

**ARCHITECTURE D'ENTREPRISE GOUVERNEMENTALE
DE LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE DE SERVICES
PAR L'ADMINISTRATION QUÉBÉCOISE**

**CADRE DE RÉFÉRENCE POUR ÉLABORER
UNE STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE**

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION.....	3
2	UNE DÉMARCHE DE TRANSFORMATION	4
3	LA MISE EN OEUVRE DE LA PES	4
3.1	Les objectifs globaux de l’implantation de l’inforoute	4
3.2	Les enjeux et objectifs de la PES	6
3.3	Les volets stratégiques de la PES.....	8
3.3.1	La gouvernance.....	9
3.3.2	L’encadrement	9
3.3.3	La gestion des composantes réutilisables.....	10
3.3.4	L’arrimage	11
3.3.5	Les projets de PES	11
3.4	La dynamique de mise en oeuvre.....	12
4	CONCLUSION	14
	ANNEXE A – Modèle stratégique de la mise en œuvre de la PES	15

1 INTRODUCTION

Dans le cadre de la mise en place d'une inforoute gouvernementale permettant d'offrir de meilleurs services aux citoyens, le Sous-secrétariat aux inforoutes et aux ressources informationnelles (SSIRI) du Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris une démarche d'architecture d'entreprise gouvernementale. Cette démarche vise à assurer l'alignement des projets d'investissement en ressources informationnelles, selon les stratégies d'évolution énoncées dans la Politique québécoise de l'autoroute de l'information.

Plus précisément, l'architecture définit un cadre de références en matière de technologies de l'information et des communications, lequel vise l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et aux entreprises. Ce cadre permet aussi au gouvernement d'optimiser la performance des processus de gestion et de livraison des services. Enfin, l'architecture vise à faire des technologies de l'information et des communications un levier privilégié pour le développement social, culturel, éducatif et économique.

Pour accélérer la mise en place de l'inforoute gouvernementale et maximiser le retour sur les investissements financiers consentis, il s'avère essentiel d'élaborer une stratégie de mise en œuvre de la prestation électronique de services (PES). Celle-ci favorisera une cohérence d'ensemble et assurera une intégration parfaite des services gouvernementaux, ceci dans le but ultime de répondre aux besoins de plus en plus élevés des citoyens.

Une telle stratégie doit permettre à l'ensemble de la fonction publique de bénéficier d'une vision globale du gouvernement québécois. Mais surtout, elle doit fournir aux ministères et organismes, les véritables acteurs du quotidien, un appui et un encadrement à la mesure de leurs attentes. Par souci de la population, l'appareil gouvernemental doit se doter d'une solution progressive réfléchie.

C'est dans cette optique que le Secrétariat du Conseil du trésor a senti le besoin d'élaborer un modèle stratégique de mise en œuvre. Ce modèle, qui sera diffusé à tous les intervenants du gouvernement, repose sur une stratégie de prestation électronique de services articulée mais simple d'utilisation. Il s'inscrit dans une démarche globale de gestion du changement, nécessaire à une bonne intégration des nouvelles façons de faire que chacune des organisations voudra bien adopter.

Le document propose, dans un premier temps, une description sommaire des principes de base d'une gestion du changement efficace. Il définit ensuite les principaux enjeux et objectifs de la mise en œuvre de la prestation électronique de services. Puis, il présente les composantes majeures qui façonnent cette stratégie de PES. Celle-ci, raffinée par un groupe de travail formé de représentants de plusieurs secteurs d'activités publics, fait actuellement consensus.

2 UNE DÉMARCHE DE TRANSFORMATION

Une stratégie de mise en œuvre basée, avant tout, sur le succès de la planification d'une bonne démarche de transformation. Lorsqu'il est question de revoir et de modifier les façons de faire actuelles, certains principes de base doivent se retrouver dans un modèle global de changement.

En se basant sur les travaux de recherche du Centre d'études en transformation des organisations de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, il est possible de dégager certains éléments critiques à une démarche de transformation.

