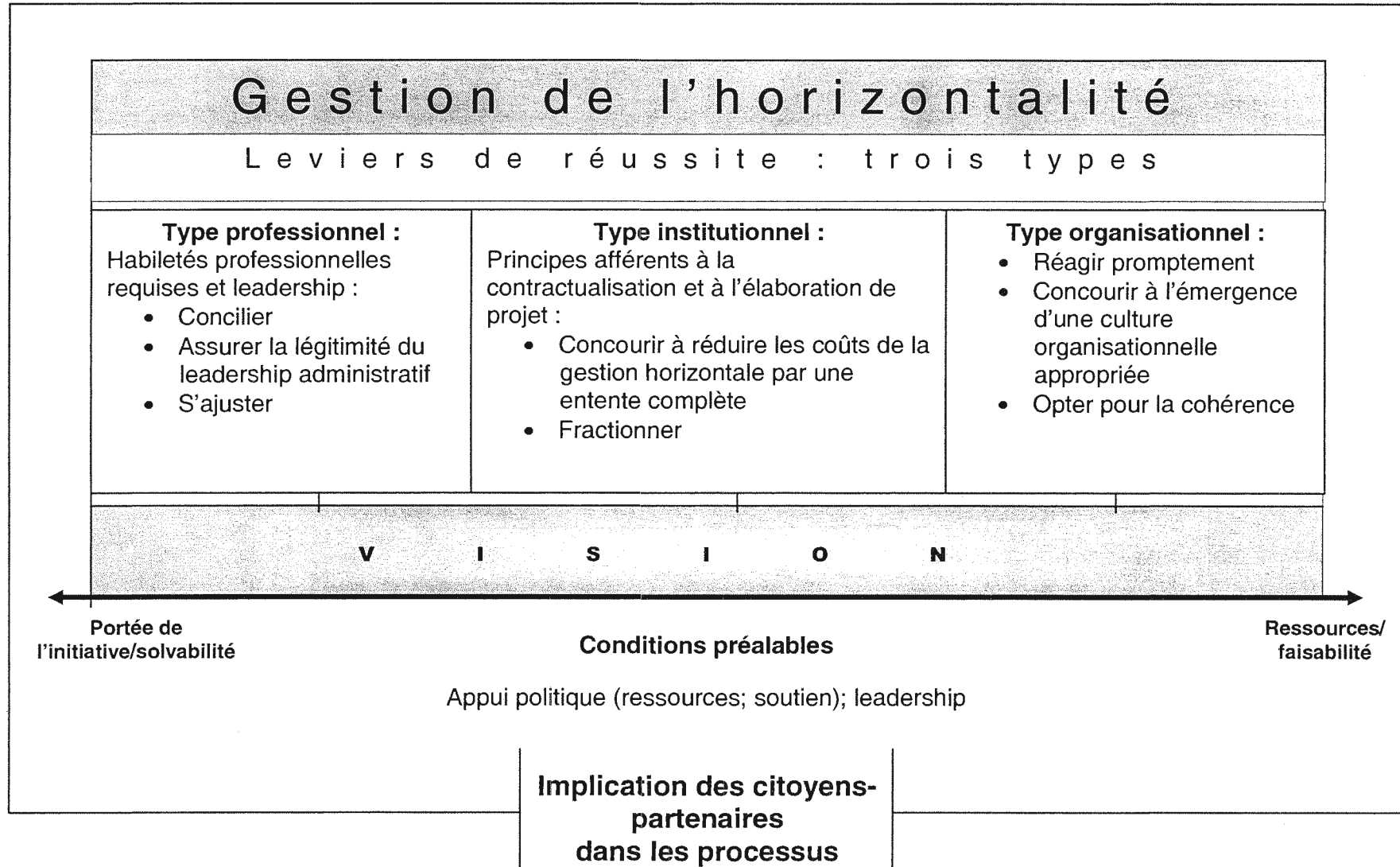
Le deuxième type correspond aux principes afférents à l'institutionnalisation de projet horizontale. Déjà, Bourgault (2002a) et Alexander (1995) nous avaient sensibilisés en la nécessité « d'établir des règles dès le départ », vu la complexité de la coordination interorganisationnelle. Nous avons retenu les éléments théoriques suivants : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale (Sproule-Jones, 2002) par une entente complète (Cummings et Worley, 2005) »; « Fractionner » (Aubert et coll., 2004; Bernier, 2004). Nous avons exposé les principes retenus devant guider l'institutionnalisation de projet en tenant compte des éléments devant être contenus dans une entente selon le tableau 2.5 (théorie de Cummings et Worley, 2005) et des facteurs déterminants relevés par Alexander (1995) relativement à la structuration de la coordination.

Le troisième type de leviers soulève les considérations théoriques portant sur la culture et le décloisonnement. C'est pourquoi nous avons désigné ce type de leviers en tant qu'« organisationnel ». Nous avons retenu que la gestion horizontale commande une cohérence des actions et que cette dernière doit être reflétée dans la structure gouvernementale (Bernier, 2004). Par ailleurs, nous retenons qu'elle est une question de

« culture organisationnelle appropriée » et « d'adhésion unilatérale à une cause commune » (*Id* : 2004).

Les différents leviers peuvent être présentés ainsi : (graphique suivant)

Graphique 2.6 : La Grille des leviers de réussite



Compte tenu des auteurs recensés et des modèles présentés jusqu'ici, chaque levier peut être rendu comme suit en fonction de la synthèse présentée (voir le tableau suivant).

Ce tableau reprend brièvement les éléments intégrés à partir des auteurs qui ont été discutés jusqu'ici. Pour chacun des leviers contenus dans chaque type, sont soulignés les éléments théoriques retenus des théories. Il s'agit du modèle qui sera ensuite validé par l'étude empirique.

Tableau 2.7 : Conceptualisation préliminaire des leviers de réussite

TYPE DE LEVIERS	CONCEPTUALISATION
<p>Type professionnel :</p> <p>Bernier (2004) Bourgault (2002a) Sproule-Jones (2002)</p>	<p>Ce type de leviers englobe les habiletés professionnelles requises en gestion horizontale.</p> <p>1. <u>Éléments théoriques retenus de Bourgault (2002a, 2002b) et de Bernier (2004) :</u></p> <p><i>Premier levier : « Concilier »... :</i></p> <p>La gestion horizontale consistant en l'art de concilier au profit de la pensée corporative (Bernier, Bourgault, Burlone, 2001), elle nécessite des habiletés de négociation interorganisationnelle. « Concilier » implique la capacité de chaque partenaire à négocier uniquement en fonction du bien commun plutôt qu'en fonction des intérêts individuels ou de ceux de l'organisation qu'il représente (<i>Id.</i>). À cette fin, une base de confiance est requise entre les partenaires, laquelle implique autant que possible une constance des représentants au sein de la structure de concertation (Bernier, 2004). Nous postulons qu'une base de négociation égalitaire est requise.</p> <p>2. <u>Autres éléments théoriques retenus de Bernier (2004) :</u></p> <p><i>Deuxième levier : « Assurer la légitimité du leadership administratif » :</i></p> <p>La gestion horizontale nécessite une capacité à réagir et innover, soit un leadership et un entrepreneuriat éprouvés des responsables, mais encore faut-il que le leadership administratif soit constamment légitimé⁷.</p>

⁷ À cette considération de Bernier (2004), mentionnons qu'il existe des outils et des techniques d'évaluation du leadership administratif. Northouse (1997) présente un questionnaire visant à mesurer l'efficacité du leadership d'équipe. Ce questionnaire, comprenant 11 questions, est dérivé du questionnaire *Team Excellence Survey* de LaFasto et Larson (1987). Voir : Northouse, Peter Guy (1995). *Leadership: theory and practice*, Thousand Oaks, Ca: SAGE Publications, pp 180-181

3. Éléments théoriques retenus de Sproule-Jones (2002) :

Troisième levier : « S'ajuster »

Gérer horizontalement c'est également avoir la capacité à s'ajuster afin de réduire les coûts liés à la coordination contractuelle ou ceux engendrés par des relations asymétriques de pouvoir, soit les « coûts d'opportunité ». Ainsi, la gestion horizontale suppose des habiletés techniques à cette fin et qui procèdent de la mise en commun d'une information complète et de mécanismes servant à maintenir un rapport coûts/bénéfices satisfaisant. La gestion horizontale est considérée comme efficiente « seulement si les coûts de transactions et d'opportunisme sont inférieurs aux gains réalisés par la coordination des activités de prestation de service ».

Ces mécanismes devraient être déployés en fonction de trois objectifs principaux, à savoir : 1- La vigie et l'apprentissage continu; 2- La concertation et le partage d'information portant sur des sujets d'intérêt commun; 3- Des arrangements opérationnels concourant à une plus grande flexibilité et à l'établissement de la confiance entre les membres.

À ces considérations de Sproule-Jones (2002), mentionnons les critères de Leclerc (2003) servant à juger la qualité de l'information devant être mise en commun : 1- « L'alignement des canaux de distribution sur les messages »; 2- « Le partage des bonnes et des mauvaises nouvelles »; 3- « L'importance accordée tout autant aux informations de nature cognitive qu'émotive »; 4- « La diffusion à la fois des messages complexes et simples »; 5- « Le partage de toute information incitant le changement ».

Type institutionnel

Alexander, (1995);
Aubert et coll., (2004);
Cummins et Worley, (2005);
Sproule-Jones, (2002)

Ce type de leviers correspond à l'institutionnalisation de l'initiative horizontale à des fins de prévention et de normalisation. Il concerne le protocole d'entente et les mécanismes formels de coordination, soit les dispositifs de coordination dont le fonctionnement repose essentiellement sur une base contractuelle, en fonction des principes qui structurent la gestion horizontale.

1. Éléments théoriques retenus de Alexander (1995), Bardach (1998), Bourgault (2002a), Cummings et Worley (2005) et Sproule-Jones (2002) afférents à l'institutionnalisation de projet :

Quatrième levier : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »

Alexander (1995) : La coordination contractuelle est nécessaire en situation de coordination interorganisationnelle complexe.

Sproule-Jones (2002) : L'établissement préliminaire d'une base contractuelle entre les partenaires peut servir à réduire « des coûts de conflits et de surveillance associés à la coordination horizontale » (Sproule-Jones, 2002 : 48), à prévenir l'apparition de comportements « opportunistes » (*Ibid.*).

Bourgault (2002a) : « Il est nécessaire de convenir de règles dès le départ ».

Cummings et Worley (2005) : Il faut préalablement faire en sorte que le contrat soit complet sur le plan de l'analyse des besoins, du plan d'action, de la définition des responsabilités, de la stratégie de suivi à l'égard des résultats attendus, des implications financières, des modalités et des conditions.

Bernier (2004) : La conception implique la délimitation de la portée du projet en fonction des ressources allouées pour le réaliser (« solvabilité »).

2. Éléments théoriques retenus de Aubert et coll. (2005) et autres éléments de Bernier (2004) :

Cinquième levier : « Fractionner »

« Fractionner » signifie de planifier la gestion du projet sur une base séquentielle de telle sorte à permettre une flexibilité de la structure contractuelle en fonction de l'évolution des besoins et à amenuiser l'exposition aux risques liés à la gestion de projet de grande envergure. Ce levier consiste donc en la nécessité de morceler le projet (Aubert et coll., 2004).

À cette considération, ajoutons celle de Bernier (2004) voulant que la planification stratégique doit être réaliste en intégrant la gestion du risque pour chaque étape de développement de projet.

Type organisationnel

Ce type de leviers concerne la culture et l'infrastructure gouvernementale que commande la gestion horizontale.

Alexander, (1995);
Bernier (2004);
Bourgault (2002a)

1. Éléments théoriques retenus de Alexander (1995) :

Sixième levier : « Réagir promptement »

Pour optimiser l'efficiencia de la coordination interorganisationnelle, il faut créer des conditions facilitantes, soit la possibilité de court-circuiter les différents paliers administratifs lorsque cela est requis.

2. Éléments théoriques retenus de Bernier (2001; 2004) et Bourgault (2002) :

Septième levier : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »

Bernier (2004) qualifie de « culture d'excellence » et Bourgault (2002a) en tant que « capacité de résolution intégrée de problème » la culture horizontale fondée sur le compromis. Elle consiste en des valeurs communément partagées (*Id.*). Bernier (2001) soutient qu'elle n'est possible que lorsque chaque partenaire met de côté ses intérêts individuels ou ceux de l'organisation qu'il représente au profit de l'intérêt collectif.

Huitième levier : « Opter pour la cohérence » (Bernier, 2004)

L'intégration de services appelle à un besoin de cohérence, soit d'une coordination centrale « dépassant les intérêts des ministères » et fondée sur la logique des opérations, ainsi qu'à un mode de reddition de comptes fonctionnant sur une base de responsabilité permettant la complémentarité des mécanismes de vérification de la transparence (leur arrimage sur les plans vertical et horizontal).

Ce modèle développé à partir d'une recension des écrits sur la gestion horizontale et les services électroniques doit maintenant être validé. À la suite de la revue de la littérature scientifique, il nous semble nécessaire de tester notre modèle. Cette analyse de la théorie clôt ce chapitre. Au chapitre 3, une application sera proposée sur quatre cas québécois constituant notre échantillon, à l'aide de la *Grille des leviers de réussite*. Ces cas de même que la méthodologie adoptée et pratiquée aux fins de cette recherche sont tout d'abord présentés au chapitre suivant. Les résultats de cette validation sont présentés au chapitre quatre.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 Présentation de la stratégie de recherche et de sa portée

Comme il a été esquissé au premier chapitre, cette recherche a été conduite à l'occasion d'un projet plus large portant sur les meilleures pratiques de gestion de l'intégration de services dont le but est de relever, dans un contexte de gouvernement en ligne, les principaux enjeux et les leviers de succès en cette matière, et cela, en fonction d'expériences étrangères et québécoises. Cette recherche innove par sa mise en évidence des leviers des meilleures pratiques de gestion des services intégrés en considération des leçons tirées d'expériences québécoises. La question principale de la recherche énoncée au chapitre un a conduit au choix de l'option d'une recherche de type qualitatif.

La stratégie de recherche consiste, dans un premier temps, à relever les leviers qui ont été utilisés dans le cadre de l'élaboration de projet, pour chaque cas étudié. La deuxième étape d'analyse consiste à dégager, à partir des résumés exhaustifs des propos des répondants, les données des quatre cas relativement à la conceptualisation des leviers de réussite et à les agglomérer sous forme de « leçons apprises ». Par « leçons apprises », nous entendons des regroupements des éléments qui se révéleront importants (l'importance étant ici associée à la fréquence de mention) pour les répondants, qu'ils aient été concrétisés ou non selon le cas étudié, au regard de leur vécu de mise en pratique de la gestion de projets d'intégration de services. Ces éléments serviront à confirmer ou infirmer le modèle.

La validation sera faite à partir des quatre cas québécois d'intégration de services. L'interprétation des résultats procèdera de la comparaison des leçons québécoises apprises à celles issues d'expériences similaires d'ordre fédéral, de telle sorte à élargir le pouvoir de généralisation. Les études de cas se caractérisent notamment « par la profondeur de l'analyse » (Gauthier, 1997 : 131). Or, l'étude de cas est souvent critiquée notamment du fait qu'elle rend difficile la généralisation des résultats d'observation (*Id.*, 1997). Pour pallier cette difficulté et compte tenu de la nature profondément conceptuelle de cette recherche, la structure descriptive à cas multiples fut retenue de façon à bien exposer l'ensemble de l'objet de recherche et à assurer une meilleure validité externe.

3.2 Collecte des données : Questionnaire et résumés des entrevues

De façon à augmenter la validité et la fiabilité, la méthodologie appliquée dans le cadre de cette recherche est basée sur l'utilisation de diverses sources. Les méthodes de collecte de données qui ont été retenues pour cette recherche consistent en des entrevues semi-dirigées et en l'analyse de contenu de documents transmis par les répondants.

La recension des écrits, telle qu'exposée au chapitre 2, avait pour objectif de définir le cadre conceptuel et de développer le modèle des leviers de réussite et donc de diriger la collecte des données.

Des entrevues semi-dirigées ont été menées compte tenu du peu d'études faites sur le sujet comme nous disions au chapitre un. Les entrevues ont porté sur l'étape « élaboration de projet » et visaient à comprendre la nature des stratégies de gestion qui ont été adoptées, à saisir les éléments ayant facilité ainsi que ceux ayant contraint le déroulement du projet, et à établir le niveau de satisfaction à l'endroit de ce dernier. L'instrument de collecte, soit le questionnaire d'entrevue, a été élaboré en considération de la théorie, et de la connaissance de la réalité du secteur public québécois et de ses divers facteurs structurants. Il a été dérivé d'un questionnaire ayant déjà été testé au cours d'une

recherche conduite à l'occasion d'une étude⁸ menée par le Centre francophone d'informatisation des organisations (Cefrio) portant sur un aspect du phénomène à l'étude. L'ordre des questions a parfois varié selon les répondants et leurs façons de raconter leur expérience de mise en pratique de la gestion horizontale. Mais ceux-ci étaient par la suite questionnés quant aux points qu'ils n'avaient pas abordés.

Le contenu⁹ de cette recherche est basé sur les informations données par les répondants rencontrés entre février et juin 2004, sur la documentation administrative transmise par ceux-ci, sur les informations diffusées sur les sites Web au cours de cette période, ainsi que sur différentes publications gouvernementales portant sur divers sujets propres aux domaines d'affaires couverts par chaque projet. **Les données empiriques ne sont basées que sur cette période.**

Les entrevues semi-dirigées ont porté sur les quatre cas respectifs. Le profil des personnes rencontrées est varié, tel que : sous-ministre, sous-ministre associé, directeur général, directeur de projet, coordonnateur, pilote de système, chargé de projet, avocat, etc. D'une période moyenne de 90 minutes, les entrevues ont été enregistrées avec la permission du répondant et une prise de notes fut faite au cours de celles-ci. Seulement deux répondants ont refusé que l'entrevue soit enregistrée. Dans ces cas, un résumé a été effectué immédiatement après l'entrevue, conformément aux notes d'observation. Toutes les entrevues ont été retranscrites partiellement de façon à pouvoir utiliser des citations.

Quatre thématiques permettant de couvrir l'ensemble du modèle ont guidé les entrevues semi-dirigées soit :

- *La vision et la description du projet, l'énumération des responsabilités et la capacité d'influence de l'organisme mandataire et des organismes partenaires;*
- *Le partenariat : la chronologie des événements clés (facilitants et nuisibles);*
- *La technologie et ses impacts;*

⁸ Préfontaine, Lise, Ricard, Line, Sicotte, Hélène (2002). *La collaboration pour la prestation des services publics : constats, et défis*, rapport de recherche présenté au Cefrio, Groupe PIVOT, 36 p.

⁹ **Les informations contenues dans cette recherche seront non nominatives pour des raisons éthiques et conformément au respect de la confidentialité des répondants.**

- *La satisfaction quant à l'état actuel¹⁰ du projet eu égard aux résultats atteints et aux retombées anticipées.*

Des résumés exhaustifs des propos ont été faits pour chaque répondant. Ceux-ci ont été formatés en fonction de ces quatre thématiques extraites du cadre théorique et de leurs indicateurs respectifs (voir version « interviewer » du questionnaire en annexe); ils comprennent donc quatre sections au sein desquelles les données respectives d'observations (liées aux numéros de questions correspondantes) sont récapitulées. Les indicateurs ont été formulés pour permettre une classification des éléments significatifs contenus dans les réponses par rapport aux concepts contenus dans les questions et cela, au sein de chaque thématique.

3.3 Échantillonnage : répondants et description des cas

Tel qu'il a préliminairement été mentionné au terme du chapitre 1 (section 1.3), le choix des cas québécois d'intégration de services a été fait en fonction des critères suivants, à savoir : le domaine d'affaires (secteur d'activités), la complexité du projet, et la taille des organisations impliquées (mesurée par l'ampleur des budgets accordés). Quatre cas ont été retenus pour la recherche soit : Le *Guichet unique des transporteurs* (GUT), le *Service québécois de changement d'adresse* (SQCA), le *Système intégré d'information de justice* (SIJ), ainsi que le *Portail de démarrage d'entreprise (trousse électronique de démarrage)* devenu par la suite le *Portail gouvernemental de services aux entreprises* (PGSE)¹¹. **Il est à noter que l'acronyme PGSE utilisé dans cette étude regroupe le *Portail de démarrage d'entreprise* ainsi que le *Portail gouvernemental de services aux entreprises*.**

Les répondants aux entrevues semi-structurées ont été choisis par échantillonnage en boule de neige (*snowball sampling*), à partir des références proposées par les premiers répondants rencontrés. Ce type d'échantillonnage est défini ainsi (*Ibid.* : 199) :

« L'échantillonnage en boule de neige est une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus (des personnes considérées comme influentes, par exemple) tous ceux qui sont en relation (d'affaires, de travail, d'amitié, etc.) avec eux, et ainsi de suite. »

¹⁰ Par « actuel », nous entendons le moment où le répondant a été interviewé.

¹¹ Important : L'acronyme PGSE utilisé dans cette étude regroupe le *Portail de démarrage d'entreprise* ainsi que le *Portail gouvernemental de services aux entreprises*.

Cette méthode a l'avantage d'extraire la structure relationnelle naturelle existant dans le groupe. Une première lettre a été envoyée aux directeurs des projets pour constituer l'échantillon. Le choix des répondants a reposé sur leur degré d'implication dans le processus d'élaboration du projet. Certains répondants ayant indirectement travaillé sur l'un ou l'autre des projets ont également été rencontrés. Un contact téléphonique initial a été fait pour expliquer les buts de la recherche et planifier une rencontre avec les premiers répondants identifiés. Une lettre (sous forme de télécopie ou de courriel) a également été envoyée avant l'entretien lorsque les répondants désiraient recevoir de l'information supplémentaire quant aux finalités de l'étude.

Vingt-huit répondants ont été rencontrés pour un total de 27 entrevues (dans un cas, deux répondants ont participé à l'entretien). Trois entrevues ont été menées sur le *Guichet unique des transporteurs*, six, sur le *Portail gouvernemental de services aux entreprises*, huit, sur le *Système intégré d'information de justice*, et neuf sur le *Service québécois de changement d'adresse*. Plus de la moitié des répondants, soit 57 %, occupaient le poste de fonctionnaire, 36 % faisaient partie de la direction ou de l'une des sous-directions respectives des projets, 2 % étaient de hauts fonctionnaires, et 4 % provenaient d'organisations du secteur privé. Le tableau suivant fait état de la répartition des répondants en fonction des postes occupés.

Tableau 3.1 : Répartition des répondants en fonction des postes

Poste occupé	Nombre de répondants
Sous-ministre/Sous-ministre associé	2
Directeur général/Sous-directeur	10
Professionnel	15
Autre	1
Total	28

Les sous-sections qui suivent présentent chacun des cas étudiés.

3.3.1 Le Guichet unique des transporteurs (GUT)

Origine et brève histoire du projet :

La Commission des transports du Québec (CTQ) a implanté un guichet unique pour faciliter les démarches imposées aux transporteurs et pour leur éviter de nombreux déplacements en offrant des services regroupés sous un même toit pour ce qui est de l'inscription au *Registre des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds* (RPEVL) ou pour l'émission des permis de transport, aux clients. S'inscrivant dans la volonté du gouvernement de réduire le fardeau administratif incombant aux entreprises, le GUT est apparu comme une solution pour répondre à cette problématique. Avant l'arrivée de celui-ci, sur le plan du service, le client était laissé à lui-même tout au long de son parcours dans la chaîne procédurale des formalités qu'il devait lui-même gérer pour mener à terme son projet de démarrage d'une entreprise dans le domaine du transport. Il devait faire de nombreux déplacements d'un organisme à l'autre pour l'obtention éventuelle d'un permis de la CTQ. Cette situation irritait la clientèle, autant les transporteurs québécois que les transporteurs étrangers. Consciente de ces difficultés, la CTQ a chargé un conseiller d'étudier le problème et de trouver des façons de se rapprocher de la clientèle et de ses besoins. Une étude des possibilités, réalisée en 1995, a débouché sur une conception administrative de guichet unique, sans toutefois aborder la dimension technologique.

À l'occasion du discours sur le budget de mai 1996, le gouvernement annonçait la mise en place ultérieure d'un guichet unique pour faciliter la vie des transporteurs dans le cadre d'une opération majeure d'allégement réglementaire et administratif (MFQ, 1997 : 29) :

« Dans le cadre de cette opération majeure d'allégement réglementaire et administratif, notre gouvernement fusionnera certains permis et instaurera des guichets uniques de perception des droits dans les ministères ou organismes concernés. C'est ainsi que le ministère des Transports, avec la collaboration de la Commission des transports du Québec et de la Société de l'assurance automobile du Québec, mettra en place un guichet unique qui facilitera la vie aux transporteurs. »

Quatre mois plus tard, le *Guichet unique des transporteurs* était graduellement implanté sous la coordination de la CTQ, en collaboration avec les partenaires suivants :

- la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST);
- le ministère de la Justice du Québec (MJQ);
- le ministère du Revenu (Revenu Québec);
- la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ);
- le Registraire des entreprises (REQ).

Activités, processus, clientèle, et buts

La venue d'un tel projet supposait la mise en place d'un partenariat entre la CTQ et les différents ministères et organismes impliqués. La clientèle n'avait plus à devoir faire de nombreux déplacements pour réaliser ses démarches administratives. Toutefois, il lui était encore possible de directement faire affaire avec l'un ou l'autre des organismes puisque le GUT ne s'appropriait pas les services offerts par ses partenaires. Le concept du GUT consistait à simplifier l'ensemble des démarches relatives à l'obtention d'un permis en offrant « une porte d'entrée unique » à la clientèle.

L'arrivée des nouvelles technologies de l'information, en particulier Internet, a amené un certain repositionnement, celui d'optimiser les transferts de formulaires entre les partenaires. Elle a aussi conduit la CTQ à simplifier les formulaires à remplir lors d'une demande de permis de façon à limiter à l'essentiel l'information demandée aux transporteurs.

Dès le début de la mise en œuvre du GUT, l'idée d'élargir la solution retenue à des canaux électroniques a été débattue avec les partenaires. Le concept du GUT fut par la suite redéfini en fonction des nouvelles technologies de l'information, en particulier Internet. C'est ainsi que le *Guichet unique des transporteurs* est entré dans sa seconde phase de développement, celle de sa version en ligne.

Le 15 novembre 2001, la CTQ s'associait avec la Direction générale des télécommunications (DGT) du Conseil du Trésor pour réaliser une étude des possibilités. Cette étude consistait à analyser le potentiel d'arrimage des solutions offertes par la DGT au projet d'automatisation des processus de la CTQ, à savoir :

- la modernisation des moyens;
- le transfert électronique de l'information;
- la saisie unique de l'information du client;
- l'amélioration des processus de production et de prestation des services.

Une première solution technique conçue par la DGT et proposée à la CTQ se basait sur une prestation localisée dans les locaux de la Commission. Cette solution ne fut pas envisagée du fait qu'elle ne permettait pas de déplacer le guichet chez le client. Une deuxième solution fut alors proposée, laquelle s'appuyait sur une analyse de besoins contenue dans *l'Étude d'opportunités liée à l'implantation d'une solution électronique pour le Guichet unique de la CTQ*. Cette nouvelle solution fut retenue.

Une solution finale a été proposée le 15 septembre 2003 à l'occasion du dépôt de la 7^e version de l'architecture fonctionnelle. Supportée par la plateforme CAFÉ (*Cheminement automatisé des formulaires électroniques*) de la DGT, la version électronique du GUT gèrera un formulaire électronique intelligent capable de générer tous les formulaires nécessaires à une inscription donnée en fonction des besoins du client. De l'aide en ligne est également prévue de façon à préciser la nature de l'information qui devra être fournie par le client. Cette solution sera partiellement intégrée de manière à respecter les processus internes des partenaires et leur rythme d'avancement dans la modernisation des canaux ainsi que les exigences relatives à la signature et à la transmission.

En raison des disparités technologiques et des exigences actuelles de certains ministères et organismes sur le plan de l'authentification et des autorisations, un traitement parallèle devra être fait à partir des documents signés (version « papier ») transmis par le client. La solution retenue prévoit aussi l'ajout de postes informatiques accessibles aux clients dans les bureaux de services. Le client pourra être accompagné d'un préposé de services dans son parcours électronique des formalités.

Enfin, la CTQ est entièrement responsable du financement du GUT; les coûts de développement et d'implantation ont été entièrement assumés par celle-ci, à l'exception des coûts relatifs à l'ajustement des processus internes propres à chaque partenaire.

3.3.2 Le Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)

Origine et brève histoire du projet

En considération des préoccupations gouvernementales en matière d'allègement de la réglementation, le premier ministre avait favorablement accueilli les recommandations du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire (1999) et convenu de la pertinence d'offrir des services en ligne en fonction des besoins des entreprises. L'ancien ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) avait ensuite reçu le mandat de concrétiser un projet à cet effet, lequel avait dès lors été nommé le « *Portail du démarrage d'entreprise* » (PDE). Vu l'évolution de la portée des besoins, l'appellation du projet a par la suite été changée pour l'appellation « *Portail gouvernemental de services aux entreprises* » (PGSE), du fait que le projet en est venu à regrouper 11 grappes de services dont celle du démarrage. Le ministère du Développement économique et régional (MDER) a reçu le mandat de développer le PGSE.

Buts et clientèle

Le *Portail gouvernemental de services aux entreprises* (PGSE) constitue le domaine « entreprise » du portail gouvernemental. Il est en soi un portail qui rassemble l'information portant sur les programmes et les formalités des M/O, et qui simplifie la navigation aux usagers. Le PGSE s'articule sur les principes suivants, à savoir :

- Le respect des responsabilités qui incombent aux M/O.
- Un développement basé sur les ressources existantes.
- Un concassage du projet en petits biens livrables, indépendants les uns des autres, mais qui concourent tous en une cohérence des actions, de façon à garantir une livraison.
- « *Une mécanique* » d'uniformisation du cheminement du client-citoyen dans l'acquittement de ses obligations.

Le PGSE comprend des services développés en fonction de divers objectifs et volets dont :

- La simplification des démarches incombant aux citoyens-clients;

- Des cheminements de type « question/réponse »;
- Un volet informationnel selon « *les cycles de vie* » (pour les entreprises : naissance, exploitation et gestion, développement, transformation, mort);
- Un volet fonctionnel : Un arbre de décision aidera le citoyen-client à s'orienter tout au long du cheminement, « *là où il y a une valeur ajoutée* » (ex. naissance de l'entreprise, transformation, innovation, scission/fusion). Une « *mécanique* » a été conçue de façon à uniformiser les démarches pour tous ces cas de valeur ajoutée. Il en sera de même pour les démarches d'acquittement des obligations incombant au client commercial. Un moteur a été prévu pour lui rappeler le mécanisme lui permettant d'acquitter ses obligations;
- Un volet transactionnel : Ce volet est basé sur des préoccupations particulières, soit :
 - De s'assurer en premier lieu que des liens sont faits avec les services transactionnels existants, dans les ministères et organismes;
 - De favoriser le développement de nouveaux services transactionnels;
 - De penser à une solution à partir d'une architecture de *e-service*.

Activités et processus

Une architecture administrative a été faite, en six mois, en fonction de cinq volets, à savoir : « technologique », « financier », « juridique », ainsi que les volets « communication/marketing » et « processus ». La planification de l'avancement du projet fut en quelque sorte scindée en deux, soit le développement d'un portail informationnel suivi du développement d'un portail transactionnel. Le choix technologique retenu relève de l'utilisation des infrastructures communes développées par le Conseil du trésor.

Outre le MDER, les ministères et organismes principalement interpellés sont : le ministère du Revenu (Revenu Québec); le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ); le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs; le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale; le Conseil du trésor; la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST); la Régie du bâtiment du Québec; le Registraire des entreprises; la Régie de l'alcool, des courses et des jeux (RACJ), et la Commission des transports du Québec (CTQ). Plus de 90 ministères et organismes sont interpellés par ce projet, du fait qu'ils offrent des produits ou des services aux entreprises, en plus de 80

spécialistes recrutés dans le privé. Le partenariat privé-privé-public s'entrevient donc ici sous une forme de consortium. Une entente officielle entre les M/O est en cours de validation par le comité stratégique.

Structure administrative

Un comité stratégique a été instauré. Un comité directeur sera formé. Ce comité sera voué à la prise des décisions relevant des opérations. Des recommandations relativement au contenu pourront émaner des comités de pilotage de chacune des grappes. Un comité consultatif, composé d'entrepreneurs et de représentants d'entreprises oeuvrant dans plusieurs sphères d'activité, est également mis en place dans le but d'assurer le développement de l'offre de services en fonction des besoins des entreprises.

Le MDER est chargé de faire la reddition de comptes au Conseil du trésor (CT), lequel assume à la fois les rôles de fournisseur et de financier à l'endroit du projet. Ce même ministère est responsable de l'administration du site en partenariat avec les M/O impliqués.

3.3.3 Le Système intégré d'information de justice (SIJ)

Origine et brève histoire du projet :

Le Système intégré d'information de justice est une initiative soutenue par le ministère de la Justice visant à optimiser l'accessibilité, à tous les acteurs de l'administration de la justice, à toutes les informations « en matières criminelle et pénale, civile et jeunesse, et cela, sur l'ensemble du territoire québécois ». Jusqu'à présent, le SIJ constitue le projet de services intégrés le plus complexe de niveau gouvernemental. Sa complexité s'entrevient principalement sous l'angle de l'envergure des coûts, du nombre d'intervenants impliqués, et de la problématique de l'authentification.

La portée de ce projet se veut une réponse aux pressions suscitées par l'ampleur médiatique de certains cas criminels, dont les dossiers tristement célèbres de Mario Bastien et de Paul Bernardo. Ces cas ont en outre relevé des problèmes sur le plan de l'échange des informations criminelles entre les acteurs de l'administration de la justice, en plus de

mettre à jour « certaines déficiences du système de libérations conditionnelles et d'encadrement des personnes contrevenantes » (ASRSQ, 2001). En mars 1999, les sous-ministres de la Justice et de la Sécurité publique avaient décidé de confier à un groupe de travail la responsabilité de réaliser une étude des possibilités portant sur la mise en place d'un système intégré d'information de justice au Québec¹². Par la suite, le ministère de la Santé et des Services sociaux prenait part au projet du développement du *Système intégré d'information de justice* (SIJ) au Québec. Un premier diagnostic, l'identification des besoins et l'évaluation de la pertinence du projet furent explicités à l'occasion d'une étude d'*opportunité*, laquelle fut déposée en mars 2000. Divers constats ont été faits relativement aux problèmes occasionnés par le support « papier » sur le plan de la disponibilité et de la mise à jour de l'information. Un budget initial de 6,3 M\$ et la mise en place du cadre de gestion furent autorisés par le Conseil du trésor (CT) en juin 2001.

Les travaux d'analyse préliminaire ont par la suite débuté en octobre 2001, après la sélection de la firme qui a dès lors été mandatée pour la réalisation de ceux-ci, à l'occasion d'un appel d'offres. Un budget additionnel de 23,2 M\$ (CT) fut octroyé en novembre de cette même année « pour amorcer certains projets sectoriels prioritaires¹³ ». Ces travaux se sont échelonnés jusqu'en janvier 2003. En plus des constats qui avaient été présentés dans l'étude d'*opportunité*, d'autres faits ont ensuite été mis à jour dans l'*Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice* déposée en mai 2003, dont « un manque d'intégration des informations de justice », « le manque d'uniformité dans les façons de faire », et « le fait que les systèmes en place dans les organisations soient mal adaptés aux besoins d'affaires de celles-ci, qu'ils ne sont pas tous de même complexité, et qu'ils soient difficilement intégrables en plus d'être peu conviviaux ». Ces constats avaient pour but de démontrer la pertinence d'implanter un tel système, dans une optique d'amélioration de l'efficacité et de la cohérence du système de justice.

Le projet est rendu au terme de la phase de « vigie ». De nombreuses visites ont été faites dans plusieurs provinces canadiennes. Des analyses des meilleures pratiques se font

¹² Informations tirées de la section « Historique et contexte du projet » du document *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice*, publié en mai 2003 par le ministère de la Justice du Québec.

¹³ Information recueillie au cours de la conférence « État des initiatives pluri-organisationnelles de services intégrés », tenue le lundi 29 septembre 2003 à l'amphithéâtre de l'édifice Marie-Guyard à l'occasion de la présentation des cas « SIJ », « PDE », « GUT », et « SQCA ».

parallèlement; lesquelles seront complétées par les conclusions qui seront tirées des visites au Nouveau-Brunswick (cette province semblerait particulièrement intéressante pour l'administration des services correctionnels). Certaines provinces semblent offrir une solution potentielle de codification pour les systèmes du Québec, laquelle solution devrait toutefois être adaptée à la réalité québécoise.

Activités, processus, clientèle, et buts¹⁴

Le système consiste en l'archivage de l'information de justice et en son transfert entre les différents organismes impliqués. Techniquement, le système SIJ est conçu de façon à numériser les informations de justice (volet « archivage et gestion documentaire ») et à les transmettre, en émettant des accusés de réception entre les acteurs impliqués tout au long de son traitement (volet « transmission »), par l'intermédiaire d'un noyau d'échange et d'intégration. Chaque application du SIJ « *est constituée d'un ensemble de fonctions d'affaires et technologiques permettant de réaliser un grand processus lié à l'administration de la justice* » (MJQ, 2003a : 17).

Les fonctions d'affaires « *sont réalisées par l'entremise d'applications de mission qui sont soutenues par des applications de support [et] ces applications sont supportées par des applications techniques qui forment le noyau* » (*Ibid.*). Quant à celui-ci, sa mission consiste en l'échange de documents et de données qui impliquent les systèmes d'affaires du SIJ. Ces échanges peuvent se réaliser entre deux systèmes du SIJ. Ils peuvent également impliquer un système externe au système SIJ. Il est à noter que le système est conçu de façon à contrer la disparité technologique.

Le changement amené par ce projet s'avère à la fois simple et complexe; simple, en ce sens qu'il n'affecte pas les principes fondamentaux du droit, mais également complexe, du fait qu'il porte sur tout le système administratif de l'administration de justice dont le cœur est le tribunal. Il est estimé que 40 000 personnes sont directement concernées par ce projet. Les clients sont tous les acteurs devant consulter le système pour recevoir ou émettre de

¹⁴ Certains passages du texte de cette sous-section sont parfois intégralement extraits du document « Analyse préliminaire du Système d'information de justice – Manuel d'organisation de projet », pp 25-37

l'information de justice, y compris les citoyens (ex. cas de contestations au niveau des petites créances).

Structure administrative

Le MJQ est le porteur du projet et le responsable du SIIJ. Ce ministère est responsable de la gestion des budgets alloués pour le développement du système. Le projet a bénéficié d'un budget provenant du *Programme d'accélération des investissements* (Conseil du trésor). Le financement du SIIJ s'appuie également sur le principe d'« utilisateur-payeur », en ce sens qu'un autofinancement est anticipé au moyen des bénéfices générés par l'utilisation du service faite par les différentes clientèles (ex. le Barreau). Le projet SIIJ est responsable de la gestion des budgets alloués pour son développement. Par ailleurs, chaque ministère est responsable de ses propres montants de subventions versés pour les investissements relevant de l'adaptation des systèmes en fonction du système SIIJ.

La structure de concertation est décrite comme suit : le comité directeur/exécutif; le comité consultatif; le directeur général du projet; les comités consultatifs sectoriels pour les volets « criminel et pénal », « civil » et « jeunesse »; le forum municipal; et l'équipe de conseil et soutien.

Les partenaires du projet sont énumérés comme suit :

Tableau 3.2 : Partenaires impliqués dans le projet SIIJ

Les trois ministères	Les autres organisations qui interviennent dans l'administration de la justice
Ministère de la Justice (MJQ) (mandataire)	Le Barreau
Ministère de la Sécurité publique (MSP)	La Chambre des notaires
Ministère de la Santé et des Services sociaux	La magistrature
	Les services de police municipaux
	La Commission québécoise des libérations conditionnelles (CQLC)
	Les organismes municipaux (magistrature, greffes, procureurs)
	La Chambre des huissiers de justice
	La direction de la protection de la jeunesse (DPJ)

3.3.4 Le Service québécois de changement d'adresse (SQCA)

Origine et brève histoire :

Au milieu des années 1990, plusieurs « idées de projets » relativement à la simplification du changement d'adresse planaient déjà. Plusieurs M/O envisageaient la possibilité de mettre en place un système de changement d'adresse, dont le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (1995). En novembre 1997, une étude d'*opportunité* proposant une gestion intégrée de l'identité avait été déposée par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI). En juin 2001, ce même ministère mettait en ligne un regroupement des informations nécessaires pour faciliter les démarches de changement d'adresse des citoyens. Le 14 février 2001, le Conseil des ministres désignait le MRCI comme mandataire du projet « *Service québécois de changement d'adresse* » (SQCA), lequel avait pour objectif, tout comme en ce moment, d'« *offrir aux Québécoises et aux Québécois la possibilité de signifier facilement leur changement d'adresse au gouvernement en une seule démarche et de façon tout à fait sécuritaire*¹⁵ ». À ce même moment, le comité interministériel sur le changement d'adresse (communément appelé « CICA ») était créé, lequel était composé de représentants du MRCI et du Secrétariat du Conseil du trésor, ainsi que de ceux des organisations suivantes :

- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- la Régie des rentes du Québec (RRQ);
- la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ);
- le ministère du Revenu (Revenu Québec);
- le Directeur général des élections (DGE);
- la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)

En juin 2000, une première grappe d'information rassemblant tous les renseignements utiles à un changement d'adresse était mise en ligne sur le portail gouvernemental. En février 2002, trois modes d'accès étaient préconisés par la conception administrative du

¹⁵ Information recueillie au cours de la conférence « État des initiatives pluri-organisationnelles de services intégrés » tenue le lundi 29 septembre 2003 à l'amphithéâtre de l'édifice Marie-Guyard à l'occasion de la présentation des cas « SIJ », « PDE », « GUT », et « SQCA »

SQCA, soit : « Internet » (par le biais d'un formulaire accessible sur le portail gouvernemental); « le service au comptoir » offert dans les 25 bureaux de Communication-Québec; et « le téléphone ». Le projet progressait selon différentes étapes : une conception administrative, une structure de projet et de financement, la formation des équipes de réalisation, l'architecture technologique, les groupes de discussion et sondages, l'analyse de risques, ainsi que la description détaillée des processus étaient réalisés à cette même année. Par ailleurs, un avis était émis par la Commission d'accès à l'information à l'égard du projet. Toutefois, en raison d'une nouvelle évaluation des risques associés à son plein déploiement transactionnel et de quelques autres facteurs ayant entraîné des retards dans la réalisation du projet, l'implantation du SQCA était reportée à l'année suivante pour ce qui est des changements d'adresse s'effectuant au comptoir et par Internet. En 2003, la décision d'inclure la modalité « téléphone » fut différée en raison de sa complexité en matière de sécurité de l'authentification. À cette même année, des tables de concertation (au niveau opérationnel), une analyse de risques à l'égard de la protection des renseignements personnels, une analyse de risques informatiques, ainsi qu'un démonstrateur de l'application, étaient en outre réalisés. Plus récemment, la portée de l'adhésion au projet s'est accrue pour un total de 17 M/O.

Activités, processus, clientèle, buts :

La clientèle de ce projet est composée de tout citoyen qui veut signifier un changement d'adresse au gouvernement. Le service en ligne concerne tout particulièrement les internautes qui veulent signifier un changement d'adresse *via* le réseau Internet. Les clients non-internautes peuvent également bénéficier du service en se présentant à l'un des 25 bureaux de Communication-Québec. Pour diverses raisons d'ordre technologique et administratif, ce service ne sera pas offert par téléphone à court terme.

Le MRCI¹⁶ est le « mandataire » du projet. Ce ministère préside le comité directeur et tous les comités qui y sont rattachés. Le MRCI coordonne tous les projets. Il est également responsable de livrer les services *via* le portail gouvernemental et le SQCA. Le rôle des six partenaires-utilisateurs consiste à faire mention de leurs besoins, d'approuver tous les biens livrables qui les concernent respectivement, de participer également au financement

¹⁶ Acronyme correspondant au nom du ministère au moment de cette recherche.

de certains biens livrables, et d'aider le MRCI à livrer le service. Ils sont également impliqués sur le plan du pilotage et des essais d'acceptation. À l'endroit du projet, le Conseil du trésor est à la fois un financier, pour 50 % du financement total, un fournisseur (« agent intégrateur des services »), quant au développement et à l'opération du système, ainsi qu'un normalisateur du libellé des adresses.

Structure administrative

Trois niveaux de concertation sont impliqués dans le processus décisionnel, à savoir : les différentes tables de concertation (par spécialité) du niveau opérationnel, le comité-conseil (niveau intermédiaire) et le comité interministériel du changement d'adresse (CICA). Ce dernier comité, qui est le plus haut niveau de concertation, possède un pouvoir décisionnel concernant les décisions majeures du projet, dont celles se rapportant au financement et à l'orientation stratégique.

3.4 Traitement des observations

Compte tenu du but de cette étude soit la première validation du modèle et de la nature des résultats obtenus, des données brutes peuvent fournir des éléments conceptuels intéressants permettant d'approfondir la conceptualisation des leviers de réussite de la gestion horizontale dans un contexte de gouvernement en ligne. Le modèle conceptuel proposé peut contribuer à identifier les leviers et leurs paramètres respectifs (soit les bonnes pratiques).

Considérant les limites inhérentes à une telle démarche méthodologique, cette recherche peut néanmoins générer des résultats qu'une recherche ayant utilisé une méthode d'échantillonnage aléatoire et d'autres techniques de traitement de données n'arriverait peut-être pas à produire. En effet, la technique d'échantillonnage qui a été choisie pour cette recherche a l'avantage de permettre une analyse ancrée dans la structure sociale au sein de laquelle la gestion horizontale est pratiquée. De plus, la structure à cas multiples a l'avantage de ne pas se fier qu'à un seul cas, ce qui contribue à améliorer la qualité de la recherche sur le plan de sa validité externe.

L'analyse et l'interprétation des résultats seront faites en fonction du cadre théorique, en l'occurrence la *Grille des leviers de réussite*, qui sera confrontée aux résultats empiriques dans le but d'approfondir la conceptualisation des leviers de la gestion horizontale.

Au terme de l'analyse de tous les résumés des propos des répondants, les données des quatre cas majoritairement significatives seront agglomérées sous le vocable « leçons apprises ». Ces leçons, extraites de l'ensemble des propos, consistent en des regroupements sous forme de généralisations. L'appariement logique des résultats, soit la traduction des données en fonction de la conceptualisation théorique (la *Grille des leviers de réussite* et leurs paramètres respectifs), sera fait en fonction de ces généralisations. La section suivante expose la méthodologie de traitement des données.

Un traitement en deux étapes

Étape 1 : Mise en évidence des stratégies mises en pratique

Cette étape consiste à relever les stratégies de gestion qui ont concrètement été appliquées pour le projet et cela tel que raconté par les répondants. Cet exercice est fait pour chacun des quatre cas, en fonction de la *Grille des leviers de réussite* qui a été adaptée à cette fin. Sur la grille, une coche (✓) apparaît vis-à-vis la ou les condition(s) préalable(s) correspondante(s) si celle(s)-ci a (ont) été satisfaite(s), que ce soit au début ou au cours du déroulement du projet. Par la suite, une coche apparaît dans la case correspondant à chaque levier exercé **seulement et seulement si tous les éléments inhérents à sa conceptualisation ont été respectés au cours du déroulement du projet**. Pour alléger le contenu du tableau, nous avons apposé un résumé de la conceptualisation pour chaque levier. Il faut recourir à la *Grille des leviers de réussite* pour revoir tous les éléments conceptuels propres aux leviers sur lesquels est basé le fait de considérer chacun d'eux comme exercé ou non.

Cela dit, le fait qu'un ou des levier(s) n'ait(aient) pas été utilisé(s) ne doit pas être considéré comme une erreur de stratégie de gestion; le but de cette première étape d'analyse consiste uniquement à mettre en évidence les leviers utilisés en considération du niveau d'avancement de chaque projet. Par ailleurs, lorsqu'une ou plusieurs conditions préalables se révèle(nt) insatisfaite(s), selon la grille il est postulé que la ou les condition(s) doit(vent) être considérée(s) comme la ou les cause(s) déterminante(s) quant au niveau d'avancement du projet du fait que les conditions préalables président les leviers de réussite. La grille d'analyse de la première étape de traitement est illustrée ainsi (la maquette d'analyse ne comprend pas les résultats, soit les coches, car ceux-ci seront présentés au chapitre suivant) :

Tableau 3.3 : Matrice de la grille d'analyse pour l'étape 1

Conditions préalables	GUT	PGSE	SIJ	SQCA
Appui politique				
Leadership				

Leviers de réussite	Résumé de la conceptualisation	GUT	PGSE	SIJ	SQCA
Levier 1 : « Concilier »	« Concilier » signifie négocier au profit de l'intérêt public en prenant part, au-delà de son habitus culturel respectif, au projet commun; cela nécessitant une base de confiance entre les partenaires, laquelle nécessite autant que possible une stabilité des représentants au sein de la structure de concertation.				
Levier 2 : « Assurer la légitimité du leadership administratif »	La gestion horizontale nécessite une capacité à réagir et innover, soit d'un leadership et d'un entrepreneuriat éprouvés des responsables, mais encore faut-il que le leadership administratif soit constamment légitimé.				
Levier 3 : « S'ajuster »	Gérer horizontalement c'est également avoir la capacité à s'ajuster afin de réduire les coûts liés à la coordination contractuelle ou ceux engendrés par des relations asymétriques de pouvoir, soit les « coûts d'opportunité ».				
Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »	La coordination contractuelle est nécessaire en situation de coordination interorganisationnelle complexe. Il faut préalablement faire en sorte que le contrat soit complet sur le plan de l'analyse des besoins, du plan d'action, de la définition des responsabilités, de la stratégie de suivi à l'égard des résultats attendus, des implications financières, des modalités et des conditions.				

Leviers de réussite	Résumé de la conceptualisation	GUT	PGSE	SIJ	SQCA
Levier 5 : « Fractionner »	« Fractionner » signifie de planifier la gestion du projet sur une base séquentielle de telle sorte à permettre une flexibilité de la structure contractuelle en fonction de l'évolution des besoins et à amenuiser l'exposition aux risques liés à la gestion de projet de grande envergure.				
Levier 6 : « Réagir promptement »	Pour optimiser l'efficacité de la coordination interorganisationnelle, il faut créer des conditions facilitantes, soit la possibilité de court-circuiter les différents paliers administratifs lorsque cela est requis.				
Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »	Réunir les partenaires autour de valeurs communément partagées.				
Levier 8 : « Opter pour la cohérence »	L'intégration de services appelle à un besoin de cohérence, soit d'une coordination centrale « dépassant les intérêts des ministères » et fondée sur la logique des opérations, ainsi qu'à un mode de reddition de comptes fonctionnant sur une base de responsabilités permettant la complémentarité des mécanismes de vérification de la transparence.				

Étape 2 : Extraction des généralisations : « leçons apprises »

Celle-ci consiste à dégager, à partir des résumés exhaustifs des propos des répondants qui auront préalablement été structurés en fonction de la version « interviewer » du questionnaire d'entrevue, les données issues de la majorité des cas relativement à la conceptualisation des leviers de réussite et à les agglomérer sous forme de « leçons apprises ». Les éléments sont manuellement dégagés des résumés, c'est-à-dire sans l'apport de logiciel générique, puis indiqués dans la grille « Leçons apprises », en respectant le sens logique des termes rapportés.

Les généralisations consistent en des regroupements des éléments qui se révéleront importants (l'importance étant ici associée à la fréquence de mention) pour les répondants, qu'ils aient été concrétisés ou non selon le cas étudié, au regard de leur vécu de mise en pratique de la gestion horizontale.

Par la suite, les leçons apprises seront comparées d'un cas à l'autre. Lorsque des éléments se révéleront importants pour au moins deux cas sur quatre, ceux-ci feront l'objet d'un concept infirmant, précisant, ou confirmant la conceptualisation de la gestion horizontale selon la *Grille des leviers de réussite*.

La métamatrice¹⁷ simplifiée du traitement des « leçons apprises » est illustrée ainsi :

¹⁷ Terme lié à l'application de la théorie de Huberman et Miles (1991) pour l'analyse des données

Tableau 3.4 : Matrice simplifiée du traitement des leçons apprises relative à l'étape 2 de l'analyse

Cas	Éléments conceptuels importants	Lever(s) concerné(s) sur la grille	Généralisation (Modification ou non du levier ou d'un paramètre)	Impact sur la théorie (Confirmation, précision ou infirmation)
GUT				
PGSE				
SIJ				
SQCA				
<p>Leçons apprises :</p>				

3.5 Fiabilité et validité : Vérification de la recherche

Les études de cas osent des problèmes de validité et de fidélité. Des auteurs de divers courants épistémologiques et méthodologiques ont des vues convergentes sur cette question (voir Babbie, 1983; Guba et Lincoln, 1981; Yin, 1994; Morse *et coll.*, 2002). À l'occasion de cette recherche, les stratégies de Morse et ses collaborateurs ont été retenues, mais en considération des aspects « traditionnels » soulevés par Yin (1996), Huberman et Miles (1991; 2002), et Guba et Lincoln (1981). Pour améliorer la validité et la fiabilité des résultats, notre méthodologie de vérification en continu a été superposée à une vérification autour de cinq critères de qualité, lesquels constituent une adaptation de ceux présentés par ces auteurs, à savoir :

- *Objectivité/Réponse du chercheur;*
- *Fiabilité/« Sérieux »/« Auditabilité »/Cohérence;*
- *Validité interne/Crédibilité/Authenticité;*
- *Validité externe/Transférabilité/Intégration;*
- *Utilisation/Application/Prescription.*

Quant à l'instrument, nous sommes d'avis qu'un instrument est valide lorsque celui-ci est construit uniquement d'énoncés qui mesurent ce que l'on veut mesurer. Nous croyons qu'un instrument est fidèle quand il y a similitude dans les réponses, sur le plan des aspects conceptuels contenus dans ces dernières, lors de la répétition de sa passation. Notre instrument d'observation, soit le questionnaire d'entrevue, a été élaboré en considération de ces principes méthodologiques fondamentaux.

La validité interne de la présente recherche est contrôlée par la « triangulation » (Patton, 1987) de plusieurs sources d'information, de façon à corroborer les résultats par induction analytique. Par ailleurs, un prétest a été effectué auprès des deux premiers répondants dans le but de tester l'instrument d'observation préalablement préparé pour structurer les entrevues semi-dirigées. Pour améliorer la validité de construit, nous avons élaboré un protocole de collecte de données. L'élaboration et la sélection des indicateurs ont été faites

en considération du principe que chaque indicateur ne mesure qu'un seul concept (Durand et Blais, 1997). De plus, compte tenu du rôle d'« observateur non participant » du chercheur, c'est-à-dire n'affectant pas l'objet de l'étude, le risque de contamination des données par les effets indésirables de celui-ci est réduit. En ce qui a trait aux variables intervenantes, c'est-à-dire celles qu'on ne peut contrôler, elles étaient similaires pour tous les cas étudiés, à savoir le contexte économique, les priorités gouvernementales, les cadres légaux propres à chaque organisation impliquée, et la législation en matière d'accès à l'information.

Cela dit, nous sommes tout à fait conscients des risques liés à notre technique principale de collecte de donnée. Huberman et Miles (2002 : 54) parlent de cette méthode ainsi :

« Interviewing poses some special problems for internal generalizability because the researcher usually is in the presence of the person interviewed only briefly, and must necessarily draw inferences from what happened during that brief period to the rest of the informant's life, including his or her actions and perspectives. An account based on interviews may be descriptively, interpretively, and theoretically valid as an account of the person's actions and perspective in that interview, but may miss other aspects of the person's perspectives inferences about his or her actions outside the interview situation. [...] The interview is a social situation and inherently involves a relationship between the interviewer and the informant. »

Le principal problème apparent relève du jugement des répondants; certains de nos informateurs ont sous-estimé le progrès réel relativement au cas respectif pour lequel ils œuvrent, alors que d'autres ont fait le contraire. Certains se sont également montrés cyniques, alors que d'autres ont « surenchéri » sur la portée réelle et l'évaluation respective du déroulement du projet auquel ils sont impliqués. La triangulation des sources des données s'est donc avérée essentielle tout au long du développement de la recherche. Constamment, nous avons comparé les différents points de vue des répondants entre eux et avec la documentation officielle de façon à contre-vérifier les données d'observation¹⁸.

Les résultats de cette recherche sont transférables à d'autres contextes pour autant qu'ils soient considérés sous une perspective hypothétique. Guba (1978:70; cité dans: Quinn, 1987: 281) affirme à cet effet :

¹⁸ Par « données d'observation », nous entendons les données recueillies à l'occasion des entrevues semi-dirigées.

« The evaluator should do what he can to establish the generalizability of his findings. [...] Often naturalistic inquiry can establish at least the "limiting cases" relevant to a given situation. But in the spirit of naturalistic inquiry he should regard each possible generalization only as a working hypothesis, to be tested again in the next encounter and again in the encounter after that. »

Par ailleurs, la structure à cas multiples a l'avantage de ne pas se fier que sur un seul cas, ce qui contribue à améliorer la qualité de la recherche sur le plan de sa validité externe. Enfin, la sensibilité théorique préalablement développée accroît la possibilité de « transférabilité » des résultats.

3.6 Considérations éthiques

Tel que Boutin (2003) le mentionne, « les questions relatives à l'éthique ne sauraient laisser le chercheur indifférent, bien au contraire ». « La recherche en sciences humaines et sociales pose des problèmes particuliers, en ce sens que l'objet de connaissances n'a rien de banal » (Baudrit, 2003). Ainsi, des règles s'imposent dès qu'il s'agit de recueillir les propos de personnes pour les utiliser dans le cadre d'une recherche de telle sorte à « garantir l'anonymat, ne pas porter atteinte à leur intégrité psychologique, faire en sorte que leur vie privée ne soit pas affectée, veiller à préserver leur entourage, etc. » (*Id.*, 2003). Les participants, la société, et la communauté scientifique sont au cœur des préoccupations éthiques en recherche (Crête, 1997).

Les entrevues ont toutes été confidentielles et anonymes (Babbie, 83 : 468). Quant à l'autre aspect fondamental qu'est le consentement éclairé, les répondants ont tous été informés de leur liberté de terminer l'entrevue au moment où ils le voulaient. Leur décision de participer volontairement à la recherche a été prise en toute connaissance de cause. Une lettre d'intention décrivant les principaux objectifs de la recherche leur a été envoyée sur demande à la suite de la conversation téléphonique initiale. L'anonymat et la confidentialité des répondants leur ont été garantis pour veiller à la protection de la vie privée et créer des liens de confiance.

Les entrevues n'ont jamais dévié sur la vie privée des répondants ou sur les propres opinions du chercheur. Les dates des rencontres étaient fixées d'avance de même que la durée respective des entrevues, lesquelles n'ont jamais dépassé le temps fixé sauf si le

répondant voulait poursuivre l'entretien. Elles n'ont également jamais nui aux activités quotidiennes respectives aux sites d'entrevues.