Tout d'abord, mentionnons que le changement à apporter pour réaliser la transformation de l'État doit faire partie de la continuité. Il ne se gère pas comme une opération courante, mais s'inscrit dans la turbulence. On doit ainsi continuer à produire les mêmes résultats, tout en modifiant les systèmes en place. Le changement progresse davantage par la superposition de nouvelles caractéristiques sur les anciennes que par substitution.

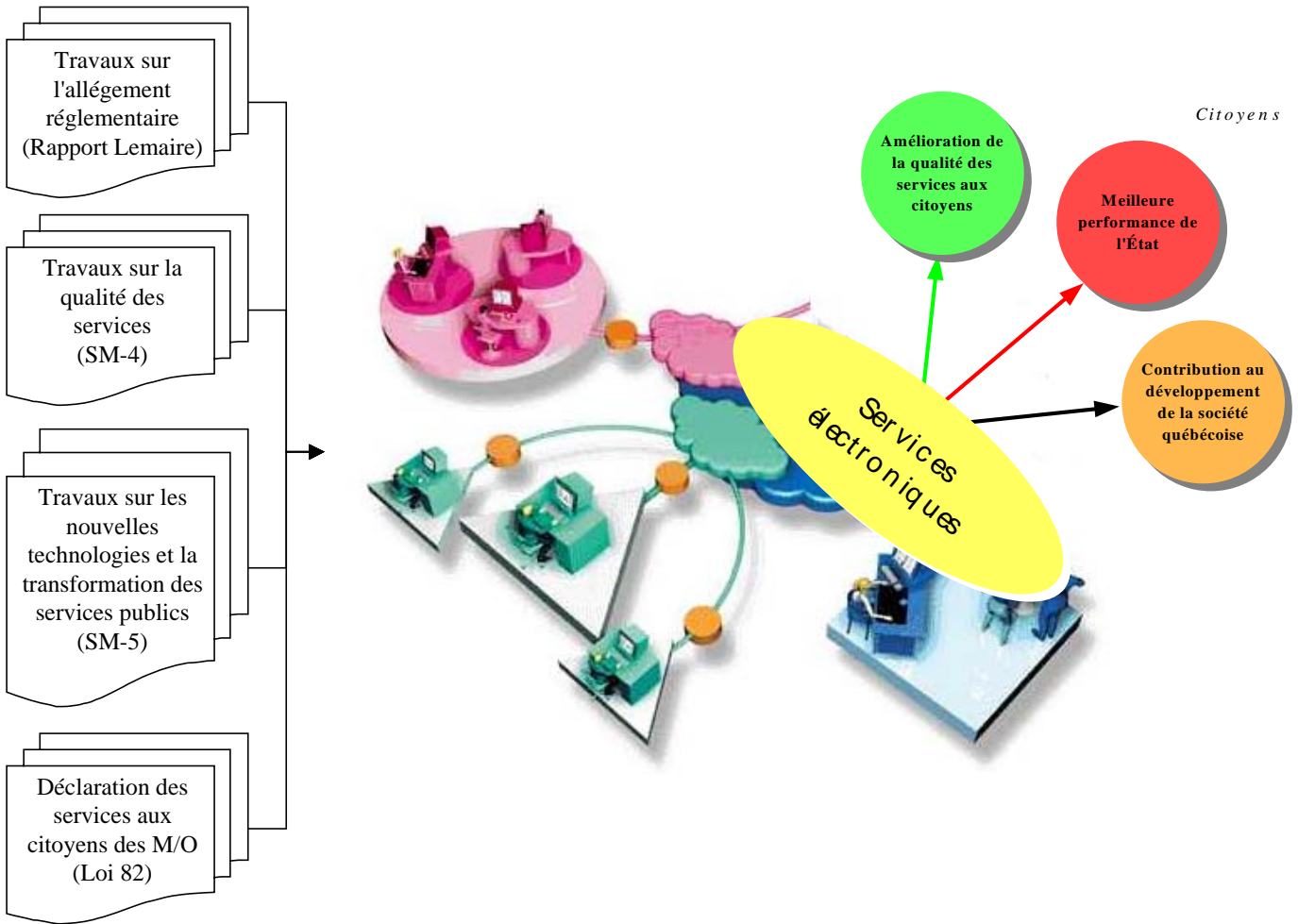
Comme il y a plusieurs projets de transformation en cours actuellement au gouvernement du Québec, il est primordial de concevoir un scénario particulier pour la mise en place de la prestation électronique de services et ce, afin que les acteurs du changement comprennent bien les actions à prendre.