Enfin, toutes les données recueillies à l'occasion de la collecte, des entrevues semi-dirigées, ainsi que les données provenant du matériel secondaire de soutien, ont été conservées en considération d'un protocole éthique d'archivage que nous avons préparé pour convenir des modalités d'entreposage et de récupération, ainsi que du temps de conservation.

3.7 Synthèse

Cette recherche vise à valider un modèle des leviers de la gestion horizontale dans un contexte de gouvernement en ligne. Les leçons apprises issues des données recueillies à l'occasion des 27 entrevues sont présentées au chapitre suivant, lesquelles sont en lien avec la question principale de la recherche exposée au chapitre un.

La validité et la fiabilité de la recherche ont été contrôlées par la triangulation de plusieurs sources d'information ainsi que par l'élaboration d'un protocole d'entreposage des données, de telle sorte à permettre de répliquer la recherche.

La chercheure a pris des mesures éthiques qui s'imposaient pour garantir la vie privée, l'anonymat et la confidentialité, en assurant la participation volontaire des répondants en toute connaissance de cause et en les informant de leur liberté de mettre fin à l'entrevue s'ils le désiraient.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse faite en fonction du cadre théorique présenté au chapitre deux selon la méthodologie présentée au chapitre trois. Ces résultats sont présentés sous la forme de « leçons apprises ». Dans un premier temps, aux sections 4.1 et 4.2, des tableaux présentent les résultats, pour chaque cas, relativement à l'une et l'autre des deux étapes d'analyse. Les leçons communes aux quatre cas sont par la suite présentées à la section 4.3, dans le tableau identifié à cet effet (tableau 4.6). La section 4.4, soit le cœur de cette étude, présente la validation des conditions préalables et des leviers de réussite procédant de la confrontation faite entre la pratique québécoise de la gestion horizontale du gouvernement en ligne et la théorie, en fonction des leçons tirées des quatre cas à l'étude. Enfin, la section 4.5 se veut une discussion concernant la gestion de la complexité, laquelle est suivie de la section 4.6 présentant une brève comparaison entre les leçons découlant de l'expérience québécoise et celles du gouvernement canadien.

4.1 Les résultats pour chaque cas en fonction de la grille :

Cette section présente, pour les quatre cas, les tableaux des résultats relatifs à la première étape d'analyse telle que décrite au chapitre trois. Il s'agit d'une première vérification sans toutes les nuances qui sont apportées plus loin dans le chapitre. Comme on peut le constater, la grille colle mieux au *Guichet unique des transporteurs* comparativement aux autres cas de complexité différente.

Tableau 4.1 : Tableau pour l'étape 1 de l'analyse – GUT; PGSE; SIJ; SQCA

Conditions préalables	GUT	PGSE	SIJ	SQCA
Appui politique	✓	✓	✓	✓
Leadership	✓	✓	✓	✓

Levier de réussite	Résumé de la conceptualisation	GUT	PGSE	SIJ	SQCA
Levier 1 : « Concilier »	« Concilier » signifie négocier au profit de l'intérêt public en prenant part, au-delà de son habitus culturel respectif, au projet commun; cela nécessitant une base de confiance entre les partenaires, laquelle nécessite autant que possible une stabilité des représentants au sein de la structure de concertation. La négociation doit être faite sur une base égalitaire.	✓	✓		
Levier 2 : « Assurer la légitimité du leadership administratif »	La gestion horizontale nécessite une capacité à réagir et innover, soit d'un leadership et d'un entrepreneuriat éprouvés des responsables, mais encore faut-il que le leadership administratif soit constamment légitimé.	✓	✓	✓	✓
Levier 3 : « S'ajuster »	Gérer horizontalement c'est également avoir la capacité à s'ajuster afin de réduire les coûts liés à la coordination contractuelle ou ceux engendrés par des relations asymétriques de pouvoir, soit les « coûts d'opportunité ».	✓	✓	✓	
Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »	La coordination contractuelle est nécessaire en situation de coordination interorganisationnelle complexe. Il faut préalablement faire en sorte que le contrat soit complet sur le plan de l'analyse des besoins, du plan d'action, de la définition des responsabilités, de la stratégie de suivi à l'égard des résultats attendus, des implications financières, des modalités et des conditions.				

Levier de réussite	Résumé de la conceptualisation	GUT	PGSE	SIIJ	SQCA
Levier 5 : « Fractionner »	« Fractionner » signifie de planifier la gestion du projet sur une base séquentielle de telle sorte à permettre une flexibilité de la structure contractuelle en fonction de l'évolution des besoins et à amenuiser l'exposition aux risques liés à la gestion de projet de grande envergure.	✓			✓
Levier 6 : « Réagir promptement »	Pour optimiser l'efficacité de la coordination interorganisationnelle, il faut créer des conditions facilitantes, soit la possibilité de court-circuiter les différents paliers administratifs lorsque cela est requis.	✓	✓		
Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »	Réunir les partenaires autour de valeurs communément partagées.	✓	✓	✓	✓
Levier 8 : « Opter pour la cohérence »	L'intégration de services appelle à un besoin de cohérence, soit d'une coordination centrale « dépassant les intérêts des ministères » et fondée sur la logique des opérations, ainsi qu'à un mode de reddition de comptes fonctionnant sur une base de responsabilités permettant la complémentarité des mécanismes de vérification de la transparence.				

4.2 Leçons apprises pour chaque cas

Cette section présente les tableaux, pour chaque cas à tour de rôle, des résultats relatifs à la deuxième étape d'analyse telle que présentée au chapitre trois. Ces tableaux sont présentés aux pages suivantes. Les généralisations sont les éléments retenus des entrevues réalisées.

Ces tableaux sont divisés en quatre colonnes. La première présente les éléments conceptuels significatifs au cœur des éléments les plus fréquemment mentionnés par les répondants. Les leviers de la *Grille des leviers de réussite* concernés figurent à la deuxième colonne. La troisième expose les généralisations. Pour chaque cas, leurs impacts sur la théorie sont indiqués dans la dernière colonne, soit : « contribution » lorsqu'elles constituent un apport à la théorie; « précision » lorsqu'elles ne font que l'éclaircir sans y apporter de nouveaux paramètres; « confirmation » lorsqu'elles ne font que corroborer la théorie; « infirmation » lorsqu'elles vont à l'encontre de cette dernière.

Pour le GUT, un nouvel élément est retenu pour les conditions préalables, soit l'effet d'une annonce officielle sur le partenariat. De nouveaux éléments ressortent des entrevues pour le premier levier (« concilier ») et le huitième (« opter pour la cohérence ») : le respect du rythme de réingénierie de chaque partenaire et la nécessité d'une plateforme gouvernementale en matière d'authentification.

Tableau 4.2 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – Guichet unique des transporteurs (GUT)

Éléments conceptuels significatifs	Levier(s) concerné(s) sur la grille	Généralisations	Impact sur la théorie
<ul style="list-style-type: none"> • Appui politique • Transversalité des processus vs problème d'authentification de la signature... : une contrainte majeure obligeant le dédoublement des processus • Arrimage des cadres juridiques des organisations impliquées 	<p>« Conditions préalables »</p> <p>Levier 1 : « Concilier »</p> <p>Levier 8 : « Opter pour la cohérence »</p>	<p>« Conditions préalables » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'appui politique est une condition essentielle. Une annonce officialise l'obligation de livraison et facilite la prospection auprès de partenaires potentiels; • Une vision claire est fondamentalement requise. <p>Levier 1 : « Concilier » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est primordial de respecter les processus opérationnels et le rythme de réingénierie de chaque partenaire ; • Il est fondamental de respecter plutôt que d'essayer de changer les façons de faire ; • « Coordonner plutôt que d'imposer » <p>Levier 8 : « Opter pour la cohérence » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ébranlement des silos passe nécessairement par l'adaptation des cadres juridiques au chapitre de l'authentification. Les articles réglementaires contraignant les clients-citoyens à déposer obligatoirement des copies signées manuscrites doivent être révisés en fonction de la réalité gouvernementale numérique. Par ailleurs, une plateforme gouvernementale d'authentification se révèle une nécessité primordiale. 	<p>Contribution</p> <p>Confirmation</p>

Les éléments retenus des entrevues du *Portail gouvernemental de services aux entreprises* (PGSE) ont confirmé et précisé la théorie. Concernant les conditions préalables, de nouveaux éléments sont ressortis dont l'incidence d'une annonce officielle et l'importance accordée à la légitimation du projet.

Le tableau fait ressortir de nouveaux éléments, en particulier pour le quatrième levier (« concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète) et le sixième (« réagir promptement »). Il apparaît que la capitalisation sur la préparation, une délimitation réaliste de la portée du projet, et l'apport d'outils de vigie et de sondage sont facilitants.

D'après les résultats du tableau, l'importance accordée à la communication est ici notable; de nouveaux éléments en résultent pour plusieurs leviers. La culture est également mise en évidence par l'apport d'un nouvel élément pour le septième levier (« concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée ». Enfin, ce tableau confirme les considérations théoriques afférentes au quatrième levier « concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète ».

Tableau 4.3 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – Portail gouvernemental de services aux entreprises (PGSE)

Éléments conceptuels significatifs	Levier(s) concerné(s) sur la grille	Généralisations	Impact sur la théorie
<ul style="list-style-type: none"> Appui politique Morcellement Préparation du projet Vigie : Perfectionnement des connaissances Stratégie Outils de perfectionnement : sondages, enquêtes, groupes cibles Culture de partenariat Ampleur du projet 	<p>« Conditions préalables »</p> <p>Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »</p> <p>Levier 5 : « Fractionner »</p> <p>Levier 6 : « Réagir promptement »</p> <p>Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »</p>	<p>« Conditions préalables » :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'appui politique est une condition essentielle. Une annonce officialise l'obligation de livraison. La visibilité de la volonté des hautes instances facilite les démarches de prospection auprès des partenaires potentiels. L'appui politique conditionne la mobilisation des partenaires; L'apport financier doit permettre de concrétiser les objectifs du projet; Une vision claire est fondamentalement requise ainsi qu'un plan d'action « rattaché au très haut niveau »; La légitimation du projet est vitale. <p>Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète » :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dès le départ, la portée du projet doit être délimitée à la mesure des ambitions et des moyens réels des partenaires. Il est fondamental, pour tous les partenaires, de tenir compte des besoins des uns et des autres; La structure de projet doit optimiser le flux de communication depuis le niveau opérationnel jusqu'au niveau décisionnel supérieur. <p>Levier 5 : « Fractionner » :</p> <ul style="list-style-type: none"> Il importe de ne pas attendre la perfection avant de livrer; Il est fondamental de morceler le projet de façon réaliste. <p>Levier 6 : « Réagir promptement »/« Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète » :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le perfectionnement des connaissances se révèle un outil judicieux pour réagir de façon efficace et se distinguer des autres expériences analogues sur le plan du concept de l'offre de services : « Ne pas réinventer la roue » (<i>dixit</i>); Le succès de ce type de projet repose en grande partie sur la capacité à s'entourer de gestionnaires visionnaires et d'experts compétents; La consultation de sondages, d'enquêtes, et de groupes cibles, a un apport favorable sur la stratégie centrale de développement; La capitalisation sur la préparation du projet est un ingrédient du succès; La communication est essentielle. <p>Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »</p> <ul style="list-style-type: none"> La culture horizontale passe par l'émergence d'un langage commun entre les partenaires. 	<p>Contribution/Précision</p> <p>Confirmation</p>

Le tableau du *Système intégré d'information de justice* (SIJ) met en évidence le quatrième levier (« concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »); dix-huit éléments ont été retenus seulement pour ce levier. Entre autres, ces éléments mettent en évidence le souci accordé aux mécanismes d'arbitrage et au maintien de leur stabilité ainsi qu'à la définition des rôles et des responsabilités. Ce dernier point a par ailleurs contribué à préciser le levier « concilier ». Ces éléments font aussi ressortir des principes afférents au protocole d'entente, à la représentation des organisations au sein de la structure de concertation, et en ce qui a trait au financement et à la récurrence du projet.

La théorie est confirmée et précisée pour les conditions préalables et pour la plupart des leviers. Les résultats ont en outre contribué à préciser le quatrième levier en ce qui regarde l'analyse préliminaire et la préparation du projet. L'apport d'outils de vigie et de sondage est un nouvel élément contribuant à la théorie pour le sixième levier (« réagir promptement »).

D'après les résultats du tableau du SIJ, la culture est un aspect déterminant puisqu'il apparaît dans plusieurs leviers. D'après ces résultats, la culture a une incidence sur la conception du projet, sa structure et la dynamique de négociation et d'intercompréhension.

La théorie a été précisée pour le levier « concilier ». Enfin, soulignons la contribution de deux nouveaux éléments pour le levier « fractionner ».

Tableau 4.4 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – *Système intégré d'information de justice (SIJ)*

Éléments conceptuels significatifs	Levier(s) concerné(s) sur la grille	Généralisations	Impact sur la théorie
<ul style="list-style-type: none"> • Appui politique • Vigie et stratégie • <i>Momentum</i> et financement • Morcellement • Organisation/ Stratégie • Gestion de la récurrence • Rôles et responsabilités • Partenariat public-privé • Conciliation • Préparation du projet • Structure du projet • Interférences culturelles • Outils de perfectionnement des groupes cibles 	<p>« Conditions préalables »</p> <p>Levier 1 : « Concilier »</p> <p>Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »</p> <p>Levier 5 : « Fractionner »</p> <p>Levier 6 : « Réagir promptement »</p> <p>Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »</p>	<p>« Conditions préalables » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'appui politique est une condition essentielle. Il conditionne la mobilisation des partenaires. La visibilité de la volonté des hautes instances facilite les démarches de consolidation du partenariat; • Une vision claire et stable est vitale; • La reconnaissance du besoin est cruciale. <p>Levier 1 : « Concilier » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est fondamental pour tous les acteurs impliqués (associés, fournisseurs de services, <i>sponsors</i>) de tenir compte des besoins des uns et des autres; • Il faut laisser du temps aux partenaires pour s'appropriier le projet à leur rythme et promouvoir la gestion de changement; • Il est essentiel de définir préalablement et solidairement les mécanismes d'arbitrage et d'en assurer leur stabilité; • Il est crucial de concilier autant que possible les mondes technique et administratif à l'aide de différents outils ; • Il est nécessaire d'équilibrer la représentativité des intervenants au sein de la structure de concertation sur le plan des champs de compétences professionnelles et des domaines d'affaires impliqués. <p>Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dès le départ, la portée du projet doit être délimitée à la mesure des ambitions et des moyens réels des partenaires; • Il est crucial de détailler l'analyse préliminaire des besoins et de bénéficier de ressources suffisantes requises à cette fin; • La consultation de groupes cibles est judicieuse; • Il est fondamental de capitaliser sur la préparation du projet; il en va de la réussite du projet et de la consolidation du partenariat ; • Le protocole d'entente doit être complet et précis. Il doit être adaptable aux circonstances et aux parties impliquées : la structure de gouvernance doit être adaptable aux étapes subséquentes de la concrétisation de projet. Un seul modèle de gouvernance ne peut s'appliquer pour toutes les phases du projet; 	<p>Contribution/ Précision</p> <p>Confirmation</p>

-
- Tous les partenaires associés ainsi que le ou les fournisseur(s) principal(aux) doit(vent) être représenté(s) au sein de la structure de concertation;
 - Les M/O partenaires doivent faire consensus sur les sommes nécessaires à la réalisation du projet et s'entendre préalablement en matière de gestion de la récurrence du projet : les rôles et les responsabilités de tous et chacun à cet égard doivent être clairement explicités ;
 - Il est vital d'instituer une mémoire commune : il est vital d'asseoir le projet dans un plan stratégique clair et des indicateurs conçus à cet effet;
 - La structure de ce type de projet doit être conçue de telle sorte à faciliter l'émergence d'une complicité entre « les gens de réalisation et les gens de contenu » (*dixit*) ;
 - Il importe de camper les diverses composantes de la structure décisionnelle dans leurs rôles respectifs et d'en assurer une stabilité;
 - Il faut rédiger clairement et précisément les appels d'offres : s'assurer de détenir l'expertise requise à cette fin;
 - Il est fondamental d'instaurer préalablement un mécanisme d'arbitrage et d'en assurer sa stabilité; il en va de la cohérence entre les différentes pratiques;
 - Rôles et responsabilités... définir précisément et clairement *a priori*;
 - Rôles et responsabilités... un principe majeur : « Respecter les domaines de compétences de tous et chacun ». Il est primordial de délimiter précisément le champ décisionnel propre à chaque niveau de concertation;
 - Il est essentiel de faire une lecture complète des enjeux et des intérêts exprimés ou non des partenaires impliqués. Il est important de s'assurer d'une constance à l'égard de la sensibilisation aux enjeux identifiés, et ce, en dépit d'un roulement au sein de la structure de concertation;
 - Il est essentiel de définir la formule d'encadrement des M/O dans leur gestion de projet en considération des limites conjointement établies;
 - La structure de projet doit optimiser le flux de communication depuis le niveau opérationnel jusqu'au niveau décisionnel supérieur et cela, tout autant « à l'interne » que sur le plan interorganisationnel ;
 - L'injection de l'argent doit être faite à des moments stratégiques de façon à préserver le dynamisme.

Levier 5 : « Fractionner » :

- Il est essentiel d'assurer une visibilité des produits livrables;
- Il est important de souligner les petits succès; il en va du maintien du dynamisme;
- Il est nécessaire de morceler le projet de façon réaliste.

Levier 6 : « Réagir promptement » :

- La communication est essentielle ;
- Le perfectionnement des connaissances est profitable : savoir tirer profit d'expériences analogues ;
- La consultation de groupes cibles est profitable.

Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »

- Le principal défi amené par l'implication dans une initiative horizontale consiste à ne pas « dénaturer » (*dixit*) les organisations participantes;
 - La culture horizontale passe par l'émergence d'un langage commun entre les partenaires; il en va de la cohérence des interventions.
-

Le tableau du *Service québécois de changement d'adresse* (SQCA) démontre de nouveaux éléments qui contribuent à la théorie concernant les conditions préalables, dont : la nécessité d'une plateforme gouvernementale en matière d'authentification et la révision de la législation en matière de protection des renseignements personnels. Pour le SQCA, les nouveaux éléments contribuant à la théorie touchent particulièrement le premier levier (« concilier »), le quatrième (« concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète ») et le sixième (« réagir promptement »). Pour ce dernier levier, notons l'apport favorable des essais de facilité d'utilisation et des outils de vigie interne, et l'importance accordée à la latitude du propriétaire de l'application dans la prise de décision.

Le quatrième levier a été précisé par de nouveaux éléments regardant la gestion de la récurrence du projet, la définition des rôles et des responsabilités, le champ décisionnel propre à chaque niveau de concertation, l'encadrement des ministères et organismes dans leur gestion de projet et l'organisation des travaux.

Il appert que la communication est un aspect clé puisque beaucoup de nouveaux éléments en font mention, en particulier pour les quatrième et sixième leviers (« réagir promptement »). Il ressort que la communication doit être de qualité et qu'elle doit être facilitée par différents outils et une structure flexible.

La culture est également mise en évidence par de nouveaux éléments pour le premier levier (« concilier ») et le septième (« concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »). Notons entre autres l'apport favorable d'outils de médiation (technique vs administrative) pour le premier levier.

Enfin, la théorie a été confirmée pour le levier « fractionner ».

Tableau 4.5 : Tableau relatif à l'étape 2 de l'analyse – Service québécois de changement d'adresse (SQCA)

Éléments conceptuels significatifs	Levier(s) concernés sur la grille	Généralisations	Impact sur la théorie
<ul style="list-style-type: none"> • Appui politique • Communication • Rôles et responsabilités • Gestion de la récurrence • Financement • Échéancier des travaux : dates butoirs de validation • Transversalité des processus • Outils de perfectionnement : essais de facilité d'utilisation 	<p>« Conditions préalables »</p> <p>Levier 1 : « Concilier »</p> <p>Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »</p> <p>Levier 5 : « Fractionner »</p> <p>Levier 6 : « Réagir promptement »</p> <p>Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »</p> <p>Levier 8 : « Opter pour la cohérence »</p>	<p>« Conditions préalables » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'appui politique est une condition essentielle. L'appui politique conditionne la mobilisation des partenaires; • L'apport financier doit permettre de concrétiser les objectifs du projet; • Une vision claire est fondamentalement requise ainsi qu'un plan d'action « rattaché au très haut niveau »; • La reconnaissance de la crédibilité du projet est vitale; • Une plateforme gouvernementale en matière d'authentification est nécessaire ; • La révision de la législation en matière d'authentification et de protection des renseignements personnels est inévitable. <p>Levier 1 : « Concilier » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est vital, pour tous les partenaires (associés, <i>sponsors</i>, fournisseurs de services), de tenir compte des besoins des uns et des autres; • Il est essentiel de faciliter les échanges « entre les mondes technique et administratif » (<i>dixit</i>) à l'aide de différents outils (ex. médiateur-interprète); • Il est fondamental de respecter les processus opérationnels et le rythme de réingénierie de chaque partenaire; • Il est nécessaire de définir préalablement et solidairement les mécanismes d'arbitrage et d'en assurer leur stabilité; • La participation entière aux décisions stratégiques doit être assurée aux ministères les plus petits et/ou à ceux qui sont moins outillés sur le plan de l'expertise en matière de développement de projet de PES; • Il importe d'être assuré d'avoir préalablement fait une lecture complète des enjeux et des intérêts exprimés ou non des partenaires impliqués. <p>Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est essentiel de définir précisément et clairement les rôles et les responsabilités de chaque partenaire; • Il est fondamental de délimiter précisément le champ décisionnel propre à chaque niveau de concertation; 	<p>Contribution/Précision</p> <p>Confirmation</p>

-
- Le protocole d'entente doit être complet et précis. Il doit être adaptable aux circonstances et aux parties impliquées;
 - La gestion de la récurrence doit être réglée *a priori* plutôt qu'en cours d'évolution du projet, et le cadre de gouvernance doit être adapté à cet effet. Les M/O partenaires doivent faire consensus sur les sommes nécessaires à la réalisation du projet et s'entendre préalablement quant à l'implication de chacun relativement à la récurrence;
 - Il est essentiel de camper les diverses composantes de la structure décisionnelle dans leurs rôles respectifs et d'en assurer une stabilité;
 - Il est essentiel de définir la formule d'encadrement des ministères et organismes dans leur gestion de projet en considération des limites conjointement établies;
 - La structure de projet doit optimiser le flux de communication depuis le niveau opérationnel jusqu'au niveau décisionnel supérieur et cela, tout autant « à l'interne » que sur le plan interorganisationnel ;
 - Les travaux doivent être organisés selon un échéancier précis et des dates limites relativement à la validation. L'injection des fonds doit également être faite à des moments stratégiques.

Levier 5 : « Fractionner » :

- Il importe de ne pas attendre la perfection avant de livrer;
- Il est fondamental de morceler le projet de façon réaliste.

Levier 6 : « Réagir promptement »/ Levier 4 : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète » :

- La communication relativement à l'état du projet est essentielle, et elle doit être complète;
- Le perfectionnement des connaissances se révèle un outil judicieux pour réagir de façon efficace;
- La consultation de sondages, d'enquêtes, et de groupes cibles, a un apport favorable sur la stratégie centrale de développement;
- Les essais de facilité d'utilisation (à partir de prototypes fonctionnels) ont un apport favorable sur l'orientation des modifications à effectuer et sur le maintien du dynamisme;
- Le propriétaire de l'application doit disposer d'une certaine latitude de façon telle qu'il puisse réagir efficacement à l'égard des problèmes nécessitant une prise de décisions rapide;
- La possibilité de court-circuiter les différents niveaux hiérarchiques habituels pour émettre ou recevoir des informations est très utile, voire fondamentale pour le mode « gestion de projet ».

Levier 7 : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée » :

- La culture horizontale passe par l'émergence d'un langage commun entre les partenaires.

Levier 8 : « Opter pour la cohérence »

- L'ébranlement des silos passe nécessairement par l'adaptation des cadres légaux au chapitre de l'authentification.
-

4.3 Leçons apprises communes aux quatre cas :

Le tableau présenté à la page suivante expose les leçons communément apprises des quatre cas, soit les généralisations issues de la deuxième étape d'analyse.

Rappelons que la deuxième étape d'analyse a consisté à dégager, à partir des résumés des propos des répondants formatés en fonction de l'instrument d'observation, les données des quatre cas majoritairement significatives relativement à la conceptualisation des leviers de réussite, et à les agglomérer sous forme de « leçons apprises ». Par « leçons apprises », nous entendons des regroupements des éléments qui se sont révélés importants (l'importance étant ici associée à la fréquence de mention) pour les répondants, qu'ils aient été concrétisés ou non selon le cas étudié, au regard de leur vécu de mise en pratique de la gestion de projets d'intégration de services. Par la suite, les leçons apprises ont été comparées d'un cas à l'autre. Lorsque des éléments se sont révélés importants pour au moins deux cas sur quatre, ceux-ci ont fait l'objet d'un concept infirmant, confirmant ou précisant la conceptualisation de la gestion horizontale selon la *Grille des leviers de réussite*. Ces éléments servent à confirmer, préciser ou infirmer la théorie.

Comme on peut le constater, la théorie a été précisée par l'ajout de plusieurs éléments pour les conditions préalables. Il en est ainsi pour la majorité des leviers et particulièrement pour le quatrième levier (« concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète ») en ce qui regarde les dispositions facilitant la contractualisation, la structuration des mécanismes formels de coordination, et les modalités de financement et de gestion de la récurrence.

D'après ces leçons apprises, la culture et la communication apparaissent comme des aspects clés ; plusieurs nouveaux éléments touchant le premier levier (« concilier »), le sixième (« réagir promptement ») et le septième (« concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée ») en sont issus.

Tableau 4.6 : Leçons communément apprises

Condition préalable ou levier de réussite	Leçons apprises
Conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> • L'apport financier doit être adéquat, c'est-à-dire qu'il doit permettre de concrétiser les objectifs du projet; • L'appui politique est une condition essentielle. La visibilité de la volonté des hautes instances facilite les démarches de prospection et de consolidation du partenariat. Une annonce officialise l'obligation de livraison. L'appui politique conditionne la mobilisation des partenaires; • L'ébranlement des silos passe nécessairement par l'adaptation des cadres juridiques au chapitre de l'authentification. Par ailleurs, une plateforme gouvernementale d'authentification se révèle une nécessité primordiale; • La légitimation du projet et la reconnaissance de sa crédibilité sont deux éléments vitaux; • La révision de la législation en matière de protection des renseignements personnels est essentielle; • Une vision claire est fondamentalement requise.
Levier 1 : « Concilier »	<ul style="list-style-type: none"> • Il est essentiel de concilier autant que possible « les mondes technique et administratif » à l'aide de différents outils (ex. vulgarisateur); • Du temps doit être accordé aux partenaires pour leur permettre de s'approprier le projet à leur rythme et de promouvoir la gestion de changement. Il est fondamental de respecter les processus opérationnels et le rythme de réingénierie de chaque partenaire; • Il est primordial pour tous les partenaires impliqués (associés, fournisseurs de services, <i>sponsors</i>) de tenir compte des besoins des uns et des autres; • Il est crucial de définir préalablement et solidairement les mécanismes d'arbitrage et d'en assurer leur stabilité; • Il importe de s'assurer d'une lecture complète des enjeux et des intérêts exprimés ou non des partenaires impliqués.

Levier 4 :

« Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »

- La capitalisation sur la préparation du projet est un ingrédient du succès;
- Dès le départ, la portée du projet doit être délimitée à la mesure des ambitions et des moyens réels des partenaires;
- Il est fondamental de définir la formule d'encadrement des ministères dans leur gestion de projet en considération des limites conjointement établies;
- Il est primordial de définir précisément et clairement les rôles et les responsabilités de chaque partenaire. Il est également fondamental de délimiter précisément le champ décisionnel propre à chaque niveau de concertation;
- Il importe de camper les diverses composantes de la structure décisionnelle dans leurs rôles respectifs et d'en assurer une stabilité;
- La structure de projet doit optimiser le flux de communication depuis le niveau opérationnel jusqu'au niveau décisionnel supérieur;
- Le protocole d'entente doit être complet et précis. Il doit être adaptable aux circonstances et aux parties impliquées;
- Les M/O partenaires doivent faire consensus sur les sommes nécessaires à la réalisation du projet et préalablement s'entendre en matière de gestion de la récurrence : les rôles et les responsabilités de tous et chacun à cet égard doivent être clairement explicités et faire préalablement l'objet d'un consensus. La gestion de la récurrence doit être réglée *a priori* plutôt qu'en cours d'évolution du projet, et le cadre de gouvernance doit être adapté à cet effet. Les M/O partenaires doivent faire consensus quant à l'implication financière de chacun relativement à la récurrence;
- Les travaux doivent être organisés selon un échéancier précis, et des dates limites doivent être établies pour la validation;
- L'injection des fonds doit être faite à des moments stratégiques de façon à préserver le dynamisme.

Levier 5 :

« Fractionner »

- Il est essentiel de morceler le projet, et de façon réaliste;
- Il importe de ne pas attendre la perfection avant de livrer.

Levier 6 :

« Réagir promptement »

- La communication est vitale;
- La consultation de sondages, d'enquêtes, et de groupes cibles, a un apport favorable en ce qui a trait à l'évaluation continue du développement de projet. Les essais de facilité d'utilisation (à partir de prototypes fonctionnels) ont également un apport favorable sur l'orientation des modifications à effectuer et sur le maintien du dynamisme;
- Le perfectionnement des connaissances est profitable : savoir tirer profit d'expériences analogues.