Par ailleurs, une transformation réussie ne peut s'improviser ni être laissée à la seule intuition de quelques acteurs. Elle nécessite une certaine rigueur de conduite et de transparence. Pour faire de la démarche de transformation une réussite, il faut considérer quatre facettes principales.

3 LA MISE EN ŒUVRE DE LA PES

3.1 LES OBJECTIFS GLOBAUX DE L'IMPLANTATION DE L'INFOROUTE

La stratégie de mise en œuvre de la PES repose sur des assises très solides puisqu'elle intègre, en partie, les nombreuses réflexions issues des initiatives gouvernementales précédentes : travaux sur l'allégement réglementaire (Rapport Lemaire), travaux sur la qualité des services (SM-4), travaux sur les nouvelles technologies et la transformation des services publics (SM-5). De plus, elle réfère aux principaux enjeux et objectifs soulevés dans l'Architecture d'entreprise gouvernementale et dans la Politique québécoise de l'autoroute de l'information.



Gouvernement du Québec

Tel que le stipulent les cadres de travail précédents, la mise en place de l'inforoute gouvernementale au Québec répond à trois objectifs globaux :

- ***Améliorer la qualité des services aux citoyens***

En favorisant une intégration globale des services gouvernementaux aux citoyens et aux entreprises, en leur fournissant des guichets unifiés d'information et en leur permettant des interactions permanentes, la PES contribue à rehausser d'une façon significative la qualité des services à la population. Citons, comme exemple, le projet de service intégré de changement d'adresse où le citoyen n'aura désormais qu'à effectuer un seul changement de coordonnées, lequel sera ensuite répliqué automatiquement pour l'ensemble des banques de données gouvernementales concernées.

- ***Optimiser la performance de l'État et de ses organisations gouvernementales***

Par l'instauration de cadres généraux de gestion et de normes, la démarche de PES favorisera une meilleure uniformisation des mécanismes de fonctionnement des ministères et organismes. Par conséquent, elle permettra une cohérence dans les échanges communicationnels sécuritaires ainsi qu'une accessibilité accrue à l'information. L'arrimage des organisations gouvernementales aura un effet bénéfique mesurable puisqu'elles auront désormais accès aux meilleures pratiques du marché, autant au sein de la fonction publique qu'à l'extérieur. La réutilisation de composantes permettra également de réduire les coûts et les délais de réalisation de services en ligne.

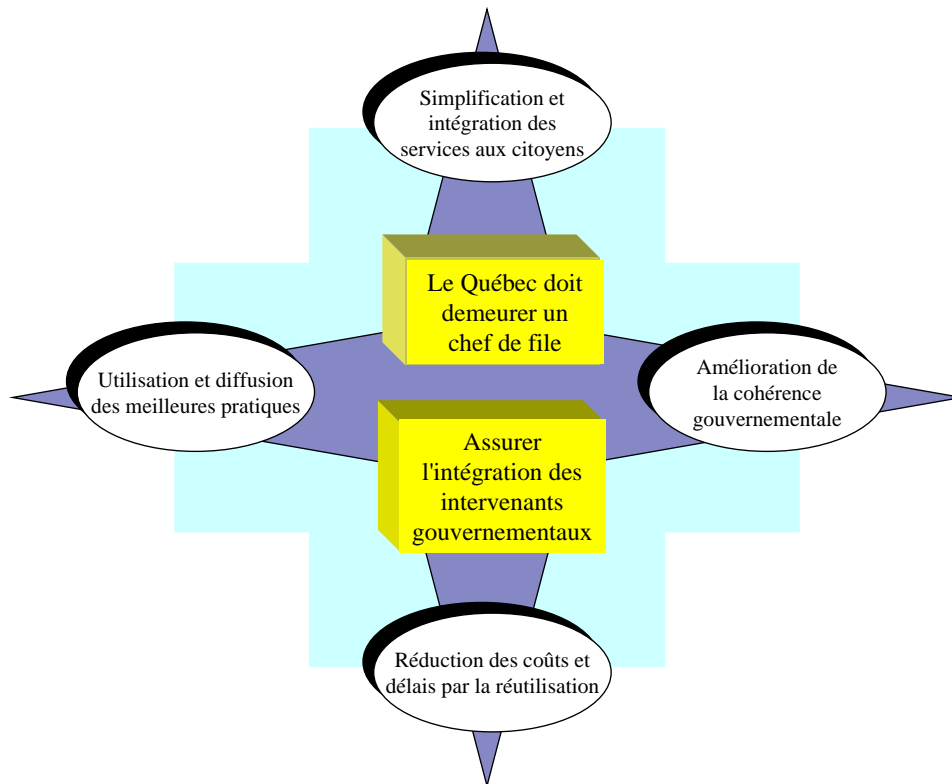
- ***Contribuer au développement de la société québécoise***

Le développement de partenariats entre les ministères et organismes et les entreprises privées jouera le rôle de levier socio-économique pour le Québec. Par la stimulation de la croissance des technologies de l'information, le développement d'une main-d'œuvre qualifiée et la hausse du potentiel d'exportation de l'industrie québécoise, le Québec maximisera ses investissements en matière de technologie. En parallèle, il développera une image de modernité et s'affichera positivement sur les marchés étrangers.

3.2 LES ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA PES

En leur qualité de fournisseurs de services à la population, les ministères et organismes (M/O) doivent axer leurs activités sur la satisfaction de leur clientèle (citoyens et entreprises), afin de rendre l'appareil gouvernemental efficace et performant. Dans cette optique, la démarche de prestation électronique de services (PES) fait face à deux enjeux majeurs :

- le gouvernement québécois est confronté à la vitesse d'évolution des autres paliers gouvernementaux. Pour prétendre répondre aux besoins et attentes de ses citoyens, il doit conserver un rôle de leader en matière de prestation électronique de services. Il doit être un acteur important de cette transformation;
- de par sa nature d'intégrateur, le gouvernement du Québec doit assumer une harmonisation des modes de fonctionnement de l'ensemble des intervenants gouvernementaux. Il doit ainsi proposer une démarche d'encadrement visant à assurer une cohérence maximale entre les organisations de tous les secteurs d'activités.



Ces enjeux rappellent que la mise en œuvre de la prestation électronique de services représente, à l'échelle du Québec, un projet intégrateur sans précédent. Bien que déployée sur une vaste étendue, la PES concerne individuellement chacun des ministères et organismes québécois. Ceci, afin qu'ils puissent se rapprocher de leur véritable raison d'être, offrir des services de qualité aux citoyens.

Quatre objectifs viennent soutenir le déploiement d'une telle démarche :

- ***Favoriser l'utilisation et la diffusion des meilleures pratiques de PES***

L'accessibilité aux informations et objets à l'intérieur des autres ministères et organismes, par le biais d'une bonne stratégie de communication et d'une banque de composantes bien garnie, permettra à tout intervenant d'obtenir les meilleures pratiques et solutions disponibles sur le marché.

- ***Stimuler la simplification et l'intégration des services offerts aux citoyens***

L'implantation de guichets de services plus performants, nourrie par une harmonisation globale des données et une adaptation aux besoins ponctuels des citoyens, facilitera les échanges entre les organisations gouvernementales et leur clientèle. La performance autant administrative que technologique de ces services rendra la vie beaucoup plus facile aux citoyens.

- **Améliorer la cohérence gouvernementale**

L'encadrement et les composantes viendront soutenir et cimenter les relations partagées entre les ministères et organismes, de façon à assurer un arrimage optimal entre leurs mécanismes de fonctionnement.