Levier 7 :

« Concourir à
l'émergence d'une culture
organisationnelle
appropriée »

- La culture horizontale passe par l'émergence d'un langage commun entre les partenaires; il en va de la cohérence des interventions.

4.4 Synthèse des constantes à la lumière des observations

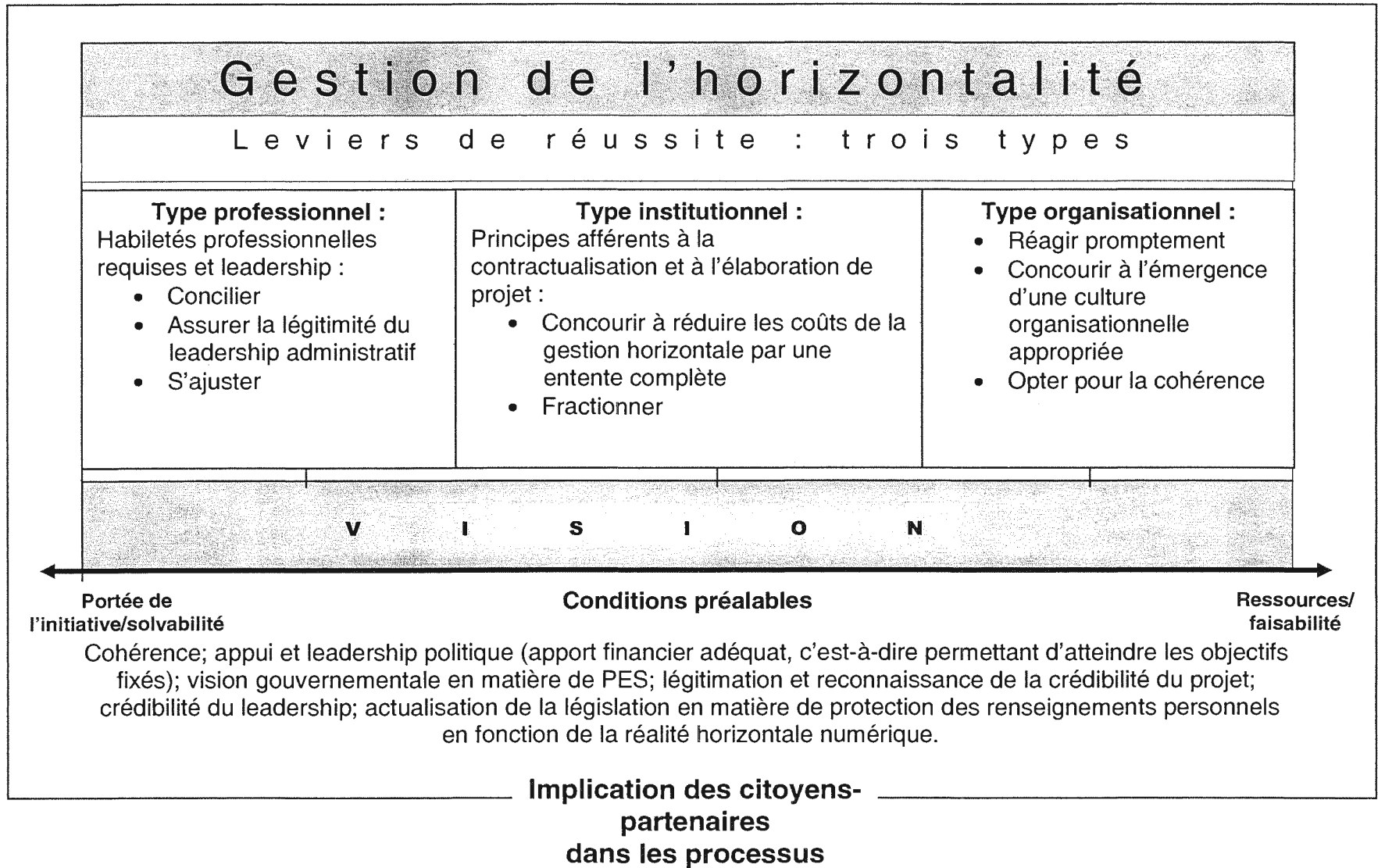
Au regard des leçons communément apprises, il est possible d'affirmer que certains paramètres ont été confirmés alors que d'autres ont été nourris de nouvelles considérations.

Tel que le démontre le graphique suivant, de nouvelles conditions préalables s'ajoutent à la *Grille des leviers de réussite*. Les conditions préalables sont maintenant formulées ainsi :

- Cohérence
- appui et leadership politique
- vision gouvernementale en matière de prestation électronique de services (PES)
- légitimation et reconnaissance de la crédibilité du projet et du leadership
- actualisation de la législation en matière de protection des renseignements personnels en fonction de la réalité horizontale numérique

Le graphique suivant expose la *Grille validée des leviers de réussite*.

Graphique 4.1 : La Grille validée des leviers de réussite



Au regard de l'expérience des quatre cas québécois d'intégration de services, des précisions sont apportées à la *Grille des leviers de réussite*. Nous avons distingué ces éléments par le *caractère italique*.

Comme on peut le constater, ce tableau expose les leviers en fonction des leçons communément apprises. Chaque levier est maintenant revisité comme suit : (voir le tableau 4.7 présenté aux pages suivantes)

Tableau 4.7 : Modèle des leviers de réussite tel que validé par l'analyse empirique

<p>TYPE DE LEVIERS/ CONDITIONS PRÉALABLES</p>	<p>Modèle validé</p>
<p>Conditions préalables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'apport financier doit être adéquat, <i>c'est-à-dire qu'il doit permettre de concrétiser les objectifs du projet;</i> • L'appui politique est une condition cruciale. <i>La visibilité de la volonté des hautes instances facilite les démarches de prospection et de consolidation du partenariat. Une annonce officialise l'obligation de livraison. L'appui politique conditionne la mobilisation des partenaires;</i> • <i>La transversalité passe nécessairement par l'adaptation des cadres juridiques au chapitre de l'authentification. Par ailleurs, une plateforme gouvernementale d'authentification se révèle une nécessité primordiale;</i> • <i>La légitimation du projet et la reconnaissance de sa crédibilité sont deux éléments vitaux;</i> • <i>La révision de la législation en matière de protection des renseignements personnels est essentielle;</i> • Une vision claire est fondamentalement requise.

Leviers :

Type professionnel :

Bernier (2004)
Bourgault (2002a)
Sproule-Jones (2002)

Ce type de leviers englobe les habiletés professionnelles requises en gestion horizontale.

1. *Premier levier : « Concilier »... :*

La gestion horizontale consistant en l'art de concilier au profit de la pensée corporative (Bernier, Bourgault, Burlone, 2001), elle implique des habiletés de négociation interorganisationnelle. « Concilier » implique la capacité de chaque partenaire à négocier uniquement en fonction du bien commun plutôt qu'en fonction des intérêts individuels ou de ceux de l'organisation qu'il représente (*Id.*). À cette fin, une base de confiance est requise entre les partenaires, laquelle implique autant que possible une stabilité des représentants au sein de la structure de concertation (Bernier, 2004) ainsi que *la stabilité des mécanismes d'arbitrage solidairement et préalablement établis. Il importe pour tous les partenaires impliqués (associés, fournisseurs de services, sponsors) de la capacité à tenir compte des besoins des uns et des autres.*

La conciliation suppose l'émergence d'un langage commun, lequel peut en outre nécessiter l'emploi d'outils divers pour réunir les langages technique, administratif et juridique (exemple pour la « traduction » du langage technique : un pilote de système, siégeant au comité de direction supérieur, ayant la capacité de vulgariser les aspects techniques du projet et de rendre sa connaissance approfondie des besoins du client en la mettant à la portée des non-spécialistes).

« Concilier » revient également à laisser le temps requis aux partenaires pour s'approprier le projet à leur rythme et promouvoir la gestion de changement. Il est fondamental de respecter les processus opérationnels et le rythme de réingénierie de chaque partenaire.

« Concilier » suppose une lecture parfaite des enjeux convergents et divergents à la lumière des attentes exprimées ou non des partenaires et des parties prenantes¹⁹ à l'endroit du projet.

¹⁹ Cummings et Worley (2005) proposent, après avoir préalablement identifié les parties prenantes, de tracer une carte de leur influence démontrant leur degré d'influence et leurs enjeux respectifs. Cette technique est utile à l'égard de la stratégie de persuasion à adopter avec ces parties.

2. Deuxième levier : « Assurer la légitimité du leadership administratif » :

La gestion horizontale nécessite une capacité à réagir et innover, soit d'un leadership et d'un entrepreneuriat éprouvés des responsables, mais encore faut-il que le leadership administratif soit constamment légitimé²⁰ (Bernier, 2004).

3. Troisième levier : « S'ajuster »

Gérer horizontalement c'est également avoir la capacité à s'ajuster afin de réduire les coûts liés à la coordination contractuelle ou ceux engendrés par des relations asymétriques de pouvoir, soit les « coûts d'opportunité ». Ainsi, la gestion horizontale suppose des habiletés techniques à cette fin et qui procèdent de la mise en commun d'une information complète et de mécanismes servant à maintenir un rapport coûts/bénéfices satisfaisant. La gestion horizontale est considérée comme efficiente « seulement si les coûts de transactions et d'opportunisme sont inférieurs aux gains réalisés par la coordination des activités de prestation de service » (Sproule-Jones, 2002).

Ces mécanismes devraient être déployés en fonction de trois objectifs principaux, à savoir : 1- La vigie et l'apprentissage continu; 2- La concertation et le partage d'information portant sur des sujets d'intérêt commun; 3- Des arrangements opérationnels concourant à une plus grande flexibilité et à l'établissement de la confiance entre les membres (Sproule-Jones, 2002).

À ces considérations de Sproule-Jones, mentionnons les critères de Leclerc (2003) servant à juger la qualité de l'information devant être mise en commun : 1- « L'alignement des canaux de distribution sur les messages »; 2- « Le partage des bonnes et des mauvaises nouvelles »; 3- « L'importance accordée tout

²⁰ Il existe des outils et des techniques d'évaluation du leadership administratif. Northouse (1997) présente un questionnaire visant à mesurer l'efficacité du leadership d'équipe. Ce questionnaire, comprenant 11 questions, est dérivé du questionnaire *Team Excellence Survey* de LaFasto et Larson (1987). Voir : Northouse, Peter Guy (1995). *Leadership: theory and practice*, Thousand Oaks, Ca: SAGE Publications, pp 180-181

autant aux informations de nature cognitive qu'émotive »; 4- « La diffusion à la fois des messages complexes et simples »; 5- « Le partage de toute information incitant le changement ».

Type institutionnel

Alexander, (1995);
Aubert et coll., (2004);
Cummings et Worley, (2005);
Sproule-Jones, (2002)

Ce type de leviers correspond à l'institutionnalisation de l'initiative horizontale à des fins de prévention et de normalisation. Il concerne le protocole d'entente et les mécanismes formels de coordination, soit les dispositifs de coordination dont le fonctionnement repose essentiellement sur une base contractuelle, en fonction des principes qui structurent la gestion horizontale.

1. Quatrième levier : « Concourir à réduire les coûts de la gestion horizontale par une entente complète »

La coordination contractuelle est nécessaire en situation de coordination interorganisationnelle complexe (Alexander, 1995). L'établissement préliminaire d'une base contractuelle entre les partenaires peut servir à réduire « des coûts de conflits et de surveillance associés à la coordination horizontale » (Sproule-Jones, 2002 : 48), à prévenir l'apparition de comportements « opportunistes » (*Ibid.*). Il est nécessaire de convenir de règles dès le départ (Bourgault, 2002a). Il faut préalablement faire en sorte que le contrat soit complet sur le plan de l'analyse des besoins, du plan d'action, de la définition des responsabilités, de la stratégie de suivi à l'égard des résultats attendus, des implications financières, des modalités et des conditions (Cummings et Worley, 2005). La conception implique la délimitation *réaliste* de la portée du projet en fonction des ressources allouées pour le réaliser (Bernier, 2004).

L'étude des risques et des possibilités (opportunités), inhérente à la conception, doit être précise, détaillée, vulgarisée de façon à faire émerger un langage commun entre les réalités technique et administrative, et complète, à l'égard de l'évaluation de la pertinence du projet compte tenu des besoins et du contexte, des risques encourus par le projet à court, moyen et long terme, que ce soit sur le plan des répercussions sur les organisations participantes tout autant que sous la perspective horizontale, et des contraintes imposées par la législation, soit celle en matière d'accès à l'information.

Il importe de camper les diverses composantes de la structure décisionnelle dans leurs rôles respectifs et

d'en assurer une stabilité, il en va de la « solidité de la charpente ».

Le protocole d'entente doit contenir les éléments suivants :

1.1- Un protocole d'entente officiel servant à enraciner la planification initiale dans les principes de base de la collaboration interorganisationnelle. Ce protocole doit être approuvé et cosigné a priori, et il doit contenir au minimum les éléments suivants : l'analyse des possibilités (opportunités) et des risques; l'objet du projet (la conception) et des objectifs clairs, précis, et mesurables; une définition explicite des responsabilités de chaque partenaire; un portrait des besoins et des résultats attendus à l'endroit de chacun des partenaires; une entente cosignée relativement au processus décisionnel (description précise des processus et structures par lesquels le pouvoir est exercé) et en ce qui concerne la reddition de comptes tout autant verticale qu'horizontale; la présentation des méthodes convenues qui seront employées pour mesurer la performance du projet; un accord cosigné relativement à la contribution de chaque partenaire pour les coûts afférents au développement, à l'implantation et à la récurrence du projet, et quant à la détermination des critères servant à évaluer la pertinence de la sous-traitance (avantages de la sous-traitance vs risques liés à l'impartition); ainsi qu'une entente officielle portant sur la structuration des mécanismes de règlement des conflits et la présentation des rapports d'information. Pour ce dernier point, un canevas de rapport devrait préalablement être convenu de façon à standardiser la transmission des informations de niveau horizontal.

Les M/O partenaires doivent faire consensus sur les sommes nécessaires à la réalisation du projet et s'entendre préalablement en matière de gestion de la récurrence : les rôles, les responsabilités et l'implication financière de tous et chacun à cet égard doivent être clairement explicités et faire préliminairement l'objet d'un consentement unanime et officiel. La gestion de la récurrence doit être réglée a priori plutôt qu'en cours d'évolution du projet, et le cadre de gouvernance doit être adapté à cet effet.

1.2- La programmation de dispositifs formels de coordination

La coordination formelle du projet se fonde sur un calendrier de financement ainsi que sur un échéancier de déploiement des travaux. Le financement doit être structuré, c'est-à-dire qu'il doit être fait à des moments opportuns du projet, d'où l'importance d'un échéancier précis du projet. Les travaux doivent être organisés selon un échéancier précis et des dates limites relativement à la validation. L'apport financier doit être adéquat, c'est-à-dire qu'il doit permettre de concrétiser les objectifs du projet.

Le protocole d'entente doit être complet et précis. Il doit être adaptable aux circonstances. Une formule d'encadrement pour chaque M/O dans leur gestion de projet devrait au préalable être définie en fonction des limites conjointement établies.

Cinquième levier : « Fractionner »

« Fractionner » signifie de planifier la gestion du projet sur une base séquentielle de telle sorte à permettre une flexibilité de la structure contractuelle en fonction de l'évolution des besoins et à amenuiser l'exposition aux risques liés à la gestion de projet de grande envergure. Ce levier consiste donc en la nécessité de morceler le projet (Aubert et coll., 2004).

À cette considération, ajoutons celle de Bernier (2004) selon laquelle la planification stratégique doit être réaliste en intégrant la gestion du risque²¹ pour chaque étape de développement de projet.

²¹ Par « planification réaliste intégrant la gestion du risque », il est entendu une planification qui permet systématiquement d'identifier les risques, de développer des stratégies pour réagir efficacement et amenuiser l'exposition à ces derniers, de les communiquer mutuellement et de juger l'efficacité de la réaction envers ceux-ci, soit d'évaluer continuellement l'exactitude des indicateurs permettant de mesurer les résultats en fonction de critères d'efficacité qui découlent d'une vigie constante et de l'apprentissage continu.

Type organisationnel

Alexander, (1995);
Bernier (2004);
Bourgault (2002a)

Ce type de leviers concerne la culture et l'infrastructure gouvernementale que commande la gestion horizontale.

Sixième levier : « Réagir promptement »

Pour optimiser l'efficience de la coordination interorganisationnelle, il faut créer des conditions facilitantes, soit la possibilité de court-circuiter les différents paliers administratifs lorsque cela est requis (Alexander, 1995). *À partir d'une information complète, la réaction à l'endroit des problèmes doit être active. La consultation de sondages, d'enquêtes, et de groupes cibles, se révèle favorable en ce qui a trait à l'évaluation continue du développement de projet. Les essais de facilité d'utilisation (à partir de prototypes fonctionnels) ont également un apport réel sur l'orientation des modifications à effectuer et sur le maintien du dynamisme. Le perfectionnement des connaissances est profitable : savoir tirer profit d'expériences analogues.*

Septième levier : « Concourir à l'émergence d'une culture organisationnelle appropriée »

Bernier (2004) qualifie de « culture d'excellence » et Bourgault (2002a) en tant que « capacité de résolution intégrée de problème » la culture horizontale fondée sur le compromis. Elle consiste en des valeurs communément partagées (*Id.*). Bernier (2001) soutient qu'elle n'est possible que lorsque chaque partenaire met de côté ses intérêts individuels ou ceux de l'organisation qu'il représente au profit de l'intérêt collectif. *La culture horizontale passe par le développement d'un langage commun entre les partenaires; il en va de la cohérence des actions.*

Huitième levier : « Opter pour la cohérence »

L'intégration de services appelle à un besoin de cohérence, soit d'une coordination centrale « dépassant les intérêts des ministères » et fondée sur la logique des opérations (Bernier, 2004). L'intégration commande un mode de reddition de comptes fonctionnant sur une base de responsabilité permettant la complémentarité des mécanismes de vérification de la transparence (leur arrimage sur les plans vertical et horizontal) *et des dispositions facilitantes sur le plan de la réglementation et de la législation en matière d'accès à l'information.*

4.5 Gestion horizontale et complexité : considérations pratiques

S'il était demandé de résumer, en une seule et unique expression, l'ensemble des propos relatés par les répondants sur la gestion horizontale, voici la réponse qui pourrait s'en suivre : La gestion horizontale est l'art de gérer la complexité, de contenir les risques qu'elle sous-entend, d'accepter le fait d'apprendre de ses erreurs, de vouloir surpasser les interférences culturelles dans une dynamique de groupe orientée vers le progrès et le développement, d'entrevoir une certaine cohérence et, surtout, de faire preuve d'humilité en acceptant de mutualiser les succès et les échecs, tout au long d'une aventure essentiellement initiée par la sensibilisation accrue aux exigences du citoyen. Les pages qui suivent présentent quelques considérations pratiques ayant été ressorties pour chacune des thématiques comprises dans cette expression.

Gérer la complexité...

Les répondants ont presque tous évoqué la nature complexe de la gestion horizontale. Celle-ci s'entrevoit particulièrement dans le défi d'articuler les valeurs, les processus et les façons de faire de chaque partenaire dans un contexte d'horizontalité, tout en ne perdant pas de vue la structure verticale de chacun. La complexité est particulièrement perçue au regard des négociations portant sur la responsabilité, la sécurité numérique, l'authentification et la gestion des coûts. L'arrimage des cadres juridiques de tous et chacun est souvent qualifié d'« *affreusement* » difficile.

Par ailleurs, il semblerait que la mobilisation des équipes est proportionnelle au niveau de persuasion et d'influence du leadership; habituellement, les réseaux se mobilisent à partir du moment où le projet est légitimé par les hautes instances gouvernementales.

La complexité s'entrevoit également dans la conjoncture budgétaire : le contexte d'assainissement étant peu favorable au développement de projets horizontaux qui supposent des investissements majeurs dans les ressources matérielles, humaines et technologiques. La difficulté d'enraciner financièrement de tels projets est celle qui est le plus souvent rapportée par les répondants. À cet effet, il semble que l'ajustement n'est pas

toujours suffisant et qu'un leadership est requis pour favoriser le dialogue entre les partenaires.

Concernant ce dernier point, il a été rapporté que le leadership ne semblerait pas assez partagé. La question de la représentativité semble également déterminante en ce sens que, dans certains cas, les instances gouvernementales ne sont pas représentées dans la structure de concertation. Dans de tels cas, le processus décisionnel en est d'autant plus complexe.

La complexité est également évoquée sur le plan des rôles et responsabilités respectifs des parties concernées. Il a été confirmé, à maintes reprises, que la concrétisation de la vision commune passe par « une définition claire des rôles des partenaires impliqués », et ce, eu égard au risque d'appropriation de mandats exclusifs des uns par d'autres et *vice versa*; la confusion découlant d'un tel cas accentuant l'effet de complexité au point qu'il puisse en devenir ingérable.

Or, il semblerait que la gestion de cette complexité doit être mise en action dès les toutes premières rencontres de prospection. À ce sujet, il a été relaté que les porteurs doivent être en mesure de vendre le concept d'un projet en sensibilisant les organisations intéressées sur la valeur ajoutée qu'il peut créer au regard de leur propre performance interne, en mettant l'accent sur le fait que le projet en question peut faciliter l'atteinte de leurs objectifs respectifs. Ainsi, les porteurs doivent avoir la capacité à présenter le projet en fonction des bénéfices projetés afférents à chacun des partenaires potentiels à qui ils s'adressent, et ce, en toute connaissance des enjeux convergents et divergents sous-jacents; ce qui implique une extrême délicatesse lors des négociations.

Accepter le fait d'apprendre de ses erreurs et maintenir le dynamisme...

Considérant l'avant-gardisme des initiatives d'intégration de services, il n'existe pas vraiment de « guides officiels » pour orienter les gestionnaires dans leurs interventions de gestion horizontale. Ils doivent apprendre de leurs essais et de leurs erreurs tout au long de cette aventure requérant de continuel efforts quant à l'entretien de la cohésion et du dynamisme du partenariat.

Or, il semblerait que le maintien du dynamisme n'est pas facilement préservé sans leadership persuasif et sans reconnaissance des petits succès. Aussi, l'injection trop rapide d'argent aurait parfois le même effet démotivant que le fait de ne pas assez supporter financièrement. Il appert que le versement de fonds, pour ne pas nuire à l'esprit d'initiative, doit être fait à des moments opportuns.

Vouloir surpasser les interférences culturelles dans une dynamique de groupe orientée vers le progrès et le développement...

Plusieurs répondants ont spontanément parlé de la grosseur des organisations au moment d'aborder la question des différences culturelles. Ils ont notamment évoqué le « *niveau des détails pour les analyses avant de mettre quelque chose en ligne* » (dixit) qui est exigé par chaque partenaire relativement au traitement des demandes. D'après leurs propos, des difficultés ont été constatées à l'égard de cet aspect déterminant.

Par ailleurs, il ressort que la communication est un élément crucial du partenariat horizontal en raison de la diversité culturelle des organisations impliquées. Les gestionnaires oeuvrant dans des projets horizontaux sont souvent confrontés à des problèmes de communication entre les partenaires pour diverses raisons, dont le roulement des représentants dans la structure de concertation et les interférences culturelles, qui empêchent parfois l'émergence d'un langage commun. Un répondant a exprimé à cet effet :

« [...] Les partenaires ont tous un langage différent, le langage n'est pas nécessairement le même; si on avait un langage commun..., ça faciliterait les choses. »

L'établissement d'un lien de confiance suppose, autant que possible, une stabilité des représentants dans la structure de concertation pour contrer l'effet des interférences culturelles. Plusieurs répondants ont renchéri en ce sens.

Entrevoir une certaine cohérence

Selon les propos relatés, la gestion horizontale consiste fondamentalement à gérer un univers complexe, reconnu pour être confus. La gestion horizontale reviendrait à gérer l'incohérence.

Il appert également, selon plusieurs répondants, que l'incohérence découlerait de « chasses gardées » qui seraient importées par des organisations au sein du partenariat horizontal. Plus l'enjeu discuté est important, plus les messages émanant des parties sembleraient parfois incohérents; le défi étant de relativiser, de discerner les réels objectifs de chacun à la lumière des messages contradictoires et de faire preuve de persuasion lors des négociations qui sont faites pour tenter de les rallier, cela impliquant un leadership très persuasif et efficacement déployé, partagé, sur une structure de soutien cohérente.

Pour ce qui est de la structure de partenariat comme telle, il semblerait que, pour être efficace, celle-ci doit se fonder sur le respect du cycle de vie de chaque organisation impliquée dans le projet. Ainsi, respecter le rythme de chacun signifie ici la capacité à prendre conscience d'un double risque; celui d'aller trop vite pour les capacités de sa propre organisation ou d'aller trop vite au regard des capacités des organisations partenaires.

Les entrevues ont par ailleurs confirmé que la phase de négociation de toute entente de partenariat comporte de nombreuses embûches, dont celle de déterminer celui qui devra assumer la paternité du projet. La littérature scientifique abonde dans le sens suivant : lorsque des ressources financières sont mises en commun à l'occasion du développement d'un projet d'intégration de services, il est essentiel de nommer un organisme ou un ministère qui en est responsable. Généralement, la coopération des partenaires d'un projet horizontal ne semble pas causer un problème en soi, tant et aussi longtemps qu'advient le temps de la mise en commun des ressources financières. Par ailleurs, plusieurs répondants ont insisté sur le défi qu'est celui d'avoir à vendre des bénéfiques projetés par un projet alors qu'il est initié dans le cadre d'un partage des coûts.

La problématique du financement apparaît à ce point déterminante que les relations d'affaires entre les organisations impliquées dans ce type d'initiatives semblent en règle générale tout au plus maintenues sur la base contractuelle : souvent, l'établissement d'un partenariat semble prioritairement passer par la définition de la responsabilité pour d'éventuels cas de dérapages, comme si un consensus était *a priori* fait selon lequel tôt ou tard, cela irait mal.

Cette façon d'établir des ententes comporte des avantages, mais tout ne peut être anticipé. Il y aura toujours un problème qui, tôt ou tard, se retrouvera au-delà du champ délimité par les clauses du contrat. Généralement, lorsqu'un problème surgit et que celui-ci n'a pu être anticipé dans le contrat, les partenaires se retrouvent dans le besoin; surtout lorsqu'il est question d'apporter une contribution financière. Or, les projets horizontaux supposeraient une capacité à agir au-delà du contrat, de l'ouverture, du capital intellectuel (Bardach, 2001 : 153) et de l'ajustement sans quoi, l'effet de complexité relevant de l'horizontalité peut se voir considérablement intensifié.

Enfin, pour l'un des cas que nous avons étudiés, la question du financement du partenariat n'a pas été problématique du fait qu'il fut entièrement financé par l'organisme mandataire, à l'exception des coûts reliés à la gestion des processus internes propres à chaque partenaire. Il semblerait que cette formule, lorsqu'il est possible de l'appliquer, s'avère un véritable levier de réussite.

Faire preuve d'humilité en acceptant de « mutualiser » les succès et les échecs

Sur le plan du partenariat, il appert qu'une initiative horizontale consiste, d'abord et avant tout, en la capacité de « mutualiser » les succès. L'humilité est de mise; la collaboration interorganisationnelle suppose la capacité à ne pas se réserver les réussites. Par ailleurs, il semblerait que l'effet « silos » pourrait être atténué par une telle attitude, qui suppose la capacité à « s'effacer », à accepter d'être moins visible, pour ne pas nuire à la dynamique du partenariat.

Même si le degré d'engagement n'est pas le même pour chacun des acteurs impliqués, il appert qu'un partenariat consolidé reposerait notamment sur cette capacité à solidariser les succès. À cet égard, il importe de souligner l'effort de volonté que suscite une telle ouverture en considération du contexte de compression de l'État.

Une aventure audacieuse essentiellement initiée par la sensibilisation accrue aux exigences du citoyen

Enfin, la quasi-totalité des répondants ont démontré une vision des projets intégrés en fonction de l'approche « client », soit l'amélioration et la simplification de la prestation des

services au profit unique du citoyen. De toute évidence, les répondants témoignent d'une sensibilisation à la nécessité d'agir de concert au profit du citoyen.

4.6 L'expérience québécoise et celle du gouvernement fédéral : éléments de comparaison

Lorsque comparées, du point de vue des leçons apprises plutôt que de cas à cas, les expériences québécoises et les autres expériences canadiennes d'intégration de services présentent des éléments communs. Pour les mettre en évidence, des propos²² ont été repris de l'ensemble des transcriptions de façon à présenter les préoccupations actuelles et les éléments significatifs tels qu'ils ont été exprimés par les praticiens.

Recourons tout d'abord aux conclusions issues de la première table ronde de recherche-action en gestion horizontale tenue en 2001, du Centre canadien de gestion (CCG), présidée par Jim Lahey. Le rapport résultant, organisé en fonction de quatre grandes thématiques propres à la gestion horizontale, avait mis en évidence les « aspects clés » suivants : (tableau suivant)

²² Note : Compte tenu que certains passages des propos transcrits furent inaudibles, le contenu sonore de ceux-ci est représenté par le symbole suivant : [...]. Des phrases non achevées, des hésitations (exprimées généralement par les « eee... ») et tout autre contenu considéré comme « non essentiel » à la compréhension des propos exprimés par les répondants sont également représentés par ce symbole [...].