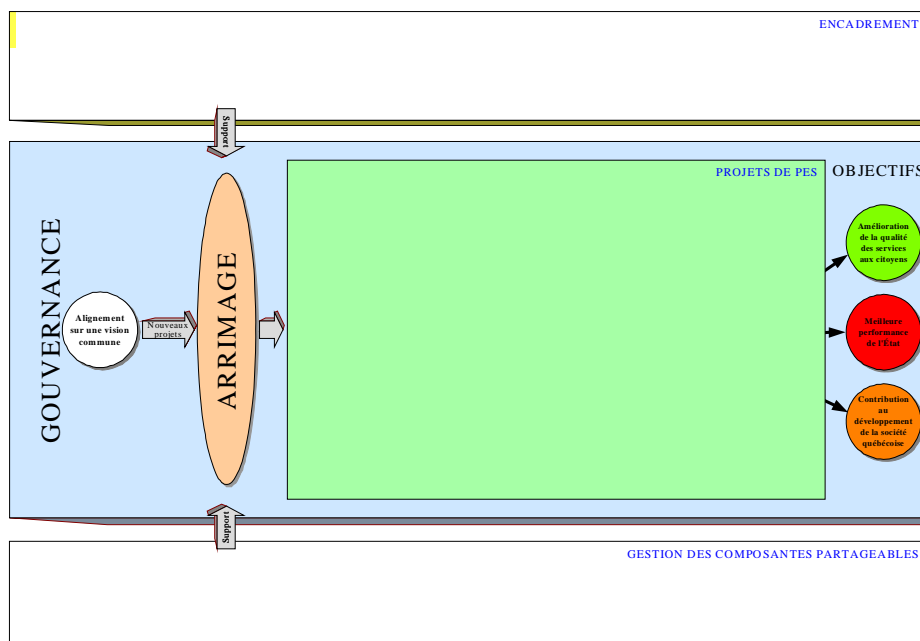
- **Réduire les coûts et les délais de production par la réutilisation de composantes**

Par la réutilisation de composantes déjà existantes, les ministères et organismes réduiront d'une façon significative leurs coûts de développement et les délais de production afférents. La plupart des composantes déjà élaborées n'exigeront qu'une phase d'adaptation afin de répondre aux besoins des organisations.

3.3 LES VOILETS STRATÉGIQUES DE LA PES

La mise en place de la prestation électronique de services (PES), destinée aux citoyens québécois, représente une démarche bien définie. Sans lourdeur administrative, elle exige tout de même la définition d'une stratégie solide afin de faciliter son implantation au sein de l'appareil gouvernemental. Le modèle qui suit schématise cette stratégie, adaptable à chaque organisation, et comporte cinq composantes majeures bien tissées et dont la qualité des interactions détermine l'envergure du succès :

- la gouvernance;
- l'encadrement;
- l'arrimage;
- la gestion des composantes réutilisables;
- les projets de PES.



3.3.1 La gouvernance

La gouvernance s'inspire des travaux préalablement réalisés par certains comités stratégiques ou tables de travail, sur la déclaration de services aux citoyens des ministères et organismes ainsi que sur les objectifs stratégiques de ceux-ci pour enrichir la vision commune dont doit se doter l'ensemble des organisations gouvernementales.

Par les analyses de besoins des diverses clientèles gouvernementales, la gouvernance en arrive à établir les besoins à prioriser afin de répondre aux attentes des citoyens. Elle assure ainsi l'arrimage entre ces besoins et la vision commune qu'elle a préalablement proposée.

Afin d'assurer une certaine homogénéité dans la réalisation des projets de PES, de maximiser les investissements et d'assurer une réutilisation des éléments de solution, la gouvernance est responsable d'établir et de prioriser les projets porteurs et d'en évaluer les résultats. C'est le Secrétaire du Conseil du trésor, en collaboration avec le comité stratégique des ressources informationnelles, qui établit la vision commune et les objectifs stratégiques gouvernementaux. Son rôle en est un de leadership, car il contribue à accélérer la livraison des projets de PES dans les ministères et organismes.

Pour ces projets porteurs, soutenus par des analyses coûts/bénéfices et basés sur un plan stratégique, la gouvernance convient des résultats attendus, établis par l'organisation responsable, et participe à la mesure de l'atteinte de ces résultats.