**Tableau 4.8 : Conclusions issues de la table ronde de recherche-action en gestion horizontale
(Centre canadien de gestion, 2001)**

Mobilisation des équipes et des réseaux	Élaboration de cadres communs	Établissement de structures de soutien	Maintien du dynamisme
<ul style="list-style-type: none"> • Leadership; • le travail d'équipe; • les modèles mentaux partagés et l'utilisation d'une terminologie; • la confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir la même base de faits et la même compréhension des questions clés; • être clair et précis quant aux objectifs et aux résultats communs ainsi qu'en ce qui concerne les rôles et les responsabilités; • gérer la tension entre la reddition de comptes individuelle et la responsabilité collective; • planifier et établir des rapports. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mûrement réfléchir sur la gamme de structures possibles et pertinentes; • choisir le moment de façon stratégique; • avoir à l'esprit que le caractère officiel des structures peut avoir une incidence sur la circulation, la qualité et la cohérence de l'information; • savoir que, lorsqu'on a affaire à une initiative promise à une fin concrète, les structures devraient être conçues de manière à faciliter l'établissement de relations plus durables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire appel à un champion; • tirer parti des petits succès; • parfaire sans cesse ses connaissances; • injecter l'argent à des moments stratégiques; • établir des échéances; • admettre que des initiatives peuvent passer par quelques transitions critiques en cours de route.

Informations intégralement transcrites de : Centre canadien de gestion (2001). *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*, actes de la table ronde de recherche-action en gestion horizontale présidée par James Lahey, Ottawa : CCG, 70 pages

Concernant la thématique « Établissement de structures de soutien », il est mentionné que « les structures officielles nécessitent beaucoup de ressources, mais qu'elles sont moins ambiguës, qu'elles requièrent certaines compétences et un savoir-faire en logistique », et « de façon générale, [qu']elles supposent des ententes écrites dans lesquelles les participants s'engagent à respecter certains plans d'action ». Les protocoles d'ententes ainsi que leurs objectifs sont définis ainsi (CCG, 2001 : 29) :

« Les protocoles d'entente sont des accords officiels en vertu desquels les partenaires participant à l'initiative horizontale s'engagent à suivre un plan d'action. Ces accords, assez souples pour être adaptés à l'évolution de la situation, confirment une compréhension commune des principaux défis, précisent les paramètres et indiquent une orientation générale pour guider les partenaires dans leurs activités quotidiennes. [...] Les protocoles aident les partenaires de la gestion horizontale à établir les règles de base et les conditions d'engagement. Quand ils portent sur le partage d'information, les protocoles précisent souvent le mode de présentation et d'échange. Ils peuvent également établir les paramètres du partage de façon à ce que tous les partenaires sachent à quoi s'attendre et quel rôle jouer. »

En considération de cette définition et des résultats de notre recherche, il ressort que le protocole d'entente doit être adaptable aux circonstances. Pour plusieurs de nos répondants, le protocole d'entente doit être adapté aux différentes phases de concrétisation du projet :

« Plus il va y avoir de la mise en œuvre, [...] plus l'importance est de convenir d'un mode de [...] gouvernance qui est un peu plus « régulateur »; qu'il y est une reconnaissance réciproque et que les gens acceptent ce mode de gouvernance-là. [...] »

Selon nos résultats, plus le protocole est complet et précis, meilleure est la mobilisation des équipes à l'endroit de l'initiative. Par ailleurs, il s'avère essentiel de camper les diverses composantes de la structure décisionnelle dans leurs rôles respectifs et d'en assurer une stabilité.

Quant à l'élaboration du cadre commun, nos résultats corroborent l'importance de « comprendre de la même façon les questions clés » (*Ibid.* : viii) et, tel qu'il est mentionné dans le rapport, qu'« une base de faits commune, un dialogue et de la patience sont requis » à cette fin. Cet aspect a souvent été rapporté par nos répondants :

« Faut partager des définitions communes [...], réutiliser les bonnes idées [...]. »

« Si on [ne] parle pas le même langage [...], on va tous [...] avoir des termes semblables, mais qui [ne] sont [pas] équivalents. »

Cela dit, selon les actes de la seconde table ronde du CCG, ayant cette fois porté sur les mécanismes horizontaux, « les partenaires devraient s'entendre sur qui parlera au nom de l'initiative et veiller à ce que la présentation des rapports repose sur des modalités claires et pertinentes, acceptables pour l'ensemble des partenaires concernés » (CCG, 2002 : 10). Il est également mentionné qu'... (*Ibid.* : 8) :

« ... au stade de la négociation d'un protocole d'entente, on doit déterminer si un ministère assumera la responsabilité du projet et, le cas échéant, désigner le ministère en question. [...] Lorsque des ressources financières sont mises en commun pour la réalisation d'un projet horizontal, il est normalement essentiel de désigner un ministère responsable. »

La question de la définition des responsabilités apparaît cruciale. Selon le CCG (2002 : 8), « les ministères doivent dégager un consensus sur les sommes nécessaires à la réalisation

des buts du projet et s'entendre sur la participation de chacun des partenaires ». Nos résultats abondent directement en ce sens. De toute évidence, la définition des responsabilités est au cœur des préoccupations des praticiens, telle que commentée ainsi :

« On ne fait pas les règles du jeu en cours de route. »

« Plus on est nombreux, plus il faut que les règles du jeu soient claires, [...] d'entrée de jeu. »

« Ces projets-là... c'est des projets technologiques; c'est des projets [...] de transformation des services. Il est très important [...] de bien définir, d'abord, le "quoi", ensuite le "comment", et "qui va faire les choses". »

« Tout [...] ce qui amène une remise en question de rôles et de responsabilités, c'est [bien] ben fatigant. »

Tel qu'il est mentionné dans cette présente étude, il importe ici de préalablement préparer le terrain d'entente de façon à ce qu'il soit égal²³ pour tous au sein de la structure de concertation, à la lumière des attentes des partenaires à l'endroit du projet. Nombreux de nos répondants ont parlé des enjeux et de leurs effets :

« [...] Les enjeux ne sont pas les mêmes dans chacune des organisations. »

« [...] Si tu veux qu'ils [les partenaires] participent, [il] faut qu'ils voient un gain dans la solution qu'on vient leur proposer. S'ils n'en voient pas, tu as peu de chance d'obtenir une collaboration de leur part [...]. »

« [...] Tu [ne] peux pas forcer un partenaire. C'est beaucoup un job de marketing [...]. »

« Faut qu'ils [les partenaires] y croient parce qu'on vient déranger leurs façons, leurs processus internes. »

Il apparaît donc essentiel de préliminairement faire une lecture complète des enjeux. D'autre part, selon des gestionnaires sondés par le CCG (2002 : 8), « il est crucial que les ministères plus petits — et donc moins en mesure d'apporter une contribution à des projets horizontaux — participent à part entière à la définition des orientations et des buts du projet ».

Pour la majorité de nos répondants, le financement est considéré comme l'enjeu majeur de tout gros projet ministériel. D'après leurs propos, il apparaît primordial de convenir d'un

²³ Sur le plan de la « marge de négociation » de chacun.

modèle en cette matière, et de faire consensus *a priori* quant à la gestion de la récurrence. Selon le CCG (2002 : 8), « tôt dans les négociations, on devrait signer des protocoles d'entente ou des lettres d'entente applicables pour la durée du projet ou d'une durée d'au moins trois ans pour les projets de longue haleine ». Cet aspect de l'échafaudage du projet se révèle également l'une des principales leçons issues des expériences québécoises. Des répondants se sont exprimés ainsi :

« Ça, là, les histoires d'argent, ça l'air de rien, mais c'est le nerf de la guerre. »

«[...] La question de l'investissement. Qui paye quoi dans ça? On parle du projet, mais on va parler de la récurrence, puis de la gouvernance. [...] La question se pose : Comment ces projets vont être financés? Comment on attire les ministères? Qu'est-ce qui va faire en sorte que les murs [...] vont se briser? C'est quoi l'incitatif pour le ministère? C'est de leur projeter qu'il va y avoir une valeur ajoutée. »

« L'argent, c'est chatouilleux... les gens sont chatouilleux parce qu'ils coupent partout dans les ministères. Ça fait que personne n'a de l'argent pour ça. »

« Ça va se passer comment tantôt? Qui fait quoi? Qui est propriétaire de ces outils-là une fois qu'ils sont livrés? C'est [Ce n'est] pas évident. De quoi on a besoin pour que ça vive? Qui va payer quoi tantôt? L'évolution, ça se fait comment? L'intégrité des contenus, on l'assure comment? Toutes ces questions-là, [...] on se les pose encore. »

« Faut discuter comment on se divise les dépenses d'entretien puis les dépenses d'évolution. »

« [...] [II] y a un problème de financement à partir du moment où on n'accepte pas le principe qu'on travaille pour une cause commune, pour une vision [puis] pis une perspective commune. »

« [Ce n'est] C'est pas l'application informatique qui est complexe, [ce n'est] c'est pas le développement... c'est de tenir tout ça ensemble qui est complexe. C'est tous les aspects autres que technologiques [dont] [...] partager les coûts; essayer de convenir à sept, à huit, [...] autour de la table d'un coût... »

« Toute la partie "gestion des coûts", c'est très, très, difficile. »

D'autre part, des répondants ont parlé de la nécessité d'instituer une mémoire commune pour assurer la cohérence des actions :

« [II] Faut [que] tu saches où tu t'en vas. [...] Si tu [ne] l'écris pas, si tu [ne] le dis pas, [bien] ben les gens s'en vont un peu n'importe où; ils cherchent [...] la voie. »

« Si on veut assurer la pérennité d'un dossier, faut aller au-delà des individus. [II] Faut avoir un plan d'affaires [...] qui soutient le dossier, [...] suivre le temps. [...] Les prémisses de base, les conditions de succès sont là. »

Pour ce qui est de l'aspect « leadership », il faut également recourir au *Public Sector Service Delivery Council* (PSSDC) qui, à l'occasion d'une étude conduite auprès de 19 représentants de cas canadiens d'intégration de services²⁴, a mis en évidence des « facteurs critiques de succès » énumérés selon l'importance de leur fréquence de mention, à savoir :

- *Leadership*;
- *Gouvernance/Reddition de comptes*;
- *Partenariat*;
- *Approche client (citizen-centred)*;
- *Culture organisationnelle*;
- *Démonstration de la valeur ajoutée*²⁵;
- *Promotion/Campagne de communication*;
- *Technologie*;
- « *Buy-in*²⁶ » (*Adhésion*).

Le facteur « leadership » a été le plus souvent mentionné par leurs répondants interviewés. Les membres du PSSDC (2003 : 12) en parlent ainsi : « ... leadership needs to be provided by champions who are passionate about and committed to the project at all levels of the organization. Champions at the senior level are required who are willing to make the ISD partnership a priority at the working level. »

²⁴ La définition d'« intégration de services » étant ici définie par le PSSDC comme suit (p. i) :

- « *Initiatives to deliver public-facing that cross traditional boundaries of ministry/jurisdiction and/or are a significant concept to organizations in the field of public sector service delivery.*
- *Single-window service, one-stop delivery, one-stop access, one-stop shopping, service clustering, multiple service delivery channels and overall an innovative way of delivering services to citizens. »*

²⁵ Selon le PSSDC, ce facteur de succès consiste en la démonstration de la valeur ajoutée par l'analyse des meilleures pratiques telles qu'issues des leçons apprises des autres provinces canadiennes... : « *This approach allowed organizations to "watch and learn what other provinces were doing and incorporate best practices into their own model"* » (p. 16).

²⁶ Le PSSDC mentionne à cet effet : « *Buy-in from all stakeholders particularly from politically linked stakeholders and senior bureaucrats has been found to accelerate ISD buy-in from all levels of government. Senior level bureaucratic buy-in is linked intrinsically to whether support is attained from political stakeholders. A project, to be successful, requires buy-in from senior bureaucrats across government who will then actively promote the ISD initiative within their own organization.* » (p. 16)

Le leadership concerne ici la prise en charge du projet par des porteurs (« champions »), « passionnés et engagés », dans tous les niveaux de l'organisation. Des champions sont requis au niveau supérieur de telle sorte à faire de l'initiative d'intégration de service une nécessité au niveau opérationnel. Pour avoir de l'impact, il est affirmé que le leadership exercé au niveau supérieur doit être « visible » et « constant ». Un exemple de succès est d'ailleurs mentionné à cet effet, à savoir le cas de l'*Ontario Rental Housing Tribunal*. D'après cette étude, ce facteur aurait été probant pour ce cas, lequel se serait démarqué par l'intervention déterminante des leaders, de la « clarté » de leur direction, et de leur capacité à former des champions dans tous les niveaux de l'organisation.

L'étude « Partnership Strategy for Horizontal Initiatives », conduite par le gouvernement de l'Ontario en 2003, a également mis en évidence ce facteur (*Ibid.* : 9) :

« Horizontal initiatives require committed leadership at the highest level of the organization as well as at the working level. This includes demonstrated commitment to the delivery of results, not just to the concept of working together. Leaders at all levels must be prepared to champion true transformation and the evolution of a culture. Leadership at the political level is important in order to ensure alignment between the partners and to ensure issues that will affect the public are understood and supported. At the sponsor level, there are two factors that are important. First the sponsor(s) need to be actively engaged in the project helping to resolve issues, providing direction and support and most importantly fostering leadership and support for the partnership within their organization. At the working level, leadership often works best when it is shared among the project team depending on the circumstances and the personal strengths of the members. »

D'après cette dernière étude, le leadership politique est essentiel. Deux facteurs semblent importants : la capacité à diffuser un esprit d'excellence, ainsi que l'engagement actif dans le processus de résolution de problèmes en fournissant un appui mais aussi une direction, et plus important encore, en stimulant le leadership administratif et en encadrant les partenaires au sein de leur organisation respective. D'autre part, selon des gestionnaires sondés par le CCG (2002 : 9) qui ont déjà négocié un protocole d'entente au début d'un projet horizontal, « plus tôt on associe la haute direction à la démarche, meilleures sont les chances d'obtenir les approbations opportunes de la part des ministères concernés ».

Les leçons issues des cas québécois étudiés abondent globalement en ce sens. La quasi-totalité des répondants interviewés à l'occasion de notre recherche ont effectivement parlé de l'indispensabilité d'un appui politique, lequel doit être fondé sur une légitimation et une reconnaissance de la crédibilité du projet. Cette condition préalable est considérée comme

l'un des « ingrédients » de succès qui semblent conditionner la mobilisation des partenaires. Nombreux autres de nos répondants ont parlé de la nécessité d'obtenir un apport financier adéquat et d'assurer que le projet soit basé sur une vision claire. Les propos suivants ont été relatés pour ce qui est des conditions préalables et du financement :

« L'appui des hautes autorités, ça, c'est une condition de succès. »

« C'est une question de "timing". » [réf. : changement de gouvernement]

« Un projet comme ça, pas de pouvoir politique en arrière, c'est toujours embêtant. Ça commence là, le succès de ces opérations-là, parce que ça impose de briser des silos, à briser des murs : ça [ne] peut pas venir en silos, faut que ça vienne d'en haut. Faut que ça vienne d'endroits où il n'y en a pas de silos; donc, c'est le premier ministre. On n'a pas le choix. »

« Ça [...] prend une vision, une stratégie puis un plan d'action, rattaché à très haut niveau. [...] »

« Ça prend une volonté en haut, qui [...] les rend plus enclins à faire ça : un genre d'incontournable [...], l'humain étant ce qu'il est... il avance plus quand c'est un incontournable que quand ça [ne] l'est pas. »

« C'est un privilège que de sentir son organisation [puis] pis le gouvernement en arrière de soi quand on fait un projet [...]. On sent aussi l'impact que ça peut avoir quand vient le temps de s'associer du monde. »

« Quand on donne des mandats très clairs avec des engagements très fermes, ça va relativement bien pour les personnes qui ont à exécuter les mandats. Mais, quand il n'y a pas de leadership politique [...] [ni] administratif, ça devient très, très, difficile. »

« Il faut que ça parte d'en haut, il faut qu'il y ait une volonté, il faut qu'il y ait un pouvoir. »

« L'ingrédient majeur, c'est d'avoir un leadership politique. Ça prend un premier ministre qui s'engage, [...] qui s'approprie les objectifs, qui est capable de les annoncer, de les suivre, [de] dégager des budgets, [de] mettre en place des acteurs, des champions qui sont capables de réaliser ces projets-là. [...] Ce sont [...] des ingrédients nécessaires au succès de ce type de projets-là. »

L'étude du PSSDC a également mis en évidence la dimension communicationnelle du leadership. Celui-ci doit permettre d'ouvrir la communication entre la direction et le personnel de ligne du front. Mais encore, les leaders doivent avoir une connaissance approfondie des difficultés que les employés du front doivent surmonter, et avoir la capacité à catalyser efficacement le changement.

Dans le même sens, selon le rapport du CCG (2001 : viii) et les propos relatés par nos répondants, le dialogue et la persuasion se révèlent les principales méthodes devant être utilisées pour émettre des propositions et résoudre des conflits. Il est stipulé que, pour être

efficace, le leadership administratif doit être partagé; il doit être relayé d'une personne à l'autre en fonction des circonstances et des points forts de chacun. Ce point a également été soulevé à l'occasion de nos entrevues :

« [II] faut qu'on lâche prise, [...] qu'on se dise : "[Je ne suis] J'suis peut-être pas bon dans tout... c'est peut-être mon collègue qui est bon dans quelque chose." [II] Faut que j'accepte que mon collègue soit meilleur que moi, et [que] je m'associe à ses forces, plus mes forces... on va être encore plus forts que d'essayer de doubler. »

« [II] Y a des gens qui sont bons pour initier des projets, [puis] pis [il] y a des gens qui sont [...] un peu les "finisseurs". [...] Les gens qui ont les idées, faut pas les mettre à la charge de réaliser [...] parce qu'ils [ne] sont pas capables d'éliminer cinq, dix pour cent des résultats à atteindre en cours de route... parce qu'ils ont toujours leur cible initiale qu'ils veulent atteindre. [...] Donc, faut avoir des gens qui initient un projet, [puis] pis faut avoir, après ça, des gens qui sont des finisseurs. »

Pour ce qui est des compétences requises, certains disent ceci :

« [II] Faut vraiment avoir des compétences particulières pour ces projets [...]; faut [...] une bonne diplomatie, [...] une approche particulière, sans ça, si [tu es] t'es moindrement cow-boy, les ministères et organismes te "revirent" assez rapidement. »

« Il faut des compétences particulières pour ces projets [...]. »

« Pour avoir des bonnes relations avec les partenaires, [il] faut aussi avoir les compétences pour être capable de gérer ces projets-là. »

« C'est une question de personnalité. [...] Choisir les bonnes personnes pour un projet comme ça, c'est important. [...] Faut être capable de travailler en équipe, mais faut être capable d'avoir le "lead" aussi. Faut aussi inspirer de la confiance. »

« La personne est importante. »

« Ça prend quelqu'un qui connaît une bonne partie des rouages, [...] qui a vécu sur le terrain, qui connaît une partie des problématiques, [...] qui a certaines capacités d'éponge quand il faut faire de l'écoute attentive. »

« Ça prend [...], des gens de vision [...]. »

Or, la dimension individuelle de la coordination est tout aussi importante que la structure même de la gestion du projet. Il ressort que la communication est essentielle non seulement pour assurer une réaction efficace et cohérente, mais aussi pour formuler et émettre de nouvelles propositions :

« Beaucoup d'information doit circuler dans tous les sens. [...] On ne laisse rien au hasard. [...] Il faut une réponse vite. Il faut avoir des idées. »

« [II] Faut [...] favoriser l'interopérabilité, la manière dont les gens peuvent se parler, se comprendre, s'échanger de l'information, se "réseauter" [...] [puis] pis simplifier ça. »

L'aspect « communication » du leadership se révèle donc déterminant à l'endroit de l'organisation du projet, mais également quant au maintien du dynamisme. Ce fait est d'ailleurs ressorti des discussions faites à l'occasion de la seconde table ronde du CCG (2002 : 2). Le concept de leadership fut en outre traité en ces termes : « *Le leadership est important pour motiver les principaux intervenants, canaliser l'information pour que chacun demeure engagé et faire du travail horizontal une habitude* ». À cet effet, les stratégies suivantes seraient fondamentales (*Id.*, 2002) :

- *Faire appel à un champion;*
- *Tirer parti des petits succès;*
- *Parfaire sans cesse ses connaissances;*
- *Injecter de l'argent à des moments stratégiques;*
- *Établir des échéances;*
- *Admettre que des initiatives peuvent passer par quelques transitions critiques en cours de route.*

Presque tous ces aspects ont également été mis en évidence par la présente recherche. Or, ces stratégies supposent une organisation du projet en fonction de sa portée (« solvabilité »), et des ressources (« faisabilité ») qui lui sont allouées pour le réaliser. Selon divers répondants, la portée du projet doit refléter les ambitions et les moyens réels des partenaires :

« [II n'y] Y a pas de recettes particulières. [...] Faut avoir le moyen de nos ambitions. »

L'organisation du développement de projet implique la mise en commun de l'information. Selon le CCG (2002 : 11), « la présentation des résultats aux partenaires [...] peut prendre de multiples formes » dont : « un rapport mensuel transmis par courrier électronique, des renseignements affichés dans le site Web et des rapports à caractère plus officiel contenant des données sur les ressources financières et les résultats, soumis aux membres du comité de direction, qui s'en servent pour rendre des comptes à leur propre ministère ».

D'autre part, selon nos résultats, l'organisation du développement de projet doit être faite en fonction d'un échéancier de réalisation et de financement, et de dates limites. Le versement doit être fait à des moments opportuns. D'ailleurs, le CCG (2002) a soulevé l'importance d'« injecter de l'argent à des moments stratégiques » de façon à « préserver l'enthousiasme de départ ». Plusieurs de nos répondants ont favorablement parlé de l'effet des dates butoirs. Selon le CCG (2002 : 8)... :

« ... Pour garantir la réussite d'une initiative horizontale, on doit impérativement veiller, avec le concours de tous les intervenants, à ce que des procédures soient adoptées dès le départ. Si, en raison d'une date limite, l'échéancier des projets est fixe, la planification revêt une importance encore plus grande. »

Quelques-uns de nos répondants se sont exprimés ainsi sur l'un et l'autre de ces aspects de l'organisation de projet :

« Avoir une date, ça aide beaucoup à rallier le monde. [...] C'est une chose qui est majeure [...] dans des projets de cette nature-là. »

« Avoir une date, c'est majeur, ça rallie le monde. »

Par ailleurs, selon divers répondants, il est nécessaire de morceler un projet et de ne pas attendre la « perfection » avant de livrer un bien :

« On n'attend pas d'avoir la perfection [puis] pis le nirvana avant de livrer; on y va [par] essais et erreurs [...]. Ça va être perfectible, [puis] pis ça va être évolutif. »

« Déjà, mettre quelque chose en place, c'est un plus par rapport à l'existant [...] »

« Essayer » signifie consentir à gérer une certaine « part d'incertitude » (*dixit*). Un répondant s'est exprimé en ce sens :

« Tout l'inconnu qui accompagne cela, c'est insécurisant. »

L'incertitude peut en outre être amoindrie par le perfectionnement des connaissances. Plusieurs répondants ont effectivement affirmé que le perfectionnement des connaissances se révèle un outil judicieux pour réagir de façon efficace et se distinguer des expériences analogues sur le plan du concept de l'offre de services :

« On a une préoccupation de voir [...] ce qui se fait ailleurs pour [ne] pas réinventer la roue. »

Outre ces aspects de l'organisation du développement de projet, selon nos résultats, la dimension « culture » apparaît comme un élément crucial de la gestion de la complexité interorganisationnelle. Tel qu'il a été explicité, à la section 4.4 de cette étude, la conciliation et la cohérence passent par l'émergence d'une culture du compromis. D'après nos observations, le changement de paradigme consiste à passer de la culture ministérielle à une culture gouvernementale. Concrètement, pour l'employé, cela signifie qu'il s'identifierait tout d'abord à l'organisation virtuelle du projet plutôt qu'à son organisation mère. Quant au gestionnaire, il doit avoir la capacité à promouvoir une vision en fonction de la vision globale du gouvernement. La question de la culture fut en outre commentée ainsi :

« [...] Les ministères ont développé au fil du temps une capacité pour travailler pour eux-mêmes. [...] Rares sont les occasions [...] où des ministères ont fait des choses pour autrui. Il y a une génération de gestionnaires aussi qui n'ont pas nécessairement cohabité souvent avec ça. [...] C'est un problème générationnel; quand ça fait trente ans que tu fais [les choses] de la même façon... alors que les jeunes qui arrivent, pour eux autres [c'est] c'était quasiment évident. »

« C'est ça qui [n']était pas facile. C'était un amalgame d'intervenants avec des cultures particulières, mais qui avaient un intérêt commun. »

« Si on veut faire un virage, faut changer leurs [des ministères] descriptions de tâches, les lois qui les régissent [...]. La description de tâches... ça commence par-là, le changement de culture. »

« La reddition de comptes... [...] faut qu'elle se fasse d'une manière stratégique. »

« C'est ça, changer un paradigme... c'est questionner les fondements »;

« [...] C'est difficile de se défaire de choses qu'on a créées, c'est humain. »

« Il faut que tout le monde soit ouvert à s'intéresser à la culture [...]. Faut être ouvert, et on peut en retirer du positif. »

« Le défi, c'est d'amener des gens à faire des choses qui ne sont pas directement pour eux autres. »

« Les ministères, par habitude, ils font des travaux [puis]pis ils font des choses pour leur propre clientèle, à eux, pour leurs propres bénéficiaires. Mais, là, tout d'un coup, on leur demande de collaborer à quelque chose qui n'est pas directement pour eux autres. C'est indirect, [puis]pis [ce n'est]c'est pas intuitif. »

« Ce que tu te dois de faire, c'est de te mettre dans la peau du citoyen qui transige face à l'État et non pas dans la peau du fonctionnaire qui veut offrir un service au citoyen [...]. »

Dans ces propos, la culture est commentée à la lumière du défi que soulève l'ébranlement des silos. La réglementation, les cadres juridiques, la culture organisationnelle, l'intégration des processus, et la reddition de comptes : voilà les sous-thématiques qui nous ont été les

plus souvent rapportées à cet effet. Le PSSDC (2003 : 4) commente l'impact de l'harmonisation des cultures sur le succès d'un projet d'intégration de services ainsi :

« Successful integrated service delivery, which by its nature requires organizations to partner or amalgamate, faces several challenges in overcoming cultural differences. If organizations cannot overcome their differences, their success, if any, will be limited. »

Le gouvernement de l'Ontario (2003 : 10) porte également la réflexion sur l'aspect « compromis » que l'intégration des cultures implique :

« ... Creating an integrated culture that co-exists with the two vertical cultures is extremely important for a project to be successful and is often the turning point in a partnering relationship. This does not mean that one partner imposes its culture on the other(s), but rather that an agreement is reached by all involved on the elements of the culture that need to be in common for the partnership to work. This can be things as simple as a shared language and terminology. Creating this shared culture takes time, but the investment of this time up-front on the project will create a momentum and trust that will make for more effective partnering and save time later in the project. »

Divers de nos répondants ont parlé de la culture postbureaucratique versus l'ébranlement des silos ainsi :

« Les services électroniques, c'est un véritable cheval de Troie qui va radicalement changer [...] l'administration publique; ça va changer les processus et la façon de faire. Il le faut. »

« Au Québec, [...] chaque ministère est très jaloux de ses processus, très jaloux de ses missions. Et, à partir du moment où l'on dit qu'éventuellement, il va falloir [re]voir les processus si on veut développer des services intégrés, ça devient très difficile de faire des choses. »

« Chacun a son silo particulier. »

« On essaie de faire sauter les silos. »

« Toutes nos lois ont été faites pour être cloisonnées à cause de la protection des renseignements personnels. »

« On sous-estime la complexité de "l'interministériel". C'est [ce sont] tous des environnements différents, avec des lois différentes [...], avec des systèmes différents. »

« [...] Les ministères ont développé au fil du temps une capacité pour travailler pour eux-mêmes. »

« À l'intérieur d'une organisation, d'un ministère, il y a eu de l'individualisme qui s'est multiplié. »

« Le monde est habitué à travailler en silos et non pas en réseau. »

« Toutes nos lois ont été faites pour être cloisonnées à cause de la protection des renseignements personnels. »

« Nos lois, [...] sont toutes sectorielles, la responsabilité est sectorielle. »

« Le fait [...] de tenter de masquer, le plus possible, certaines méthodes "silos", c'est pas évident. Il y a encore trop de contraintes légales comme [...] l'aspect "signature" [...]. La législation d'aujourd'hui fait encore en sorte que, comme on n'a pas encore aucun moyen d'authentification gouvernementale reconnu, bien la signature papier, manuscrite, est encore exigée [...]. En plus d'avoir à gérer les canaux traditionnels, ça demande de gérer un canal de plus qui a une certaine complexité dans le sens que [ce n'est]c'est pas entièrement automatisé [...] pour valider la conformité, pour dire le "OK". »

« S'il y avait eu certains outils additionnels, ça aurait été beaucoup plus facile. »

« S'il y avait eu certaines données, certains arrimages, au niveau des exigences légales, ça nous aurait facilité beaucoup les choses [...] »

« La difficulté de départ, c'est réellement l'intégration des processus. »

« Ça prend de la cohérence, [...] de la concertation, [...] des normes, [...] des standards, [...] du financement, et on [ne] peut pas laisser l'initiative à chacun des ministères parce qu'on s'en va vers des services regroupés, [...] des grappes de services, [...] des guichets uniques, qui vont exiger des ressources, du financement, etc., puis une autre façon de voir les choses. »

« Il faut sortir de la démarche traditionnelle sectorielle, mais il faut qu'il y ait certains ministères qui ont des rôles un peu plus [horizontaux] horizontal. »

D'autres ont mentionné ceci :

« Les mécanismes financiers, [...] [et] les lois [ne] sont pas nécessairement, en théorie [...], prévus pour ça. Ils sont beaucoup plus prévus pour une [...] reddition de comptes par silos. »

« La culture en silo est dans n'importe quoi [...]; la culture organisationnelle, c'est la même réalité [...]. Comment on travaille ensemble, comment on transcende la culture de cloisonnement ministérielle ? [...] Il faut se voir comme des gens qui participent à la livraison d'un produit. »

« Chacun a ses processus, chacun a ses cultures [...]. Ça [n'a] rien à voir avec la technologie. C'est une question de processus. »

« Souvent, [ce n'est] c'est pas la technologie qui est l'enjeu, [ce sont] c'est tous les processus qui entourent ça. »

D'après les deux dernières citations, la technologie n'apparaît pas faire l'objet des préoccupations relatées, contrairement à la problématique de la reddition de comptes. Or, selon divers répondants, l'articulation des mécanismes de reddition de comptes verticale sur ceux de la reddition de comptes horizontale s'avère la problématique centrale de l'intégration de services; l'harmonisation de tous ces mécanismes supposerait, fondamentalement, un changement de culture organisationnelle ainsi qu'une concordance des missions et des priorités ministérielles en fonction de la réalité horizontale. Plusieurs répondants ont affirmé que la reddition de comptes devrait être faite selon les domaines

d'affaires. Certains croient que la gestion des projets d'intégration de services devrait être d'autant plus centralisée. Par ailleurs, plusieurs estiment que ces initiatives requièrent inévitablement un « *ajustement* » des cadres juridiques de tous les ministères, en fonction de la vision gouvernementale.