3.3.2 L'encadrement

Le volet encadrement propose aux M/O des guides et des lignes directrices aux projets de PES pour en assurer une certaine uniformité de réalisation. Parmi les acteurs concernés par ce volet, le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable de faciliter l'intégration et la diffusion de l'information sur ces mécanismes :

- ***Les orientations gouvernementales en matière de relations avec les citoyens***

Les M/O s'attendent à obtenir du MRCI et du conseil exécutif certaines orientations en matière de relations avec le citoyen, lesquelles devraient préciser comment gérer le fossé numérique et assurer la continuité des services.

- ***La réalisation d'activités de veille stratégique***

La veille stratégique se fait par le SCT auprès des autres gouvernements et auprès des M/O qui réalisent des services en ligne afin d'identifier les meilleures pratiques. Une veille similaire doit s'exercer dans chaque M/O de façon plus particulière par rapport à leurs missions spécifiques.

- ***La définition de l'architecture d'entreprise gouvernementale***

L'architecture globale permet de définir un cadre de référence commun à l'ensemble des projets de PES. Chaque projet porteur doit donc s'aligner à l'architecture gouvernementale.

- ***L'établissement d'un cadre de gestion de haut niveau et de ses mécanismes***

Ce cadre de gestion contient, notamment, la structure de coordination, les rôles et responsabilités, les processus de gestion, la gestion des services d'infrastructure, les mesures de soutien, etc. Le cadre de gestion précise les mécanismes de gestion mis en place pour faciliter la réalisation de projets de PES.

- ***La mise en œuvre d'un plan de gestion des impacts organisationnels***

Des guides sont élaborés pour identifier et diminuer les impacts humains et favoriser le développement de la capacité organisationnelle. Un plan de développement des compétences clés, une stratégie de gestion du changement, un plan d'apprentissage continu et un plan général de communication composent cette planification.

- ***La définition de normes***

Afin d'assurer la cohérence et de simplifier l'utilisation des services de PES, des normes seront définies pour les interfaces et l'identification visuelle à l'écran ainsi que pour l'architecture de sécurité et d'échange (architecture, principes, orientations).

L'encadrement des M/O s'avère fondamental dans la réussite d'un chantier d'une telle envergure. Ceux-ci sont responsables de leurs projets, mais bénéficient d'un soutien pour :

- améliorer la cohérence entre les organismes gouvernementaux;
- supporter les M/O en regard des mécanismes d'encadrement implantés;
- assurer une utilisation optimale des meilleures pratiques de PES.

3.3.3 La gestion des composantes réutilisables

La banque de composantes réutilisables est en fait une banque de connaissances globale alimentée par les divers organismes. On y dépose tout élément ou objet à fort potentiel de réutilisation et qui s'arrime avec l'offre et la demande des marchés actuel et futur.

Pour garnir cette banque de composantes réutilisables, le Secrétariat du Conseil du trésor assure une veille technologique permanente et ce, autant du côté des organisations gouvernementales québécoises que du côté du marché externe. Les objets d'intérêt sont alors récupérés et rendus accessibles aux ministères et organismes. Ces derniers n'ont, par la suite, qu'à les adapter à leur réalité dans le cadre de leurs projets.

Dans son rôle de support, le Secrétariat du Conseil du trésor s'assure de promouvoir et de diffuser la nature des composantes disponibles. Ces activités sont fondamentales

puisque'elles sont à l'origine du maintien d'un référentiel de composantes réutilisables qui lui, devient la référence québécoise en la matière.

La gestion des composantes se fait par le porteur de la composante. À titre d'exemple, le MFQ doit assurer l'entretien et l'évolution continue du serveur de paiement.

L'architecture d'entreprise gouvernementale montre deux types de composantes réutilisables : les composantes d'information et d'application et les composantes d'infrastructures.

On retrouve, dans les composantes d'information et d'application, les domaines de l'accueil et de la sécurité (ex. : assistance, identification, authentification, signature, confidentialité, etc.), du transactionnel (ex. : formulaires, facturation, paiement, approvisionnement, etc.) et des communications (ex. : transfert de fichier, ponts de communication, répertoires, documents électroniques, entrepôts de données, etc.).