Des répondants se sont exprimés ainsi sur cette question :

« [...] Les mécanismes financiers [...] [et] les lois [ne] sont pas nécessairement, en théorie [...], prévus pour ça. Ils sont beaucoup plus prévus pour une [...] reddition de comptes par silos. »

« [...] À partir du principe des domaines d'affaires... c'est des gens [...] [qui] sont souvent habitués à travailler ensemble [...]. »

« On a une dichotomie actuellement [...]. On [...] est contraints à un mode de reddition de comptes qui, [...] par nécessité, amène le concept de paternité ou de propriétaire de contenu, d'une information; on est mal à l'aise avec le partage de ce rôle-là, [puis] pis aussi, on [ne] comprend pas le rôle de fiduciaire de l'information. »

« On est encore en silos. On n'a pas fait une déclaration de services au niveau horizontal... [puis] pis, être pris pour faire une reddition de comptes au niveau horizontal; être pris pour harmoniser tout notre quotidien horizontal [...]. [Il n'y a] Y a rien d'attaché, c'est tout en silos. »

Lorsque les gestionnaires nous ont partagé leurs propres définitions de l'intégration de services, voici le genre de réponse qui s'en est suivie:

« Intégrer... c'est pas s'abandonner, mais [plutôt] de trouver une nouvelle façon d'agir ensemble; c'est ça qui est difficile [...], de véritablement [...] casser les silos à l'interne, casser les silos des ministères, puis après ça, casser le silo d'une relation d'affaires entre du gouvernemental [puis] pis du privé ou du gouvernemental ou du parapublic... [ce n'est] c'est pas une mince affaire. »

« S'intégrer, c'est considérer l'usage qui est fait par d'autres de ce qu'on produit [...] »

D'après ces propos, l'intégration sous-entend la capacité à concilier, c'est-à-dire à faire consensus au sein du noyau de compromis en fonction d'un processus de négociation fait dans l'unique intérêt du bien commun plutôt qu'en fonction d'intérêts individuels ou de ceux de l'organisation représentée, cela impliquant une base de confiance entre les partenaires. D'après des répondants, l'établissement de la confiance nécessite autant que possible une stabilité des représentants au sein de la structure de concertation. Selon le CCG (2002 : 11), le fait d'« inciter les ministères partenaires à dépêcher les mêmes représentants aux réunions des comités de direction ou des comités organisationnels le plus longtemps possible constitue un moyen d'établir de solides réseaux de communication ». D'après

l'étude *Partnership Strategy for Horizontal Initiatives* conduite par le gouvernement de l'Ontario (2003 : 11), la confiance est possiblement le facteur ayant le plus d'impact sur le partenariat. Elle est d'autant plus une question de crédibilité et d'individus plutôt que d'organisations :

« Trust is possibly the most critical factor in any partnership, and it is build between individuals, not organizations. It is based on, among other less tangible things, transparency, knowledge and competence — in short, credibility.

One of the ways to foster trust is to encourage a sustained relationship outside the context of a specific project. This requires time, skills, and a willingness to adjust the relationship as circumstances change. The most straightforward way to build this trust is to engage in regular face-to-face meetings with partners. It is clear that removing the ambiguity from a relationship early in its life cycle isn't enough. There needs to be an on-going effort to ensure the agreements made at the outset are still valid that the individuals involved continue to share the same vision for the partnership and where it is headed ».

L'effet d'un roulement au niveau des hauts décideurs a été commenté par l'un de nos répondants ainsi :

« C'est difficile de développer un fil conducteur quand les sous-ministres ou les patrons [changent] »

Par ailleurs, pour plusieurs de nos répondants, la conciliation implique la nécessité de prévoir un temps d'appropriation du projet par les partenaires :

« Il faut donner le temps au monde [...]. Si on veut faire quinze ans dans une année, ça ne marche pas. »

Un autre aspect de la conciliation fut mis en évidence par les répondants, à savoir « le langage » tel que commenté ainsi :

« L'utilisation des termes [...], ajuster le vocabulaire, s'assurer d'une cohérence pour que les termes veuillent dire la même chose... il y a déjà là tout un défi. »

La conciliation est entrevue à l'égard de la capacité de compromis :

« Qui dit changement, dit automatiquement qu'il faut que tu acceptes de perdre quelque chose. »

« Faut que t'acceptes, des fois, d'être dépositaire de quelque chose qui [ne] t'appartient pas, [puis] pis [tu n'as] t'as pas tous les droits dessus. »

« Dans le fond, ce qui compte dans un dossier comme ça, c'est le résultat. Et, on n'a pas beaucoup d'historique [...] sur un plan gouvernemental, que ce soit la finalité qui guide le processus. On est vraiment des machines de processus. Alors, tout ce qui [n']est pas dans les règles... il y a une part de risques à faire ça [...]. Ça demande beaucoup d'abnégation, parce que c'est le résultat qui compte. »

« On voit que les problèmes [ne] sont pas simples [...]. [Il] faut avoir la sagesse de s'investir [puis] pis [...] d'apporter des solutions qui vont s'appliquer à court terme, d'autres [solutions qui vont] s'appliquer à moyen terme, [puis] pis d'autres, à long terme... donc, de voir qu'il y a des grands chantiers, [puis] pis les partir; [d']avoir un plan d'ensemble, et [de] le dire [...]. »

« Un projet comme ça, c'est... on demande à chacune des organisations de dire : À partir de maintenant, on embarque dans une aventure commune; je n'ai plus pleine autorité sur mon système. »

Pour ce qui est de la mise en commun des ressources non financières, le CCG (2002 : 6) formule la recommandation suivante :

« Il importe de structurer les projets horizontaux en tenant compte des réalités ministérielles existantes en ce qui a trait aux locaux et au matériel. »

Il est également mentionné ceci (*ibid.*) :

« [...] Souvent, c'est la technologie et le matériel existant au sein d'un ministère donné qui déterminent le niveau de fonctionnement d'un nouveau partenariat. [...] Si un ministère utilise un type de technologie donnée dont ne se servent pas les autres ministères, il faudra trouver le moyen de faire place à la technologie multiple. »

Les expériences québécoises ont également mis en évidence ce fait. D'autre part, pour la majorité de nos répondants, il apparaît nécessaire d'implanter une plateforme d'authentification gouvernementale, mais aussi de procéder à un assouplissement du cadre réglementaire ainsi qu'à la révision de la législation en matière d'accès et de protection des renseignements personnels :

« Il y a un dosage qui doit être apporté au niveau du cadre réglementaire de la loi sur l'accès. »

« La transformation du gouvernement par un gouvernement en ligne passe radicalement par une transformation des processus et du cadre réglementaire. »

« Dans le contexte du gouvernement actuel, on met bien des choses en ligne, mais les plateformes d'authentification ne sont pas là. »

En conclusion, la recension des leçons canadiennes en matière de gestion horizontale met en évidence des thématiques récurrentes lorsqu'il est question de dégager des leviers de succès. Celles-ci, en outre relevées par le gouvernement de l'Ontario (2003 : 9), semblent particulièrement importantes, à savoir : un leadership engagé (*committed leadership*), la reconnaissance d'un même but et une culture commune (*shared purpose and culture*), une gouvernance et une reddition de comptes « claires » (*clear governance and accountability*), une planification intégrée (*integrated planning*), et une gestion constante des rapports de partenariat (*ongoing relationship management*). Bakvis (2002), en ajoute quelques autres qui s'avèrent essentielles, à savoir :

- Un appui politique et une assistance administrative aux agences;
- Des mécanismes de reddition de comptes adaptés à la réalité horizontale;
- Des valeurs professionnelles surpassant les domaines verticaux;
- Des ressources budgétaires spécifiquement allouées sur une base horizontale pour supporter les activités;
- Une proximité physique ou géographique de façon à permettre une interaction face à face;
- Une volonté ministérielle à porter l'initiative.

Nous pouvons finalement ajouter, en guise de dernière grande leçon, que les initiatives d'intégration de services semblent satisfaisantes dans la mesure où elles se révèlent de véritables occasions de mise en pratique de la gestion horizontale. Nous avons effectivement, à maintes reprises, entendu les mots « enrichissant » et « profitable » lorsqu'il a été question de recueillir l'évaluation générale des répondants à l'endroit de leur projet respectif. Ce fait est à souligner. Il est certes possible d'en conclure que la gestion horizontale se révèle une expérience de nature tout autant psychologique qu'organisationnelle. Les initiatives d'intégration de services naissent d'une sensibilisation accrue aux exigences du citoyen et de la volonté de s'engager tout d'abord individuellement; la subsistance de tels projets reposant sur la capacité à cultiver sans cesse ces deux composantes vitales.

4.7 Synthèse

Nous constatons que la *Grille des leviers de réussite* résultante est validée et confirmée par la comparaison. Les leçons apprises d'ordre fédéral appuient les constats que nous avons faits à l'égard des huit leviers, et nous confirment notamment l'importance des aspects clés que sont la communication et la culture à l'égard des meilleures pratiques de services intégrés.

Dans le cadre de la vérification des résultats issus de nos analyses, la comparaison nous a permis d'apporter des nuances et de confirmer la théorie que nous avons utilisée pour appréhender la gestion horizontale.

La section suivante présente la conclusion générale et les limites de cette recherche.

CHAPITRE V

CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Les leçons tirées des expériences québécoises font ressortir des leviers de réussite qui ne sont pas sans soulever des questions sur le fonctionnement des appareils actuels d'État.

Il y a tout d'abord la question de la reddition de comptes. Comment effectivement conjuguer le mode de reddition tel qu'il est appliqué actuellement avec les concepts de « partage » et de « paternité » de contenu que présume la gestion horizontale? Les modes de reddition de comptes doivent être actualisés (Marche et McNiven, 2003; Anderson, 1999). Nous espérons que cet élément problématique fera l'objet ultérieurement d'études et de débats.

Cela dit, la question de la nécessité de la collaboration interorganisationnelle ne se pose plus; en considération des besoins des citoyens et de la volonté d'éviter le phénomène bureaucratique de duplication (OCDE, 2003a : 3). Il en est de même pour Fountain (2001). Compte tenu de l'accroissement du nombre de citoyens avec lesquels le gouvernement doit traiter et de la complexité des dossiers qui s'intensifie sans cesse, l'allégement des structures doit aller de pair avec une meilleure concertation interministérielle et une implication formelle des clients-contribuables dans les processus. Or, un fonctionnement par grappe thématique de services plutôt que par ministère représente un changement profond du fonctionnement de l'ensemble du système administratif gouvernemental; ce qui n'est pas sans soulever certaines résistances à l'égard d'éventuels changements de statuts. Mais aussi, le risque de chevauchement des responsabilités est également à considérer. Dans la phase d'application des TIC, des anomalies structurelles importantes peuvent émerger.

La clarification des rôles et des responsabilités ainsi que la gestion de la récurrence doivent être établies *a priori* en fonction d'une approche intégrée de gestion du risque, voilà une leçon principale ressortant de cette étude. Cela implique un protocole d'entente officiel. Mais encore faut-il que ce protocole soit approuvé et qu'il contienne tous les éléments nécessaires, dont tous ceux ayant été relevés à l'occasion de la validation du modèle explicité dans ce mémoire. Le protocole d'entente doit également être adaptable aux circonstances selon l'évolution du projet.

Les débats portant sur la gestion de l'horizontalité doivent aussi tenir compte des limites qui sont imposées par la législation en matière de protection des renseignements personnels et de l'accès aux documents gouvernementaux. En effet, comment conjuguer l'avènement du gouvernement en ligne avec les mesures entreprises en matière de protection de la vie privée et de sécurité des transactions? La constitution des bases de données (l'archivage numérique), la collecte de renseignements, leur accessibilité interne et les craintes quant au couplage des fichiers des divers organismes gouvernementaux sont des aspects fondamentaux à examiner.

Cela dit, la technologie permet aux institutions publiques ou privées de recueillir, de stocker et de traiter des quantités énormes de renseignements sur les individus. Les applications du gouvernement en ligne ne font que multiplier les fichiers contenant des renseignements nominatifs qui circulent sur le réseau Internet, et où ils deviennent accessibles à un grand nombre de personnes. Cela soulève la question de la finalité de l'utilisation des renseignements personnels à caractère public et de leur accessibilité sur Internet.

Ces enjeux ayant été soulevés, la *Grille des leviers de réussite* se révèle pertinente, laquelle doit être entrevue comme un outil de gestion de la complexité. Elle s'ajoute à ceux qui sont déjà utilisés en gestion. Cet outil développé pour l'étape « élaboration de projet », se veut un « facilitateur » quant à l'application des principes de la gestion horizontale. Or, tel que le CCG (2001 : vii) le mentionne, « il n'existe pas de règles coulées dans le béton pour piloter une initiative horizontale, ni de formule simple pour assurer une gestion horizontale satisfaisante »; la conception d'une telle grille reposant inévitablement sur la capacité du gestionnaire à adapter ce guide conceptuel en fonction de sa réalité organisationnelle, de la « mécanique » de celle-ci, et du microcosme culturel au sein duquel il intervient.

À la question principale abordée au début de cette recherche, nous pouvons conclure que les huit leviers sont profitables, et que chacun d'eux est nécessaire. Des leçons ont été tirées des quatre cas québécois d'intégration de services qui ont été étudiés, lesquelles leçons ont permis de valider le modèle. Nous sommes d'avis que l'objectif fixé au départ a été atteint. La recherche a contribué à développer de nouveaux paramètres devant préalablement être considérés par les gestionnaires relativement à la phase « élaboration » de projet. Suivant notre analyse théorique, nous croyons que la *Grille des leviers de réussite* pourra servir de base de référence aux gestionnaires oeuvrant dans le développement du gouvernement québécois en ligne, et que ce modèle pourra être testé à nouveau sur d'autres cas pour en vérifier la possibilité de généralisation. Il serait intéressant de le réutiliser également pour étudier la phase « implantation ».

APPENDICE 1 : GUIDE D'ENTREVUE UTILISÉ

École nationale d'administration publique

Projet de recherche portant sur les meilleures pratiques
de gestion de services intégrés

Guide d'entrevue

Équipe de chercheurs :
Bernier Luc
Boudreau Christian
Boutin Marie
Tremblay Monica

Février 2004

Présentation de notre recherche

- Ses objectifs
- Pour le gouvernement
- Pour les collaborateurs
- Nécessité des études de cas
- Remerciement pour la collaboration

Le projet

Questions

- 1a) Pouvez-vous nous décrire brièvement le projet? Quels sont les objectifs du projet?
 - b) Décrivez-nous les rôles et responsabilités de votre organisation dans ce projet? Qui sont vos partenaires? Quelles sont leurs responsabilités?
 - c) Est-ce, pour vous, un projet complexe? Qui sont les principaux « stakeholders » ou parties prenantes dans le projet? Quelle est leur influence?
 - d) Qui sont les clients de ce projet? Comment avez-vous pris en compte les besoins et les attentes des citoyens?
- 2) Quels sont les points tournants de ce projet?
 - 3) Quels sont les éléments qui ont favorisé le déroulement du projet selon vous?
 - 4) Quels sont les éléments qui ont nui au déroulement du projet selon vous?
-

La technologie

Questions

- 5) Que pensez-vous du choix technologique dans ce projet?
 - 6) Comment la technologie a-t-elle été gérée dans ce projet?
 - 7) La technologie a-t-elle été un élément plutôt facilitant ou contraignant dans ce projet?
 - 8) Est-ce que le changement technologique a entraîné des transformations dans votre organisation? Si oui, lesquelles?
-

Le partenariat

Questions

- 9a) Parlez-nous des relations avec chacun des partenaires. (qualifiez)
 - b) Quels sont les mécanismes décisionnels? (Comment sont prises les décisions?)
 - c) Quels sont les mécanismes de coordination?
 - d) Est-ce qu'il y a des différences de cultures entre les organisations ? Si oui, comment les gérez-vous?
 - e) Quelle est la crédibilité de votre organisation dans le projet? Quelle est son influence? Quelle est l'influence de vos partenaires sur le projet?
-
- 10a) Y a-t-il une entente formelle entre les partenaires du projet? Quels aspects (financement et/ou ressources matérielles, humaines, technologiques) couvre-t-elle?
-
- 11a) Avez-vous des partenaires privés? Si oui, pourquoi? Comment qualifieriez-vous vos relations avec ces partenaires?
 - b) Comment sont-ils choisis?
-
- 12a) Si ça va mal, qui est responsable de quoi?
 - b) Est-ce qu'il y a des mécanismes de reddition de comptes? (envers l'autorité dont vous relevez ainsi qu'envers vos partenaires)
 - c) Y a-t-il eu roulement dans les personnes impliquées dans le projet? Si oui, est-ce que cela a nui au projet?
 - d) Qui ont été les leaders (ou les porteurs) dans ce projet? Qui ont été les entrepreneurs (les innovateurs)?
-
- 13) Est-ce que les ressources dont vous disposez pour ce projet sont adéquates?
-

Les impacts

Questions

- 14) Êtes-vous satisfait des résultats atteints?
 - 15) Êtes-vous satisfait du déroulement du projet? Est-ce que vos partenaires le sont?
 - 16) Quelles sont les retombées du projet, autant anticipées que non anticipées?
 - 17) Quel est l'impact de ce projet sur la gestion de vos ressources (matérielles, financières, technologiques, humaines)?
 - 18) Si vous aviez à refaire le projet, feriez-vous la même chose de la même façon?
-

Toujours demander

1. Y A-T-IL **DES DOCUMENTS** QUE VOUS POURRIEZ NOUS REMETTRE OU QUE L'ON POURRAIT CONSULTER (contrat; résumés de réunion; vidéo promotionnel interne ou externe; coupures de presse; site Internet...)?
2. Y A-T-IL **UNE OU DES PERSONNES** QUE NOUS DEVRIONS RENCONTRER POUR AVOIR DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LE PROJET?
3. **AU BESOIN**, POURRIONS-NOUS VOUS RECONTACTER POUR PRÉCISER QUELQUES POINTS?
4. Y A-T-IL UNE **LISTE DES PARTENAIRES** QUE NOUS POURRIONS CONSULTER?
5. AVEZ-VOUS UNE CARTE D'AFFAIRES QUE VOUS POURRIEZ NOUS REMETTRE? SI NON, POUVEZ-VOUS NOUS DONNER LES INFORMATIONS SUIVANTES :

INFORMATIONS SUR LE RÉPONDANT

Nom : _____

Titre : _____

Fonction actuelle : _____ Depuis : _____

Quelles sont (ou ont été) vos responsabilités dans le projet? _____

Merci pour votre collaboration!

**APPENDICE 2 : GUIDE D'ENTREVUE ADAPTÉ À LA
CODIFICATION DES DONNÉES**

École nationale d'administration publique

Projet de recherche portant sur les meilleures pratiques
de gestion de services intégrés

*Guide d'entrevue adapté à
la codification des données*

Pour le chercheur seulement

Marie Boutin

Février 2004

Présentation de notre recherche

- Ses objectifs
 - Pour le gouvernement
 - Pour les collaborateurs
- Nécessité des études de cas
- Remerciement pour la collaboration

Le projet

Questions	Indicateurs thématiques des données
1a) Pouvez-vous nous décrire brièvement le projet? Quels sont les objectifs du projet?	<i>T1Q1[Origine-Contexte-descrip]</i> <i>T1Q1[Objectifs-descrip]</i> <i>T1Q1[Clients-descrip]</i> <i>T1Q1[Retombées-descrip]</i>
1b) Décrivez-nous les rôles et responsabilités de votre organisation dans ce projet. Qui sont vos partenaires? Quelles sont leurs responsabilités?	<i>T1Q1[Contexte-quand-comment-pourquoi-descrip]</i> <i>T1Q1[Participants-descrip]</i> <i>T1Q1[Ampleur-descrip]</i> <i>T1Q1[Initiateur-commanditaire-descrip]</i> <i>T1Q1[Initiateur-sponsor-commentaires]</i>
1c) Est-ce, pour vous, un projet complexe? Qui sont les principaux « stakeholders » ou parties prenantes dans le projet? Quelle est leur influence?	
1d) Qui sont les clients de ce projet? Comment avez-vous pris en compte les besoins et les attentes des citoyens?	
2) Quels sont les points tournants de ce projet?	<i>T1Q2[Chrono-Évé-descrip]</i> <i>T1Q2[Chrono-Évé-commentaires]</i>
3) Quels sont les éléments qui ont favorisé le déroulement du projet selon vous?	<i>T1Q3[Élé facilitants-descrip]</i> <i>T1Q3[Élé facilitants-raisons]</i> <i>T1Q3[Élé facilitants-commentaires]</i> <i>T1Q3[Conditions préalables-oui-commentaires]</i> <i>T1Q3[Conditions préalables-non-commentaires]</i>
4) Quels sont les éléments qui ont nui au déroulement du projet selon vous?	<i>T1Q4[Élé contraignants-descrip]</i> <i>T1Q4[Élé contraignants-raisons]</i> <i>T1Q4[Élé contraignants-Solutions-oui-commentaires]</i> <i>T1Q4[Élé contraignants-Solutions-non-commentaires]</i>

Technologie

Questions	Indicateurs thématiques des données
5) Que pensez-vous du choix technologique dans ce projet?	<i>T2Q5[Techno/Solution-descrip]</i> <i>T2Q5[Techno/Solution-raison]</i> <i>T2Q5[Techno/Solution-Satisfac-oui-commentaires]</i> <i>T2Q5[Techno/Solution/Satisfac/non-commentaires]</i>
6) Comment la technologie a-t-elle été gérée dans ce projet?	<i>T2Q6[Techno/Propriétaire-descrip]</i> <i>T2Q6[Techno/Fournisseur-descrip]</i> <i>T2Q6[Techno/Gestion-descrip]</i> <i>T2Q6[Techno/Gestion-raisons]</i> <i>T2Q6[Techno/Gestion-Satisfac-oui-commentaires]</i> <i>T2Q6[Techno/Gestion/Satisfac-non-commentaires]</i>
7) La technologie a-t-elle été un élément plutôt facilitant ou contraignant dans ce projet?	<i>T2Q7[Techno/Élé facilitant-oui]</i> <i>T2Q7[Techno/Élé facilitant-oui-raisons]</i> <i>T2Q7[Techno/Élé facilitant-non]</i> <i>T2Q7[Techno/Élé facilitant-non-raisons]</i>
8) Est-ce que le changement technologique a entraîné des transformations dans votre organisation? Si oui, lesquelles?	<i>T2Q8[Techno/Transform-oui]</i> <i>T2Q8[Techno/Transform-non]</i> <i>T2Q8[Techno/Transform-oui-commentaires]</i> <i>T2Q8[Techno/Transform-non-commentaires]</i>

Partenariat

Questions	Indicateurs thématiques des données
9a) Parlez-nous des relations avec chacun des partenaires. (qualifiez)	<i>T3Q9[Partenariat-Qui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Contexte]</i>
b) Quels sont les mécanismes décisionnels? (Comment sont prises les décisions?)	<i>T3Q9[Partenariat-Rôles/Respdécrites-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Rôles/Respdécrites-non]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Orgcentraux-Rôle]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Mécgestionrisque-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Mécgestionrisque-oui-descript]</i>
c) Quels sont les mécanismes de coordination?	<i>T3Q9[Partenariat-Mécgestionrisque-non]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Méccintégra-descript]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Méccdécision-descript]</i>
d) Est-ce qu'il y a des différences de cultures entre les organisations? Si oui, comment les gérez-vous?	<i>T3Q9[Partenariat-Communications-Formalités-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Communications-Formalités-descrip]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Communications-Formalités-non]</i>
e) Quelle est la crédibilité de votre organisation dans le projet? Quelle est son influence? Quelle est l'influence de vos partenaires sur le projet?	<i>T3Q9[Partenariat-Relations-ChaqOrg-commentaires]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Satisfac-Qui-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Satisfac-Qui-non]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Collabo-Premexp-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Collabo-Premexp-non]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Leadership-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Leadership-non]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Leadership-Qui-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Objectifs/Cgt-Qui-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-Objectifs/Cgt-Qui-non]</i> <i>T3Q9[Partenariat-CollaboMode/Cgt-oui]</i> <i>T3Q9[Partenariat-CollaboMode/Cgt-non]</i> <i>T3Q9[Partenariat-CollaboMode/Cgt-commentaires]</i>
10a) Y a-t-il une entente formelle entre les partenaires du projet? Quels aspects (financement et/ou ressources matérielles, humaines, technologiques) couvre-t-elle?	<i>T3Q10[Partenariat-Protocole-oui-pourquoi]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Protocole-non-pourquoi]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Protocole signé-oui]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Protocole signé-non]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Protocole-commentaires]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Échéancier/travaux-oui]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Échéancier/travaux-non]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Échéancier/finances-oui]</i> <i>T3Q10[Partenariat-Échéancier/finances-non]</i>

partenariat... suite

Questions	Indicateurs thématiques des données
11a) Avez-vous des partenaires privés? Si oui, pourquoi? Comment qualifieriez-vous vos relations avec ces partenaires?	<i>T3Q11[Partenariat-privé-oui]</i> <i>T3Q11[Partenariat-privé-non]</i> <i>T3Q11[Partenariat-privé-oui-pourquoi]</i> <i>T3Q11[Partenariat-privé-non-pourquoi]</i>
b) Comment sont-ils choisis?	
12a) Si ça va mal, qui est responsable de quoi?	<i>T3Q12[Partenariat-Mécreddition-oui]</i> <i>T3Q12[Partenariat-Mécreddition-non]</i> <i>T3Q12[Partenariat-Mécreddition-Qui-oui]</i> <i>T3Q12[Partenariat-Mécreddition-non]</i>
b) Est-ce qu'il y a des mécanismes de reddition de comptes? (envers l'autorité dont vous relevez ainsi qu'envers vos partenaires)	<i>T3Q12[Partenariat-Leaders-Qui]</i> <i>T3Q12[Partenariat-Entrepreneurs-Qui]</i> <i>T3Q12[Partenariat-Confiance-oui]</i> <i>T3Q12[Partenariat-Confiance-non]</i>
c) Y a-t-il eu un roulement dans les personnes impliquées dans le projet? Si oui, est-ce que cela a nui au projet?	<i>T3Q12[Partenariat-Confiance-oui-pourquoi]</i> <i>T3Q12[Partenariat-Confiance-non-pourquoi]</i>
d) Qui ont été les leaders (ou les porteurs) dans ce projet? Qui ont été les entrepreneurs (les innovateurs)?	
13) Est-ce que les ressources dont vous disposez pour ce projet sont adéquates?	<i>T3Q13[Ressources-Corrects-oui]</i> <i>T3Q13[Ressources-Corrects-non]</i> <i>T3Q13[Ressources-Corrects-commentaires]</i>

Satisfaction

Questions	Indicateurs thématiques des données
14) Êtes-vous satisfait des résultats atteints?	<i>T4Q14[Projet/Impacts-Satisfac-oui]</i> <i>T4Q14[Projet/Impacts-Satisfac-non]</i> <i>T4Q14[Projet/Impacts-Satisfac-oui-raisons]</i> <i>T4Q14[Projet/Impacts-Satisfac-non-raisons]</i> <i>T4Q14[Projet/Atteinteobj-Satisfac-oui]</i> <i>T4Q14[Projet/Atteinteobj-Satisfac-non]</i> <i>T4Q14[Projet/Échéancier-Respect-oui]</i> <i>T4Q14[Projet/Échéancier-Respect-non]</i> <i>T4Q14[Projet/Échéancier-Budget-oui]</i> <i>T4Q14[Projet/Échéancier-Budget-non]</i>
15) Êtes-vous satisfait du déroulement du projet? Est-ce que vos partenaires le sont?	<i>T4Q15[Projet-Satisfac-oui]</i> <i>T4Q15[Projet-Satisfac-non]</i> <i>T4Q15[Projet-Satisfac-oui-pourquoi]</i> <i>T4Q15[Projet-Satisfac-pourquoi]</i>
16) Quelles sont les retombées du projet, autant anticipées que non anticipées?	<i>T4Q16[Projet-Retombées-descrip]</i>
17) Quel est l'impact de ce projet sur la gestion de vos ressources (matérielles, financières, technologiques, humaines)?	<i>T4Q17[Projet-Impacts-descrip]</i>
18) Si vous aviez à refaire le projet, feriez-vous la même chose de la même façon?	<i>T4Q18[Projet-Recommandations-descrip]</i>

Toujours demander

1. Y A-T-IL **DES DOCUMENTS** QUE VOUS POURRIEZ NOUS REMETTRE OU QUE L'ON POURRAIT CONSULTER (contrat; résumés de réunion; vidéo promotionnel interne ou externe; coupures de presse; site Internet...)?
2. Y A-T-IL **UNE OU DES PERSONNES** QUE NOUS DEVRIONS RENCONTRER POUR AVOIR DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LE PROJET?
3. **AU BESOIN**, POURRIONS-NOUS VOUS RECONTACTER POUR PRÉCISER QUELQUES POINTS?
4. Y A-T-IL UNE **LISTE DES PARTENAIRES** QUE NOUS POURRIONS CONSULTER?
5. AVEZ-VOUS UNE CARTE D'AFFAIRES QUE VOUS POURRIEZ NOUS REMETTRE? SI NON, POUVEZ-VOUS NOUS DONNER LES INFORMATIONS SUIVANTES :

INFORMATIONS SUR LE RÉPONDANT

Nom : _____

Titre : _____

Fonction actuelle : _____ Depuis : _____

Quelles sont (ou ont été) vos responsabilités dans le projet? _____

Merci pour votre collaboration!