De leur côté, les composantes d'infrastructures regroupent les environnements (ex. : développement, essai, production, laboratoire, etc.), les réseaux (ex. : RICIB/RETEM, RISQ, RTSS, etc.) et les éléments tangibles (ex. : outils de gestion, serveurs, services de transmission, communications, accès, etc.).

3.3.4 L'arrimage

L'arrimage représente la pierre angulaire de la prestation électronique de services. La mise en commun des éléments ayant fait l'objet de réussites doit devenir une priorité pour les M/O. Ceux-ci doivent développer le réflexe de partager les éléments de leurs dossiers d'affaires fructueux.

Par la prise en compte des mesures d'encadrement et la sélection des composantes à fort potentiel de réutilisation, le porteur de projet permet de faire d'un simple dossier d'affaires ministériel un projet porteur pour l'ensemble du gouvernement.

3.3.5 Les projets de PES

C'est la gouvernance qui est responsable d'établir la liste des projets porteurs gouvernementaux. Ces projets, gérés par le ministère ou l'organisme identifié comme porteur, doivent se réaliser selon le dossier d'affaires présenté au Secrétaire du Conseil du trésor. L'organisme responsable devient imputable de livrer les résultats prévus selon l'échéancier et les coûts planifiés.

Les projets jugés porteurs par la gouvernance sont découpés selon trois axes :

- les projets interministériels qui mettent en jeu la collaboration d'au moins deux organisations gouvernementales;
- les projets sectoriels qui se développent au sein d'une seule organisation;

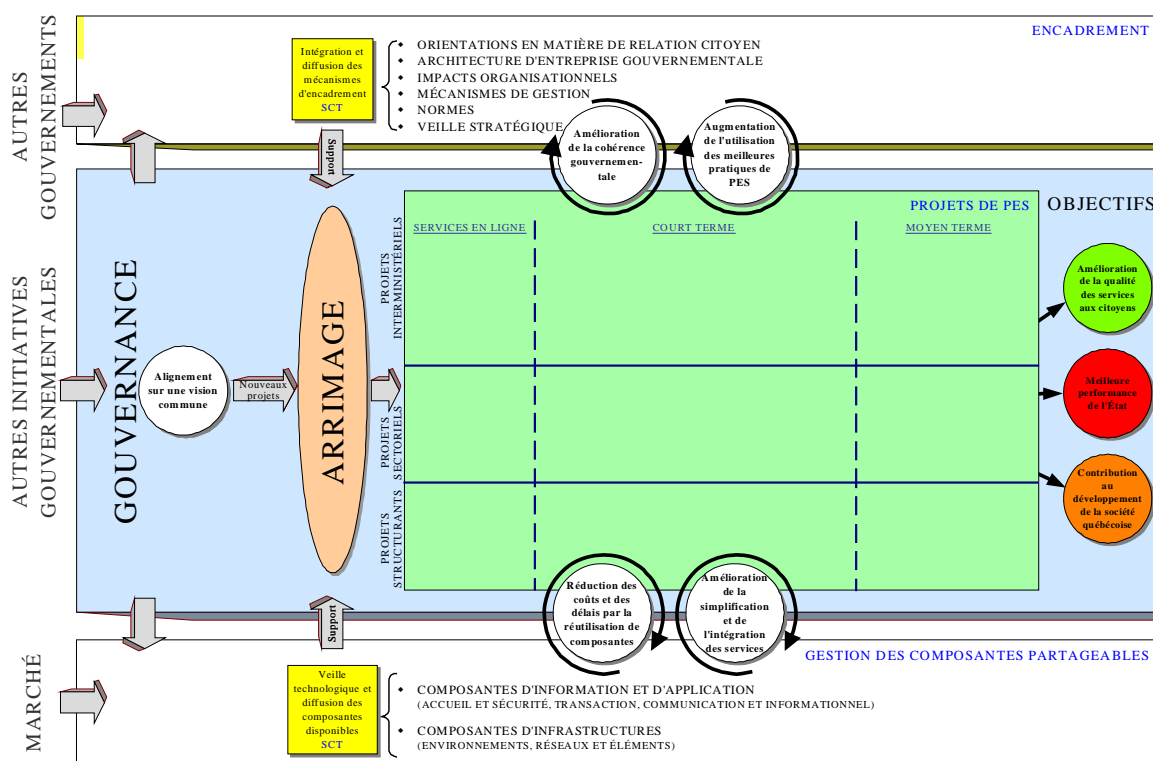
- les projets structurants qui établissent des modes de fonctionnement uniformes en vue d'assurer l'unité de fonctionnement d'un groupe d'intervenants affiliés.

Pour qu'ils soient porteurs et qu'ils évoluent à un rythme bien cadencé, ces projets répondent à des impératifs de temps. Comme il est essentiel de bâtir sur des acquis, plusieurs projets de PES ont déjà été mis en place. En se basant sur le groupe de travail SM-5, les projets ont été identifiés comme devant être réalisés à court terme (2001-2002) et à moyen terme (2003-2005).

Des composantes réutilisables sont extraites de ces projets et intégrées à la banque d'objets évolutive (le référentiel) ainsi que l'acquisition de meilleures pratiques de gestion.

3.4 LA DYNAMIQUE DE MISE EN OEUVRE

Le modèle qui suit, considéré comme la pierre d'assise de la démarche globale, illustre l'ensemble de la stratégie de mise en œuvre de la prestation électronique de services. On y reconnaît les cinq grandes composantes et leurs interactions.



La démarche débute lorsque le ministère identifie un projet comme stratégique pour la mise en œuvre de la PES. Les résultats attendus sont précisés, tout comme la démarche de réalisation.

Il évolue selon la vision claire et commune définie par la gouvernance et il est alimenté par le comité stratégique des ressources informationnelles.

En fait, la gouvernance se fait particulièrement présente au tout début du processus. Elle a la responsabilité de bien analyser la portée du projet et d'en assurer l'alignement initial, en accord avec la vision commune. Puis, à mesure que le projet évolue, sa présence s'estompe.

Le projet doit ensuite faire l'objet d'un arrimage en regard des meilleures pratiques du marché, de l'architecture d'entreprise gouvernementale et du cadre de gestion en cours. La gouvernance favorise l'arrimage du projet porteur avec les composantes réutilisables du référentiel gouvernemental et les mécanismes d'encadrement définis : les orientations en matière de relations avec le citoyen, l'architecture d'entreprise gouvernementale, les mécanismes de gestion globaux, les impacts humains et organisationnels, les activités de veille stratégique ainsi que les normes de PES proposés à haut niveau.

L'organisation responsable du projet porteur se voit proposer des mécanismes d'encadrement destinés à lui fournir les expertises manquantes. Loin d'être directifs, ces derniers favorisent une cohérence entre les divers projets et offrent un appui important pour l'évolution efficace du projet.

Par l'instauration d'un référentiel de composantes réutilisables, l'organisation responsable du projet, bénéficie d'une vaste banque d'objets et de solutions à succès. Des mécanismes sont prévus pour que, d'une part, les organisations puissent accéder aux éléments de cette banque et, d'autre part, pour que soient extraites et récupérées les composantes réutilisables des projets.

Tout au long du projet, c'est le responsable au sein du ministère ou de l'organisme « porteur » qui rend compte au Secrétaire du Conseil du Trésor des résultats annoncés. Lorsque tous les éléments sont finalisés et confirmés, la gouvernance conclut le processus.

4 CONCLUSION

L'élaboration du modèle général de mise en œuvre de la PES a permis d'établir un premier plan d'action. Celui-ci permet à l'ensemble des acteurs de s'inscrire dans une stratégie d'ensemble logique utilisant de façon optimale les résultats de l'architecture d'entreprise gouvernementale.

Il a aussi permis d'identifier et de positionner les principaux enjeux et bénéfices ainsi que les facteurs critiques de succès de la mise en œuvre de la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises. Tout cela en tenant compte du contexte, des dépendances et des contributions des différents domaines d'intervention. Ce modèle constitue une première ébauche sur laquelle le gouvernement peut initier la mise en œuvre de la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises.

ANNEXE A – Modèle stratégique de la mise en œuvre de la PES