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture (Firme) (2002). *eGovernment leadership : realizing the vision*, Coll. « The Government executive series », Ottawa: Accenture, 84 p.
- Accenture (Firme) (2003). *eGovernment Leadership : Engaging the Customer*, Coll. « The Government executive series », www.accenture.com
- Accenture (Firme) (2004). *eGovernment leadership: high performance , maximum value*, Coll. « The Government executive series », 108 p., http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/gove_egov_value.pdf
- Adler, P. (1994). « Observational techniques ». Dans : Denzin, Norman, K., Lincoln, Yvonna S. (1994), *Handbook of qualitative research*, Newbury Park, Ca : SAGE Publications, pp. 361-376
- Agranoff, R., McGuire, M. (1998). *Multinetwork Management : Collaboration and the Hollow State in Local Economic Policy*, Journal of Public Administration Research and Theory, 8:1: pp 67-91
- Agranoff, R., McGuire, M. (1999). *Managing in network settings*, Policy Review Studies, vol 16, no 1, p. 18-41
- Agranoff, Robert, McGuire, Michael (2001). *Big Questions in Public Network Management Research*, Journal of public administration, vol. 11, no. 3, juil., pp. 295-326
- Alcock, Reg, Lenihan, Donald G. (2001). *Ouvrir le dossier du cyber-gouvernement : gouverner au XXI^e siècle : résultats de la tournée pancanadienne sur le projet Traverser les frontières*, Coll. « Gouvernements en mutation », v. 2, Ottawa : Centre pour la collaboration gouvernementale, (aucune pagination)
- Alexander, Ernest R. (1995). *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*, Londres: Gordon and Breach Publishers, 384 p.
- Anderson, Kim V. (1999) « Reengineering public sector organizations using information technology ». Dans: Heeks, Richard (1999), *Reinventing government in the information age: International practice in IT-enabled public sector reform*, Londres; New York: Routledge, pp 312-330
- Andranovich, Greg (1995). Achieving consensus in public decision making: applying interest-based problem solving to the challenge of intergovernmental collaboration, Journal of Applied behavioral Science, vol. 31, no. 4, pp. 429-445
- Ashkenas, Ronald N., Ulrich, Dave, Jick, Todd (1995). *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, pp 1-257, 325-347

- Association canadienne de normalisation, *Code canadien de protection des renseignements personnels* [En ligne], <http://www.csa.ca/standards/privacy/code>
- Aubert, Benoit A., Patry, Michel, Rivard, Suzanne (2004). *Gérer le risque lié à l'impartition des technologies de l'information*, Gestion, vol. 28, no 4 (hiver 2004), pp 37-51
- Aucoin, Peter, Institut de la recherche en politiques publiques (1995). *The new public management: Canada in comparative perspective*, Montréal: Institute for Research on Public Policy, 277 p.
- Audet, Boucher, Caumartin, Skeene (1993). *Probabilités et statistiques – 2^e édition*, Boucherville : Gaëtan Morin éd., pp 247-250
- Babbie, Earl (1983). *The practice of Social Research – third edition*, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 551 p.
- Baird, Zoe (2002). *Governing the Internet*, Foreign Affairs, vol. 81, no. 6, nov/déc., p.15
- Bakvis, Herman (2000). *Rebuilding Policy Capacity in the Era of the Fiscal Dividend: A report from Canada*, Governance: An International Journal of Policy and Administration, vol. 13, no. 1, pp. 71-103
- Bakvis, Herman, Juillet, Luc, École de la fonction publique du Canada (2004). *Le défi de l'horizontalité : ministères responsables, organismes centraux et leadership*, Ottawa : École de la fonction publique du Canada, 86 p.
- Baquiast, Jean-Paul (1999). *Internet et les administrations : La grande mutation*, Paris : Berger-Levrault, Coll. « Gestion publique », 284 p.
- Bardach, Eugene (1977). *The implementation Game*, Cambridge, Mass.: MIT Press, résumés des chap. 2 et 7
- Bardach, E. (1996). « Turf barriers to interagency collaboration ». Dans: Kettl, Donald F., Milward, H. Brinton, *The state of public management*, Baltimore: The John Hopkins University Press, pp. 168-192
- Bardach, E. (1998). *Getting Agencies to Work together: The Practices and Theory of Managerial Craftmanship*, Washington: Brookings Institution Press, 348 p.
- Bardach, Eugène (2001). *Developmental Dynamics: Interagency Collaboration as an Emergent Phenomenon*, Journal of Public Administration Research and Theory, avril, vol. 11, no. 2, pp 149-164
- Baudrit, Alain (2003). « Les problèmes éthiques et déontologiques en psychologie sociale : Des compromis à trouver et des pistes à ouvrir? ». Dans : *Recherche universitaire et éthique – Fondements théoriques et pratiques*, sous la dir. de Gérald Boutin et Jean-Paul Martinez, La revue des recherches enseignées en espaces francophones, vol. 5, Montréal : Éditions nouvelles, p. 77-89

- Beaud, Jean-Pierre (1997). « L'échantillonnage ». Dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp 185-215
- Bent, Stephen, Kernaghan, Kenneth, Marson, D. Brian. (1999). Réseau du service axé sur les citoyens, Centre canadien de gestion (1999). *Les guichets uniques: innovations et bonnes pratiques*, Ottawa : Centre canadien de gestion, 116 p.
- Bergeron, Jean-Louis, Côté, Nicole, Jacques, Jocelyn, Bélanger, Laurent (1979). *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Qu : Gaëtan Morin, 337 p.
- Berman, Paul (1978). *Macro and Micro-Implementation*, Public Policy, 26 (été), pp 165-79
- Bernier, Luc (1996). *De Paris à Washington : la politique internationale du Québec*, Sillery : Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- Bernier, L., Bourgault, J. et Burlone N. (2001). *Expériences d'horizontalité dans divers pays*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 38 p.
- Bernier, Luc (2004). *Un modèle général en administration publique*, tiré de : *Technologies de l'information et gouvernance : une nécessaire transformation*, Rapport de recherche réalisé dans le cadre du projet du CEFRIO « Services électroniques aux citoyens et aux entreprises », septembre, Coll. « Recherche et Études de cas », 64 p.
- Bertelsmann Foundation, Clifford Chance Pünder, Initiative D21, Pröhl, Marga, Gasteyer, Thomas (2003). *Public private partnership and e-government* [En ligne], série « PPP in Practice », Gütersloh: Bertelsmann Foundation, 11 p, extrait du site Web de la fondation Bertelsmann : <http://www.begix.de>
- Blöndal, Jon R. (2003). *La réforme budgétaire dans les pays membres de l'OCDE: tendances communes*, Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, vol. 2, no. 4, 27 p.
- Borins, Sandford, Wolf, David (2000). « Realizing the potential of public service technology: an organizational challenge ». Dans: Thomas, Paul G. (2000), *Change, Governance and Public Management — Alternative Service Delivery and Information Technology*, firme KPMG, Ottawa: Forum des politiques publiques, pp. 159-278
- Boston, Jonathan, Martin, John, Pallot, June (1996). *Public Management: The New Zealand Model*, Melbourne: Oxford University Press, 406 p.
- Bourgault, J. (1997). *L'intégration horizontale au sommet*, Optimum, vol. 27, no. 4, pp. 14-27
- Bourgault, Jacques (dir. publ.) et collaborateurs (2002a). *Horizontalité et gestion publique*, sous la dir. de Jacques Bourgault, Coll. «Management public et gouvernance», Québec : Presses de l'Université Laval, 355 p.
- Bourgault, Jacques (2002b). *La bonne gouvernance des missions: le rapport Brahimi et la gestion horizontale*, Gouvernance, revue internationale, vol. 3, no. 1, pp. 31-42

- Boutin, Gérald (2003). « Les contours d'une éthique de l'action: la responsabilité des chercheurs et des praticiens en sciences humaines ». Dans : *Recherche universitaire et  thique – Fondements théoriques et pratiques*, sous la dir. de Gérald Boutin et Jean-Paul Martinez, La revue des recherches enseignées en espaces francophones, vol. 5, Montréal :  ditions nouvelles, pp 13-27
- Boutin, Marie, Mehri , Kaddour (2003). *Le e-gouvernement : univers électronique et univers de valeurs*, Télescope, vol.10, n 5, novembre, pp 12-19
- Bovaird, Tony (2003). *E-government and e-governance : organizational implications, options and dilemmas*, Public policy and administration, vol. 18, no 2, été, pp. 37-56
- Braun, Gérard (2001). *Rapport d'informations no. 348 (2000-2001) : La réforme de l'état à l'étranger*, extrait du site Web du Sénat français : http://www.senat.fr/rap/r00-348/r00-348_mono.html
- Canada, Bureau du Conseil privé (1996). *Groupe de travail sur les questions horizontales*, Gouvernement du Canada, décembre 1996, 47 p.
- Canada, Centre canadien de gestion (2001). *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*, par Hopkins, Mark, Couture, Chantal, Moore, Elizabeth, actes de la table ronde de recherche-action en gestion horizontale présidée par Jim Lahey, Ottawa : CCG, 70 pages
- Canada, Centre canadien de gestion (2002). *Utiliser des outils horizontaux pour transcender les frontières : Leçons apprises et indicateurs de réussite*, par Beaudry, Norman et Rounce D. Andrea, actes de la table ronde du CCG sur les mécanismes horizontaux présidée par Jim Lahey, Ottawa : CCG, 41 pages
- Canada, Gouvernement du Canada (1996). *Groupe de travail sur les questions horizontales*, Bureau du Conseil privé, décembre, 47 p.
- Canada, Secrétariat du Conseil du trésor (2003). *Horizontal Management – Challenges in Governance & Accountability* [En ligne], présentation PowerPoint, mai 2003, http://www.ppx.ca/symposium/2003_symArchive/Presentations/presentation-11-1E_files/frame.htm
- Canada, Secrétariat du Conseil du trésor (2003). *La gestion des ententes de collaboration : Guide pour les gestionnaires régionaux* [En ligne], extrait du site Web du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, http://www.tbs-sct.gc.ca/rc-cr/guide_rm/index_f.asp
- Carcenac, Thierry (2001). *Pour une administration électronique citoyenne : Méthodes et moyens* [En ligne], rapport présenté au premier ministre français, 93 p, <http://archives.internet.gouv.fr/francais//textesref/rapcarcenac/rapcarcenac.pdf> (page consultée le 13 septembre 2004)
- Center for Technology in Government (CTG), Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), Cellule interfacultaire de technologie (CITA). *New models of collaboration – A guide for managers*, 10 p., extrait du site Web du CTG, <http://www.ctg.albany.edu/themes/pubs?chapter=collaboration>

Centre canadien de gestion (CCG) en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (2002). *Gouvernement : Études de cas* [En ligne], extrait du site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, <http://www.solutions.gc.ca/oro-bgc/it/casestudies-etude/casestudies-etudetb.f.asp> (page consultée le 15 avril 2004)

Centre francophone d'informatisation des organisations (2003). *L'administration électronique québécoise : examen préliminaire des problèmes et des pistes de solution – Projet « Services électroniques aux citoyens et aux entreprises »*, Québec; Montréal : CEFRIO, 43 p.

Centre francophone d'informatisation des organisations (2003). *NetGouv 2003 : Sondage réalisé auprès des citoyens, des entreprises et des travailleurs autonomes du Québec* [En ligne], http://www.CEFRIO.qc.ca/rapports/Net_Gouv_2003.pdf (page consultée le 21 avril 2005)

Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIIO) et la firme SOM (2004). *NetGouv 2004 : Services gouvernementaux en ligne au Québec : Sondage réalisé auprès des citoyens et des entreprises du Québec : Volet « citoyens »* [En ligne], http://www.CEFRIO.qc.ca/rapports/Net_Gouv_2004_Citoyens.pdf (page consultée le 1^{er} mai 2005)

Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIIO) et la firme SOM (2004). *NetGouv 2004 : Services gouvernementaux en ligne au Québec : Sondage réalisé auprès des citoyens et des entreprises du Québec : Volet « entreprises »* [En ligne], http://www.CEFRIO.qc.ca/rapports/Net_Gouv_2004_Entreprises.pdf (page consultée le 1^{er} mai 2005)

Centre francophone d'informatisation des organisations (comp.) (2003). *Projet « Services électroniques aux citoyens et aux entreprises », session de transfert, actes de la session* (27 novembre 2003), Québec; Montréal : CEFRIO (aucune pagination globale)

Centre francophone d'informatisation des organisations (comp.) (2004a). *Projet « Services électroniques aux citoyens et aux entreprises », dernière session de transfert, actes de la session* (Québec, 18 juin 2004), Québec; Montréal : CEFRIO (document non paginé)

Centre francophone d'informatisation des organisations (comp.) (2004b). *Projet « Services électroniques aux citoyens et aux entreprises », session de transfert, actes de la session* (26 novembre 2004), Québec; Montréal : CEFRIO (aucune pagination globale)

Centre francophone d'informatisation des organisations, section « Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics aux citoyens et aux entreprises » du site Web du CEFRIIO, http://www.cefr.io.qc.ca/projets/proj_12.cfm (page consultée le 14 janvier 2005)

Charte des droits et libertés de la personne (Code civil)

Chouinard, Tommy (2005). *Gouvernement en ligne : Des dépassements de coûts de 15 millions*, *La Presse*, 14 décembre, A19

- Christensen, Tom (2001). *Administrative Reform: Changing Leadership Roles?, Governance: An International Journal of Policy and Administration*, vol. 14, no. 4, octobre, pp. 457-480
- Code de la sécurité routière* (L.R.Q., c. C-24.2)
- Colemen, W.D., Skogstad, G. (1990). *Policy Communities and public policy in Canada: a structural approach*, sous la dir. de W.D. Coleman; G. Skogstad., Mississauga, On.: Copp Clark Pitman, pp. 14-33
- Collectif (2003). *Simplifications administratives : l'enjeu de la performance*, Service public, no. 96, avril-mai, pp. 3-5
- Collectif, journal *Le Devoir* (2002). *Appel pour un changement lucide et éclairé : Comment devons-nous faire évoluer le modèle québécois de manière à ce qu'il continue de promouvoir des valeurs de justice et de démocratie ainsi que le mieux-être des Québécois?*, édition du samedi et du dimanche 7 et 8 décembre 2002, extrait du site Web du journal *Le Devoir*, <http://www.ledevoir.com/2002/12/07/15992.html> (page consultée le 4 septembre 2003)
- Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (2005). *La protection de la vie privée et la technologie : Un appel à plus d'interventions*, allocution prononcée par Jennifer Stoddart à l'occasion de la sixième conférence annuelle sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels « La technologie — une amélioration ou une détérioration de la démocratie? », 20 avril, Ottawa : CPVP, extrait du site Web : http://www.privcom.gc.ca/speech/2005/sp-d_050420_f.asp (page consultée le 13 mai 2005)
- Communiqué de presse du ministre Joseph Facal à l'occasion du dépôt du rapport faisant état de l'application et de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, 26 mars 2002, [En ligne], <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/communiqu26mars02.htm> (page consultée le 20 juin 2004)
- Considine, Mark, Lewis, Jenny M. (2003). *Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand*, Public Administration Review, vol. 63, no. 2, pp. 131-140
- Cotis, Jean-Philippe (2003). *Une question de structure : Comment expliquer les écarts de croissance au sein de l'OCDE*, L'Observateur, no. 237, mai, pp. 9-11
- Couture, Pierre (2003). *GIRES... ou comment la montagne a accouché d'une souris*, Le Soleil, 4 octobre, p. D1
- Cresswell, Anthony, LaVigne, Mark, Simon, Stephanie, Dawes, Sharon, Connelly, David, Shrilata, Nath, Ruda, James, Center for Technology in Government (2000). *And Justice for All: Designing your business case for integrating justice information – Business Case Blueprint*, University of Albany/SUNY: 92 p.

- Crête, Jean (1997). « L'éthique en recherche sociale ». Dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp 217-238
- Croger Associates Pty Ltd en collaboration avec Stenning & Associates Pty Ltd, Appleyard, Glenn (2003). *TIGERS Report: Program Summary* [En ligne], Canberra: National Office for the Information Economy (NOIE), 100 p., extrait du site Web du gouvernement australien (Information Management Office), http://www.agimo.gov.au/publications/2003/09/tigers_report
- Croteau, Anne-Marie (2004). *Gouvernance, architecture et infrastructure technologique*, Coll. « Recherche et études de cas », Québec, Montréal : CEFRIO, 45 p.
- Cummings G. Thomas, Worley, Christopher, Worley G. (2005). *Organization Development and Change, 8th ed.*, Mason, Ohio: Thomson/South Western, pp 22-41, 44-44-63, 71-175178-199, 216-240, 283-287, 368-374, 415-416, 446-475, 497-509, 571-606
- D'Ombraïn, Nicholas (2000). « Alternative service delivery : Governance, management and practice ». Dans: Thomas, Paul G. (2000), *Change, Governance and Public Management — Alternative Service Delivery and Information Technology*, firme KPMG, Ottawa: Forum des politiques publiques, pp. 83-158
- Dawes, Sharon S., Pardo, Theresa A. (2002). « Building Collaborative Digital Government Systems ». Dans: *Advances in digital government: Technology, human factors, and policy*, McIver William J. Jr. (éd.), Elmagarmid Ahmed K. (éd.), Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, pp. 259-273
- Dawes, Sharon S., Préfontaine, Lise (2003). *Understanding new models of collaboration for delivering government services* [En ligne], Communications of the ACM, vol. 46, no. 1, pp 40-42, extrait du site Web du *Center for Technology in Government* (CTG), <http://www.ctg.albany.edu/publications/journals/understanding/understanding.pdf> (document électronique consulté le 7 septembre 2004)
- Debicki, Marek, Finlay, Jane, Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, Conférence annuelle (10th; 2002 : Cracow, Pologne), Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (2003). *Delivering public services in CEE countries: trends and developments : proceedings from tenth annual conference held in Cracow, Poland 25-27, avril 2002*, éd. par Jane Finlay et Marek Debicki, Bratislava: Slovakia: The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, 485 p.
- Devanna, Mary Anne (1996). « La gestion des ressources humaines: l'atout humain ». Dans : Collins E.G.C. (dir.) et Devanna M.A. (dir.), *Le nouveau MBA*, Boulogne : Maxima, pp 289-314
- Doucet, Kristin (2001). *Canada ranks first in e-government services*, CMA Management, Hamilton, juin, vol. 75, Iss. 4, p. 8

- Duchesnay, Claude (2001). *Six millions pour le développement d'un système intégré d'information de justice – Un nouveau pas en avant*, Le journal du Barreau, vol. 33, no. 17, 15 octobre, extrait du site Web du Barreau de Québec, <http://www.barreau.qc.ca/journal/frameset.asp?article=/journal/vol33/no17/sij.html> (page consultée le 20 décembre 2004)
- Duplé, Nicole (2002). *L'accès à l'information : Examen critique de la loi québécoise sur l'accès à l'information à la lumière de quelques législations étrangères*, rapport de recherche présenté à la Commission d'accès à l'information (CAI), Québec : Faculté de droit de l'Université Laval, pp. 177-196
- Durand, Blais (1997). « La mesure », dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp 159-184
- Eggers, William D., Reason Public Policy Institute (1997). *Performance-Based Contracting : Designing state-of-the-art contract administration and monitoring systems*, How-to Guide, no. 17, 34 p.
- Elcock, Howard, Fenwick, John, McMillan, Janice (2003). *Local Government and the New Political Management*, Public Policy and Administration, vol. 18, no. 1, p. 1-3
- Erin Research inc. pour l'Institut des services axés sur les citoyens et l'Institut d'administration publique du Canada (2003). – *Les Citoyens d'abord 3*, janvier, 107 pages.
- Erin Research inc., Réseau du service axé sur les citoyens (Canada), Centre canadien de gestion (1998). *Les citoyens d'abord*, Ottawa : Centre canadien de gestion, 89 p.
- Executive Office of the President, Office of management and budget (2004) *Expanding E-Government: Partnering for a Results-Oriented Government*, Washington D.C.: Executive Office of the President of the United States, 7 p.
- Facal, Joseph, Gouvernement du Québec, Groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux (1997). *Groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux*, Québec : ministère du Conseil exécutif, 127 p.
- Fisher, Roger, Ury, William (1983). *Getting to yes: negotiating agreement without in*, New York: Penguin Books, 161 p.
- Fitzpatrick, Tom, Table ronde de recherche-action du Centre canadien de gestion en gestion horizontale (2000). *Gestion horizontale : tendances en matière de gouvernance et de responsabilisation ; par Tom Fitzpatrick pour la Table ronde de recherche-action du CCG en gestion horizontale*, Ottawa : La Table ronde, 15 p.
- Ford, Robin, Zussman, David (1997). *Alternative service delivery: Sharing governance in Canada = La prestation de rechange des services : pour une gouvernance partagée au Canada*, Toronto : Institut d'administration publique du Canada ; Toronto : KPMG Center for Government Foundation, 288 p.

- Fountain, Jane E. (2001). *Building the virtual State: information technology and institutional change*, Washington, DC: Brookings Institution Press, 251 p.
- Freeman, Mike, Nelson, Stephanie (2003). *Economic competitiveness: Is vital in the 21st century*, Public Management, janvier/février, vol. 85, no. 1, pp. 22-28
- Galbraith, Jay R. (2002). *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process, new and rev. ed.*, Coll. « Jossey-Bass business & management series », San Francisco, Ca : Jossey-Bass; New York: John Wiley & Sons, 197 p.
- Garson, David G. (éd.), *Handbook of Public Information Systems*, Coll. « Public Administration and Public Policy », New York; Basel: Marcel Dekker, 618 p.
- Gauthier, Benoît (1997). « La structure de la preuve ». Dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp 127-158
- Gautrin, Henri-François (2004). *Rapport sur le gouvernement en ligne : vers un Québec branché pour ses citoyens*, Québec : Assemblée nationale, 191 p.
- Gerbod, Dominique, Paquet, Fabien (2001). *Les clés de l'e-administration : Vade-mecum de l'administration électronique*, Coll. « Pratiques d'entreprises », Caen, Fr : Management société, 347 p.
- Giauque, David (2005). *Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs : Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique*, Télescope, vol. 12, no 1 (février), pp. 16-30
- Giroux, André (2003). *Système intégré d'information de justice : La justice à l'ère numérique* [En ligne], Le journal du Barreau, vol. 35, no. 1, 15 janvier, extrait du site Web du Barreau de Québec, <http://www.barreau.qc.ca/journal/frameset.asp?article=/journal/vol35/no1/une.html> (page consultée le 20 décembre 2004)
- Glaser, Barney G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, Ca : Sociology Press, 164 p.
- Gow, James Iain (2004). *A Canadian model of Public Administration ?*, Ottawa: École de la fonction publique du Canada, 29 p.
- Gramberger, Marc (2002). *Des citoyens partenaires: Manuel de l'OCDE sur l'information, la consultation et la participation à la formulation des politiques publiques*, Paris : OCDE, p. 21
- Grönlund, Åke (2001). *Electronic government: design, applications and management*, Hershey, Pa : Idea Group, 378 p.

- Guba, Egon G., Lincoln, Yvonna S. (1981). *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, « Higher Education and Social and Behavioral Science Series », San Francisco; Washington; Londres: Jossey-Bass Publishers, 423 pages.
- Hammer, M. et Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Business Press, 223 p.
- Heeks, Richard (1999). *Reinventing government in the information age: International practice in IT-enabled public sector reform*, Londres; New York: Routledge, 386 p.
- Heinrich, Carolyn J., Hill, Carolyn J., Laurence, Lynn E. Jr. (2000). *Studying governance and public management challenges and prospects*, Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 10, no. 2, pp. 233-261
- Herman Bakvis (2002). *Pulling Against Gravity? Horizontal Management in the Canadian Government*, pour la conférence « Knowledge Networks and Joint-Up Government Conference », Center for Public Policy, Université de Melbourne, juin, 23 pages;
- Hill, Frances M., Collins, Lee K. (2000). *A descriptive and analytical model of organisational transformation*, The International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 17, no. 9, p. 966-978
- Himelfarb, Alex (2003). *Dixième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa : Gouvernement du Canada, 19 p.
- Himelfarb, Alex (2004). *Onzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa : Gouvernement du Canada, 12 p.
- Himelfarb, Alex (2005). *Douzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa : Gouvernement du Canada, 8 p.
- Ho Tat-Kei, Alfred (2002). *Reinventing local governments and the e-government initiative*, Public Administration Review, juillet/août, vol. 62, no. 4, pp. 434-445
- Holden, S.H., Fletcher, P.D. (2001). *Government Information Quarterly*, 18, pp 75-77; cité dans Marche, Sunny, McNiven, James D. (2003), *E-government and e-governance: the future isn't what it used to be*, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 20, mars, p. 76
- Huberman, Michael A., Miles, Matthew B. (1991). *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*, trad. par Catherine De Backer ; Vivian Lamongie, Bruxelles : De Boeck-Wesmael, pp 143- 455
- Huberman, Michael A., Miles, Matthew B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*, Thousand Oaks, Ca; Londres; New Delhi: Sage Publications, 410 pages

- Huberman Michael A., Miles, Matthew B. (2003). *Analyse des données qualitatives / Matthew B. Miles, A. Michael Huberman ; traduction de la 2^e édition américaine par Martine Hlady Rispal ; révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol. – 2^e éd.*, Bruxelles : De Boeck Université, pp. 501-536
- Institut d'administration publique du Canada, R.A. Malatest & Associates (2002). *Clients speak : A report on single-window government services in Canada / R.A. Malatest & Associates Ltd for the Public Sector Service Delivery Council and the Institute of Public Administration of Canada*, Toronto: IPAC/IAPC, 72 p.
- Institut de la statistique (2002). *Au cours des cinq dernières années, perception de la mesure dans laquelle l'introduction des TIC a touché son travail, personnes occupées, Québec, 1989, 1994 et 2000* [En ligne], tableau fait par l'ISQ à partir des données de Statistique Canada, http://diff1.stat.gouv.qc.ca/savoir/indicateurs/tic/travailleurs/tic_impact_chrono.htm (page consultée le 21 avril 2005)
- Institut de la statistique (2005). *Informatisation des ménages, Québec et Canada* [En ligne], tableau de statistiques produit par l'ISQ à partir des données de l'Enquête sur l'équipement (Statistique Canada) et l'Enquête sur les dépenses des ménages, http://diff1.stat.gouv.qc.ca/savoir/indicateurs/tic/menages/7_1_01.htm (page consultée le 21 avril 2005)
- Institut de la statistique (2005). *Statistiques : recherche et développement, secteur de l'État* [En ligne], compilations d'indicateurs divers par l'ISQ à partir des données de Statistique Canada, <http://diff1.stat.gouv.qc.ca/savoir/indicateurs/rd/dirdet/index.html> (page consultée le 21 avril 2005)
- Institut de la statistique (1997 à 2003). *Enquête sur l'utilisation d'Internet par les ménages et Enquête sur les dépenses des ménages* [En ligne], dernières compilations effectuées par l'ISQ à partir des données de Statistique Canada, http://diff1.stat.gouv.qc.ca/savoir/sources_def/tic/sources/sc_edm.html (page consultée le 10 janvier 2005)
- Joshi, James B.D., Ghafoor, Arif, Aref Walid G., Spafford, Eugene H. (2002). « Security and privacy challenges of a digital government applications ». Dans: *Advances in digital government: Technology, human factors, and policy*, McIver William J. Jr. (éd.), Elmagarmid Ahmed K. (éd.), Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, pp. 121-136
- Kanter, Rosabeth Moss (1997). *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 91-121
- Keast, Robyn, Mandell, Myrna P., Brown, Kerry, Woolcock, Geoffrey (2004). *Network Structures: Working Differently and Changing Expectations*, *Public Administration Review*, mai/juin, vol. 64, no. 3, pp. 363-371
- Kickert, Walter J.M., Klijn, Erik-Hans, Koppenjan, Joop F.M. (1997). *Managing complex networks : strategies for the public sector*, Londres; Thousand Oaks, Ca: SAGE Publications, 206 p.

- King, Cheryl Simrell, Feltey, Kathryn M., Susel, O'Neill Bridget (1998). *The question of participation: Toward authentic public participation in public administration*, Public Administration Review, vol. 58, no. 4, juil/août, pp. 317-326
- Kingdom, William D. (1995). *Public-private partnerships facilitated with asset management planning*, Water Engineering & Management, Des Plaines, septembre, vol. 142, no. 9, pp 22-26
- L'observatoire de l'administration publique, Auger, Jacques, Charest, Nicolas, Côté-Tremblay, Grossemy, Dolores (2002). *Gestion des inforoutes gouvernementales : Synthèse comparative*, document présenté au Sous-secrétariat à l'inforoute gouvernementale et aux ressources informationnelles (SSIGRI), Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, 61 p.
- Lane, Christel, Bachmann, Reinhard (1998). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*, New York: Oxford University Press, 334 p.
- Leclerc, Jean (2001). *Gérer autrement l'administration publique : la gestion par résultats*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 373 p.
- Leclerc, Jean (2003a). *Organisation du travail et frontières structurelles*, session 3 du cours « Organisation du travail » (ENP-7228), École nationale d'administration publique, automne, 36 diaporamas PowerPoint.
- Leclerc, Jean (2002). *Conception des liens latéraux et du système de prise de décision*, session 5 du cours « Organisation du travail » (ENP-7322), École nationale d'administration publique, 36 diaporamas PowerPoint.
- Leduc, Gilbert (2003). *Le grand ménage : Une révolution que s'apprête à vivre l'État québécois*, Le Soleil, samedi 20 septembre, p. D1
- Leduc, Gilbert (2003). *Réingénierie de l'État : C'est parti à pleine vapeur*, Le Soleil, 12 septembre, p. A6
- Leduc, Gilbert (2005). *Services gouvernementaux en ligne : dépassement des coûts et non-respect des échéanciers*, Le Soleil, 14 décembre 2005, A12
- Lemire, Marc (2005). *L'adaptation du gouvernement en ligne aux réalités sociales des citoyens*, Coll. « Recherche et études de cas », Québec, Montréal : CEFRIO, 53 p.
- Lenihan, Donald G. (2002). *Vers une nouvelle gouvernance: du cybergouvernement à la cyberdémocratie*, Coll. « Gouvernements en mutation », v. 6, Ottawa : Centre pour la collaboration gouvernementale, 52 p.
- Linden, Russ (2003). *Learning to manage horizontally: The promise and challenge of collaboration*, Public Management, août, vol. 85, no. 7, pp. 8-11
- Lloyd, Robert M. (2002). *Electronic government*, Business and Economic Review, vol. 48, no. 4, juil./sept., pp. 15-18

- Loi concernant les propriétaires et exploitants de véhicules lourds* (L.R.Q., c. P-30.3)
- Loi concernant les services de transport par taxi* (L.R.Q., c. S-6.01)
- Loi sur l'administration publique, 2004*, L.R.Q., chapitre A-6.01
- Loi sur l'assurance automobile* (L.R.Q., c. A-25)
- Loi sur les transports* (L.R.Q., c. T-12)
- Loi sur les transports* (L.R.Q., c. T-12) *instituant la Commission des transports du Québec* (articles 14 à 28)
- Lynn, E. Laurence Jr, Heinrich, Carolyn, J., Hill, Carolyn, J. (2000) *Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects*, Journal of Public Administration Research and Theory, 10:2, avril, pp 233-261
- Marche, Sunny, McNiven, James D. (2003). *E-government and e-governance: the future isn't what it used to be*, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 20, mars, p. 74-86
- Mazmanian, Daniel A., Sabatier, Paul A. (1989). *Implementation and Policy*, Lanham; Boulder; New York; Toronto; Oxford: University Press of America, 329 p.
- Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (2002). *Service québécois de changement d'adresse (SQCA) : Manuel d'organisation du projet*, Québec : MRCl, 31 p. (document non paginé)
- Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (2002). *Service québécois de changement d'adresse (SQCA) : Conception administrative*, Québec : MRCl, 46 p.
- Mintzberg, Henry (2002). *Structure et dynamique des organisations*, 15^e tirage, trad. de « The structuring of organizations » par Pierre Romelaer, Paris : Éditions d'Organisation, 434 p.
- Moon, Jay (2002). *The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?*, Public Administration Review, vol 62, juillet/août, pp. 424-433
- Morse, Janice M., Barrett, Michael, Mayan, Maria, Olson, Karin, Spiers, Jude (2002). *Reliability and validity* [En ligne], International Journal of Qualitative Methods 1 (2), article 2, pp 1-19, extrait du site Web de l'*International Journal of Qualitative Methods* : http://alberta.ca/~iiqm/backissues/1_2Final/pdf/morseetal.pdf
- Moynihan, Donald P. (2003). *Why and How do State Governments Adopt and Implement Managing for Results Reforms?*, Annual Meeting of the American Political Science Association, 28 au 31 août 2003, American Political Science Association, 34 p.

- National Audit Office (NAO), Bourn, John (2002). *Better Public Services through e-government: Academic Article in support of Better Public Services through e-government* [En ligne], rapport HC 704-III du vérificateur général présenté à la Chambre des communes, 21 p., extrait du site Web « Government on the Web », <http://www.governmentontheweb.co.uk/index.asp>
- National Office for the Information Economy (NOIE) of the Commonwealth of Australia, DMR Consulting (2003). *E-Government Benefits Study – Agency Case Studies* [En ligne], extrait du site Web du gouvernement australien (Information Management Office), http://www.agimo.gov.au/_data/assets/file/12330/Casestudies.pdf
- Northouse, Peter Guy (2001). *Leadership: theory and practice, 2nd ed.*, Thousand Oaks, Ca: SAGE Publications, 294 p.
- O’Looney, John A. (2002). *Wiring governments: Challenges and Possibilities for public managers*, Westport, Ct; Londres: Quorum Books, 325 p.
- OCDE (2001). *The Hidden Threat to E-Government – Avoiding large government IT failures*, PUMA, Policy Brief, [En ligne], no. 8, avril, 6 pages <http://www.oecd.org/dataoecd/19/12/1901677.pdf> (page consultée le 10 novembre 2004)
- OCDE (2002). *Lignes directrices régissant la protection de la vie privée et les flux transfrontières de données à caractère personnel* [En ligne], février, 72 p., extrait de la section « librairie » (« bookshop ») du site Web de l’OCDE, <http://www.oecdbookshop.org> (page consultée le 22 avril 2005)
- OCDE (2003a). *The e-government imperative: main findings* [En ligne], Policy Brief, mars, 7 p, www.oecd.org (page consultée le 9 novembre 2004)
- OCDE (2003b). *Engaging citizens online for better policy making* [En ligne], Policy brief, mars, 7 p, www.oecd.org/publications/Pol_brief (page consultée le 9 novembre 2004)
- OCDE (2003c). *Privacy online : Policy and practical guidance* [En ligne], Committee for information, computer and communications policy, DSTI/ICCP/REG(2002)3/FINAL, 20 p., extrait du site Web de l’OCDE, www.oecd.org
- OCDE et Statistiques Canada (2000). *Literacy in the information age : Final report of the International Adult Literacy Survey*, Ottawa
- OECD Observer (2003). *E-Government in Finland: An assessment*, Policy Brief, septembre 2003, 8 p., extrait du site Web de l’OCDE, <http://www.oecd.org/dataoecd/20/50/13314420.pdf>

- Ontario, Gouvernement de l'Ontario (2003). *Partnership Strategy for Horizontal Initiatives — Partner Workbook* [En ligne], 77 pages, extrait du site Web de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), <http://www.iccs-isac.org> (page consultée le 1^{er} mars 2005)
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (2005). *Lexique des principaux termes de l'évaluation* [En ligne], UNESCO, http://www.unesco.org/ios/fre/evaluation/tools/outil_02f.htm (page consultée le 21 avril 2005)
- Osborne, David E., Gaebler, Ted (1993). *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, New York: Plume, 405 p.
- Page, Stephen (2003). *Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, juillet, vol. 13: 3, pp 311-340
- Paquet, Gilles, Roy, Jeffrey (2000). « Information Technology, Public Policy, and Canadian Governance ». Dans: Garson, David G. (éd.), *Handbook of Public Information Systems*, Coll. « Public Administration and Public Policy », New York; Basel: Marcel Dekker, pp 53-70.
- Patton, Michel Q. (1987). *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills; Londres: SAGE Publications, 381 p.
- Peters, Guy B., Savoie, Donald J. (1995). *La gestion de l'incohérence : Le dilemme de la coordination et de la responsabilisation*, Ottawa : Centre canadien de gestion, Coll. « Rapport de recherche », no 16, 43 p.
- Peters, B. Guy, Savoie, Donald J. (1996). *Managing incoherence : The coordination and empowerment conundrum*, *Public administration Review*, Washington: mai/juin, vol. 56, no. 3, pp 281-289
- Peters, Guy B. (1998a). *La gestion d'un gouvernement horizontal: l'aspect politique de la coordination*, Coll. « Rapport de recherche », no. 21, Ottawa : Centre canadien de gestion, 69 p.
- Peters, Guy, B., Pierre, John (1998b). *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration and Theory*, 8:2, pp 223-243
- Phillips, Anne (2003). *E-government around the world*, *Summit*, vol. 6, no. 1, p. 14
- Picard, Raymond, Borden Ladner Gervais (Firme) (2003). *Cadre juridique des technologies de l'information au Québec*, 5 p., extrait du site Web du Réseau juridique du Québec, <http://www.avocat.qc.ca/affaires/iicadre-ti-quebec.htm> (page consultée le 16 septembre 2003)
- Pigeon, Richard E., Kellett, Ralph (2000). *Glossaire de termes usuels en recherche et évaluation* [En ligne], <http://rcmp-learning.org/french/docs/ppcd1310.htm> (page consultée le 1^{er} avril 2005)

- Pilat, Dirk, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie de l'OCDE (2003). *L'économie du numérique : En marche vers la croissance*, L'Observateur, no. 237, mai, pp. 15-17
- Poussart, Brigitte (2002). *L'utilisation des technologies et des communications au travail en 2000* [En ligne], Coll. « L'Économie du savoir », Sainte-Foy : Institut de la statistique (ISQ), 59 p.
- Prattipati, Satya N. (2003). *Adoption of e-governance: Differences between countries in the use of online government services*, Journal of American Academy of Business, vol. 3, septembre, pp. 386-391
- Pressman, Jeffrey, Wildavsky, Aaron (1979). *Implementation*, 2^e éd., Berkeley : University of California Press, chap. 5
- Public Sector Service Delivery Council (2003). *Integrated Service Delivery: A Critical Analysis* [En ligne], mai, 123 pages, extrait du site Web de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC): http://www.iccs-isac.org/eng/isd_crit_analysis.htm (page consultée le 3 mars 2005)
- Québec : Les Publications du Québec (2004). *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé (L.R.Q., P-39.1)*, 1^{er} mars.
- Québec : Les Publications du Québec (2005). *Code civil du Québec, chap. troisième : Du respect de la réputation et de la vie privée*, articles 35 à 41, 1^{er} avril.
- Québec : Les Publications du Québec (2005). *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1)*, 1^{er} avril.
- Québec : Les Publications du Québec (2005). *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé (L.R.Q., P-39.1)*, 1^{er} avril.
- Québec, Association des services de réhabilitation sociale du Québec (2001). *Étude du processus décisionnel et des modalités d'encadrement appliquées lors de l'élargissement des personnes contrevenantes*, ASRSQ, janvier, 31 p.
- Québec, Bureau du vérificateur général (2005). *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2004-2005 – Tome II*, chapitre 3 : Prestation de services du gouvernement en ligne, 83 p.
- Québec, Cabinet du ministre d'État à la Population, aux Régions et aux Affaires autochtones, *Communiqué de presse: Un pas de plus dans le rapprochement État-citoyen – De nouveaux outils au service du citoyen* [En ligne], 21 mars 2002, extrait du Portail Québec, <http://communiqués.gouv.qc.ca> (page consultée le 7 juillet 2003)
- Québec, Cabinet du premier ministre (2000). *Communiqué de presse : Le premier ministre du Québec accueille favorablement le nouveau rapport du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire*, 8 juin 2000, 3 p.

- Québec, Commission d'accès à l'information (2002). *Guide en matière de protection des renseignements personnels dans le développement des systèmes d'information – À l'intention des ministères et organismes publics*, version 1.0, Québec : Commission d'accès à l'information, 15 p.
- Québec, Commission d'accès à l'information (2002). *Une réforme de l'accès à l'information : Le choix de la transparence – Résumé*, rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'accès et de la Loi sur le secteur privé, Québec : Commission d'accès à l'information, 21 p.
- Québec, Commission d'accès à l'information (CAI) (2002). *Avis sur un plan visant la mise en place du service québécois de changement d'adresse présenté par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (02 02 48)* [En ligne], septembre, 24 p., extrait du site Web de la CAI, <http://www.cai.gouv.qc.ca>
- Québec, Commission d'accès à l'information (CAI) (2003). *L'ère électronique et l'accès à l'information*, allocution de madame Jennifer Stoddart lors du congrès 2003 de l'Association sur l'accès et la protection de l'information (AAPI) tenu au Château Bonne entente (Québec), extrait du site Web de la CAI, http://www.cai.gouv.qc.ca/fra/actualite_fr/all_07_05_03.htm (page consultée le 31 juillet 2003)
- Québec, Commission d'accès à l'information (CAI) (2004). *Avis de la Commission d'accès à l'information sur le projet d'authentification des citoyens et des entreprises dans le cadre du gouvernement électronique pour le Secrétariat du Conseil du trésor (04 00 51)* [En ligne], février, 23 p., extrait du site Web de la CAI, <http://www.cai.gouv.qc.ca>
- Québec, Commission d'accès à l'information (CAI) (2004). *Avis de la Commission d'accès à l'information concernant le système intégré d'information de justice (SIJ) présenté par le ministère de la Justice (02 17 29)* [En ligne], janvier, 16 p., extrait du site Web de la CAI, <http://www.cai.gouv.qc.ca>
- Québec, Commission des transports (2003). *Déclaration de services aux citoyens* [En ligne], extrait du site Web de la Commission des transports, <http://www.ctq.gouv.qc.ca/org/Declaration.htm>
- Québec, Commission des transports (2004). *Rapport annuel de gestion 2003-2004* [En ligne], extrait du site Web de la Commission des transports, <http://www.ctq.gouv.qc.ca>
- Québec, *Communiqué de presse no. 4 : La modernisation de la gestion publique est bien en selle* [En ligne], 26 mars 2002, extrait du Portail Québec, <http://communiqués.gouv.qc.ca> (page consultée le 7 juillet 2003)
- Québec, Conseil de la science et de la technologie (2002). *Pour une politique québécoise de l'innovation : Intensifier l'innovation : les orientations prioritaires*, Avis du Conseil de la science et de la technologie (résumé), extrait su site Web du CST : <http://www.cst.gouv.qc.ca/html/rInnovPrio.html> (page consultée le 12 octobre 2003)

- Québec, *Discours du premier ministre du Québec, M. Jean Charest, à l'occasion de l'inauguration de la 37^e législature*, 4 juin 2003, extrait du site Web officiel du premier ministre du Québec, <http://www.premier.gouv.qc.ca> (page consultée le 8 juillet 2003)
- Québec, Groupe conseil sur l'allégement réglementaire, Lemaire, Bernard (1998). *Rapport du groupe conseil sur l'allégement réglementaire au premier ministre du Québec*, Québec : cabinet du premier ministre, 59 p.
- Québec, Groupe conseil sur l'allégement réglementaire, Lemaire, Bernard (2000). *Simplifier les formalités administratives : rapport du Groupe conseil sur l'allégement réglementaire au premier ministre du Québec*, Québec : Cabinet du premier ministre, 53 p.
- Québec, Groupe conseil sur l'allégement réglementaire, Lemaire, Bernard (2001). *La simplification des formalités administratives : une nécessité pour l'économie*, Québec : cabinet du premier ministre, 70 p.
- Québec, Groupe conseil sur l'allégement réglementaire, Dutil, Raymond (2003). *Une administration plus attentive aux entreprises : Pour créer plus d'emplois et de richesse*, Québec : Groupe sur l'allégement réglementaire, 82 p.
- Québec, Institut de la statistique (2003). *S@voir.stat*, « Collection la science et la technologie », vol. 3, no. 4, juin, 7 p.
- Québec, Ministère des Finances (1997). *Discours sur le budget*, Québec : Les Publications du Québec, p. 29
- Québec, Ministère des Finances (2001). *Plan stratégique 2001-2004 du ministère des Finances*, 21 p., extrait du site Web du ministère des Finances, <http://www.finances.gouv.qc.ca>
- Québec, Ministère des Finances, service des relations avec les investisseurs (2004). *Profil économique et financier du Québec, édition 2004*, Québec : ministère des Finances, 20 p.
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2002). *Le projet québécois de Système intégré d'information de justice (SIJ)*, présentation PowerPoint de la 4^e conférence « Internet pour le droit », Montréal, 4 octobre, 26 diaporamas
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003a). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Sommaire à la direction*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 35 p.
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003b). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Manuel d'organisation du projet*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 59 p.

- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003c). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Historique et contexte du projet*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 2 p.
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003d). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Plan de gestion de la relation des intervenants*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 26 p.
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003e). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Bilan de la situation actuelle*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 114 p.
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003f). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Définition de la solution cible*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 147 p.
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003g). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Architecture générale*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 226 p.
- Québec, Ministère de la Justice, ministère de la Sécurité publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (2003h). *Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice – Planification de la mise en œuvre*, Québec : ministère de la Justice du Québec, 110 p.
- Québec, Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, Direction du soutien en accès à l'information et en protection des renseignements personnels (2004). *Modèles de pratiques de protection des renseignements personnels dans le contexte du développement des systèmes d'information par les organismes publics*, version 1.0, Publications du Québec, 215 p.
- Québec, Ministère des Transports (1999). *Lois et règlements : Partage des compétences en matière de transports* [En ligne], extrait du site Web du ministère des Transports, <http://www1.mtq.gouv.qc.ca/fr/services/documentation/lois/partage.asp>
- Québec, Ministère des Transports, Corbin, Gervais, Gonthier, Gilles (1998). *Étude d'impact des nouvelles normes de charges et dimensions de 1998 sur le camionnage lourd au Québec*, Coll. « Études et recherches en transports », Québec : ministère des Transports, 180 p.

- Québec, Secrétariat du Comité ministériel de la prospérité économique et du développement durable du ministère du Conseil exécutif, ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, ministère du Travail et Revenu Québec (2004). *Simplifier la vie des entreprises pour créer plus d'emplois et de richesse : plan d'action du gouvernement du Québec en matière d'allégement réglementaire et administratif*, Québec : ministère du Conseil exécutif, 36 p.
- Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2002a). *Architecture d'entreprise gouvernementale – Sommaire exécutif*, Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, 18 p.
- Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2002b). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, 31 p.
- Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2003). *La réingénierie de l'État : une nécessité*, présentation *Powerpoint* du Secrétariat du Conseil du trésor, 52 diaporamas
- Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2003). Services intégrés au gouvernement du Québec, actes de la conférence « État des initiatives pluri-organisationnelles de services intégrés », 29 septembre 2003, Québec : Secrétariat du Conseil du trésor (aucune pagination globale).
- Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2004). *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens : plan de modernisation 2004-2007*, Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, 101 p.
- Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (comp.) (2004). *Plan d'actions prioritaires du gouvernement en ligne : Actes de l'activité* (Québec, 23 février 2004). Québec : Secrétariat du Conseil du trésor (document non paginé)
- Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2005). *Cadre de diffusion de l'information gouvernementale sur Internet*, extrait du site Web du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT): <http://www.webmaestro.gouv.qc.ca/ress/cadre/Cadre/cadre.htm> (page consultée le 3 mars 2005)
- Québec, Service de l'économie et du plan directeur en transport de la Direction de la planification stratégique en transport du ministère des Transports du Québec, Hamid Baghdadi en collaboration avec Carole Robitaille (2000). *Transport au Québec : Recueil de données statistiques*, Québec : Ministère des Transports, 31 p.
- Rabeau, Yves (2002). *Le passage au numérique des gouvernements*, Options politiques, Montréal, mai-juin, pp. 41-45
- Radin, B. A. (1996). « Managing across boundaries ». Dans: Kettl, Donald F., Milward, Brinton H., *The state of public management*, Baltimore: John Hopkins University Press, pp. 145-167
- Reeder, Frank (1998). *Les technologies de l'information en tant qu'instrument de réforme de la gestion publique: Étude de cinq pays de l'OCDE* [En ligne], OCDE, 35 p., extrait du site Web de l'OCDE, www.oecd.org

- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*, Buckingham; Philadelphie: Open University Press, 235 p.
- Rouillard, Christian, Montpetit, Éric, Gagnon, Alain-G., Fortier, Isabelle (2003). *La réingénierie de l'État : une innovation archaïque*, Le Devoir, 17 septembre 2003, p. A7
- Rouillard, Christian, Montpetit, Éric, Gagnon, Alain-G., Fortier, Isabelle (2003). *Réingénierie, rénovation et redéploiement de l'État québécois — Une démarche sous le joug du pragmatisme ou de l'idéologie?*, Le Devoir, 18 novembre 2003.
- Rouillard, Lucie (1999). « La modernisation du processus budgétaire : Évolution ou révolution? » Dans : Lachapelle, Guy, Bernier, Luc, Tremblay, Pierre P., *Le processus budgétaire au Québec*, Sillery : Presses de l'Université du Québec, pp. 43-58
- Roy, Jeffrey (2002). « E-government in Canada ». Dans: *Advances in digital government: Technology, human factors, and policy*, McIver William J. Jr. (éd.), Elmagarmid Ahmed K. (éd.), Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, pp. 275-288
- Rummler, Geary A., Brache, Alan P. (1995). *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*, 2nd ed., San Francisco, Ca: Jossey Bass, pp 15-178
- Saint-Martin, Denis (2004). *Coordinating Interdependence: Governance and Social Policy redesign in Britain, the European Union and Canada*, « CPRN Social Architecture Papers », Ottawa: Canadian Policy Research Networks (CPRN)/Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), 55 p.
- Samson, Claudette (2001). *Les diverses organisations de la justice pourront enfin se parler*, Le Soleil, mercredi 4 juillet 2001, p. A3
- Savoie-Zajc, Lorraine (1997). « L'entrevue semi-dirigée ». Dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp 263-285
- Schieffer, Mark (2003). *The GPRA : An evaluation of the Act's, impact on the DOT*, document préparé pour le colloque *Annual Meeting of the American Political Science Association*, du 28 au 31 août 2003, 24 p.
- Schware, Robert (2003). *Information and communications technology (ICT) agencies: functions, structures and best operational practices*, The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, vol. 5, no. 3, pp. 3-8
- Schwartz, Andrew E. (1997). *Creative collaborations*, Executive Excellence, vol. 14, no. 8, p. 15
- Scriven, Michael. (1981). *Evaluation thesaurus*, 4e édition, Newbury Park: SAGE Publications, p. 139-157
- Section II « Rapprocher l'administration de l'utilisateur », extrait du site Web du Sénat français : <http://www.senat.fr/rap/r00-348/r00-34819.html>

- Seidle, Leslie F. (1995). *Rethinking the delivery of public services to citizens*, Montréal: Institute for Research on Public Policy, pp. 7-30 (chap. 1), 75-98 (chap. 4), 139-166 (chap. 7), 167-175 (chap. 8)
- Shalla, Schellenberg, G. (1998). *La valeur des mots : alphabétisme et sécurité économique au Canada*, Ottawa : Statistique Canada, 78 p.
- Silverman, David (1993). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*, Thousand Oaks, Ca; Londres; New Delhi : SAGE Publications, 224 p.
- Site Web de la direction du Dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du trésor (Canada) : http://www.cio-dpi.gc.ca/cio-dpi/index_f.asp
- Site Web du *Guichet unique des transporteurs* :
http://www.ctq.gouv.qc.ca/guichet/guichet_generique.htm
- Site Web du *Portail gouvernemental de services aux entreprises* :
<http://www.entreprises.gouv.qc.ca/wps/portal/accueil>
- Site Web du *Service québécois de changement d'adresse* :
<http://www.adresse.info.gouv.qc.ca/fr/service.asp>
- Spears, George, Seydegart, Kasia, Erin Research Inc., Conseil sur la prestation des services du secteur public, Institut d'administration publique du Canada (2001). *Les citoyens d'abord*, Toronto : Institut d'administration publique du Canada, 79 p.
- Spears, George, Seydegart, Kasia, Schmidt, Faye, Erin Research (Firme), Institut d'administration publique du Canada, Institut des services axés sur les citoyens (2003). *Les citoyens d'abord*, Toronto : Institut d'administration publique du Canada, 107 p.
- Sprague, Linda G. (1996). « Le management des opérations : Productivité et qualité ». Dans : Collins E.G. C. (dir.) et Devanna M.A. (dir.), *Le nouveau MBA*, Boulogne : Maxima, pp 315-357
- Sproule-Jones, M. (2000). *Horizontal Management: Implementing Programs across Interdependent Organizations*, Canadian Public Administration, vol.43, no. 1, pp 93-109
- Sproule-Jones (2002). *La gestion publique horizontale : éléments pour une théorie révisée*, Gouvernance, revue internationale, vol. 3, no. 1, pp. 43-51
- Stalk, George Jr., Black, Jill E. (1994). *The myth of the horizontal organization*, Canadian Business Review, vol. 21, no. 4, pp. 26-31
- Stamoulis, D., Gouscos, D., Georgiadis, Martakos (2001). *Revisiting public information management for effective e-government services*, Information Management & Computer Security, vol. 9, no. 4, pp. 146-154
- Statistique Canada (2002). *Enquête sur l'utilisation d'Internet par les ménages* [En ligne], Le Quotidien, 25 juillet, <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/020725/q020725a.htm> (page consultée le 21 avril 2005)

- Statistique Canada (2004). *Achats en ligne : magasinage des ménages sur Internet* [En ligne], Le Quotidien, 23 septembre, <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/040923/q040923a.htm> (page consultée le 1^{er} mai 2005)
- Statistique Canada (2004). *Enquête sur l'utilisation d'Internet par les ménages* [En ligne], Le Quotidien, 8 juillet, <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/040708/q040708a.htm> (page consultée le 1^{er} mai 2005)
- Statistique Canada (2004). *Utilisation de l'Internet au Canada* [En ligne], publication gratuite diffusée sur le site, septembre, <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=56F0003X&CHROPG=1> (page consultée le 1^{er} mai 2005)
- Statistique Canada (2005). *Ménages utilisateurs d'Internet depuis la maison selon l'activité en ligne* [En ligne], tableau 358-0002, http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/arts51a_f.htm (page consultée le 1^{er} mai 2005)
- Strauss, Anselm, Corbin, Juliet (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Ca : SAGE Publications, 270 p.
- Strover, Sharon (2002). « Citizens' Perspectives on E-government ». Dans: *Advances in digital government: Technology, human factors, and policy*, McIver William J. Jr. (éd.), Elmagarmid Ahmed K. (éd.), Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, pp. 243-258
- Swedish Agency for public Management (Statskontoret), Limb, Andrew, Centerstig, Anna, Murray, Richard (2001). *What lessons can we learn from the UK's next steps agencies model?*, Stockholm: Statskontoret, 61 p.
- Swedish Agency for public Management (Statskontoret), Public Governance, Olov Östberg (2001) *Country Report from Sweden for the GOL Portals Project Government On-Line International Network*, Stockholm: Statskontoret, 14 p.
- Swedish Agency for public Management (Statskontoret), Public Governance, Olov Östberg (2001) *Managing Large Public IT Projects – the Swedish Central Government's Experience*, Stockholm: Statskontoret, 14 p.
- Swedish Agency for public Management (Statskontoret) (2002). *Interconnected Government*, Stockholm: Statskontoret, 9 p.
- Thomas, Paul G. (2000). *Change, Governance and Public Management — Alternative Service Delivery and Information Technology*, firme KPMG, Ottawa: Forum des politiques publiques, 280 pages
- Tillman, Bob (2003). *More information could mean less privacy*, Information Management Journal, Prairie Village, mars/avril, vol. 37, no. 2, pp. 20-24
- Toregas, C. (2001). *The politics of e-gov: The upcoming struggle for redefining civic engagement*, National Civic Review, 90 (3), pp. 235-240

- Trauner, Gudrun (2002). *Le gouvernement électronique: les techniques d'information et de communication dans l'administration publique*, Bruxelles, Institut international des sciences administratives, 55 p.
- Tushman, Michael L., O'Reilly, Charles A. (1989). *The Management of organizations : strategies, tactics, analyses*, New York: Harper & Row, pp 33-42, 43-50, 91-106, 225-316, 406-412, 461-572
- Venkatraman, Meera, Dholakia, Ruby Roy (1997). *Searching for information in marketspace: does the form – product or service – matter?*, The Journal of Services Marketing, vol.11, no. 5, pp. 303-314
- Venkatraman, N. (1994). *IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition*, MIT Sloan Management Review, hiver, vol. 35, no. 2, pp 73-87
- Venkatraman, N. (1996). « Technologies de l'information : Le défi de la transformation stratégique ». Dans : Collins E.G.C. (dir.) et Devanna M.A. (dir.), *Le nouveau MBA*, Boulogne : Maxima, pp 255-288
- Wholey, Joseph S. (1992). *The Case for Performance Monitoring*, Public Administration Review, vol. 52, no. 6, nov./déc., pp. 604-611
- Wilkins, John K. (2003). *La diversification des modes de prestation de services: considérations théoriques et pratiques*, Revue internationale des sciences administratives, vol. 69, no 2, juin, pp. 197-218
- Yin, Robert. K. (1994). *Case study Research: design and methods - 2nd edition*, Coll. « Applied social research methods series », v. 5, Thousand Oaks, Ca : Sage Publications, 171 p.
- Yin, Robert. K. (2003). *Applications of case study research - 2nd edition*, Coll. « Applied social research methods series », v. 34, Thousand Oaks, Ca : Sage Publications, 173 p.
- Zeppou, Mary, Sotirakou, Tatiana (2003). *The "stair" model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 16, no. 4, pp. 320-332