



Gouvernement du Québec
Secrétariat du Conseil du trésor

ARCHITECTURE D'ENTREPRISE GOUVERNEMENTALE

STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

DANS LE CADRE DE LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE DE SERVICES

Nom du fichier : Stratarchv10.doc
Version : V1,0
Date de la version : 21 juillet 2000

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
2. LA TRANSFORMATION DE L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL.....	2
2.1 CERTAINS PRINCIPES DE BASE	2
2.2 LA DÉMARCHE DE TRANSFORMATION	2
2.3 LA MÉTHODE UTILISÉE.....	4
3. LES DÉFIS DE GESTION.....	7
4. LE MODÈLE DE MISE EN OEUVRE	10
4.1 MODÈLE GÉNÉRAL	10
4.2 LE CADRE DE MISE EN OEUVRE.....	13
4.3 LA MISE EN OEUVRE.....	15
5. CONCLUSION	17
ANNEXE- CHAÎNE DE RÉSULTATS.....	1
1.1 FORMALISTE DE REPRÉSENTATION.....	1
1.2 LES DOMAINES D'INTERVENTION	1
1.3 VUE GLOBALE DU MODÈLE.....	22

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de ses travaux en vue de mettre en place une infrastructure gouvernementale permettant d'offrir de meilleurs services aux citoyens, le Sous-secrétariat aux infrastructures et aux ressources informationnelles (SSIRI) du SCT a entrepris une démarche d'architecture d'entreprise gouvernementale. Cette démarche vise à assurer un alignement des projets d'investissements en ressources informationnelles selon les grandes stratégies d'évolution énoncées dans la Politique québécoise de l'autoroute de l'information.

Plus précisément, l'architecture définit un cadre de référence en matière de technologies de l'information et des communications en vue d'aider à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et aux entreprises, tout en permettant au gouvernement d'optimiser la performance des processus de gestion et de livraison des services. L'architecture vise également à ce que les technologies de l'information et des communications servent de levier de développement social, culturel, éducatif et économique.

La réalisation de l'architecture d'entreprise gouvernementale à elle seule n'assure pas la réussite de ce vaste projet de transformation. Par ailleurs, la mise en œuvre de cette architecture doit s'inscrire dans une stratégie plus vaste qui vise à transformer l'appareil gouvernemental. Ce projet de réforme, particulièrement en matière de prestation électronique de services, ne peut se réaliser sans établir clairement les différentes initiatives requises, la séquence logique de ces initiatives et les différents résultats attendus.

Le présent document propose une stratégie de mise en œuvre pour la prestation électronique des services sur la base des travaux de l'architecture d'entreprise gouvernementale. La stratégie présente la démarche de transformation entreprise, les défis de gestion à relever et un modèle de mise en œuvre couvrant les différents domaines d'intervention où des actions sont requises pour assurer l'adoption de l'architecture d'entreprise par l'appareil gouvernemental.

2. LA TRANSFORMATION DE L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL

L'architecture d'entreprise gouvernementale vise à aligner les projets d'investissements en ressources informationnelles sur la base des stratégies gouvernementales en matière de prestation électronique de services. La mise en œuvre de l'architecture ne peut donc se réaliser que dans la mesure où elle s'inscrit dans un plan d'ensemble plus grand visant la mise en œuvre de la prestation électronique de services.

Pour élaborer ce modèle de transformation de l'appareil gouvernemental, nous nous sommes basés sur les travaux de recherche du Centre d'études en transformation des organisations de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Ces chercheurs en sont venus à élaborer un modèle visant à identifier les dimensions critiques d'une démarche de transformation.

2.1 Certains principes de base

Le changement que l'on doit apporter pour réaliser la transformation de l'État doit faire partie de la continuité. « Un changement réussi tient à la maîtrise partagée par le tissu organisationnel de la complexité, de l'ambiguïté et de l'imprévisibilité dans lesquelles évolue l'organisation. »¹

Le changement ne se gère pas comme une opération courante. Il s'inscrit dans la turbulence. Ainsi, on doit continuer à produire les mêmes résultats tout en modifiant les systèmes en place. « La gestion du changement ne répond pas à des normes précises de mise en œuvre mais constitue souvent une sorte de va-et-vient entre l'intention stratégique et l'opérationnalisation où s'exécutent, pêle-mêle, des activités nombreuses et diversifiées résultants d'initiatives de tous les acteurs concernés. C'est aussi là que se confrontent toutes sortes de perspectives différentes sur ce qui est visé et sur les moyens pour y parvenir, où cohabitent divers ordres du jour ou programmes pas toujours compatibles, où se frottent divers enjeux difficilement conciliables. »¹

Le changement progresse davantage par la superposition de nouvelles caractéristiques sur les anciennes que par substitution.

2.2 La démarche de transformation

L'élaboration d'une démarche de transformation consiste à construire la capacité à changer d'une organisation. C'est construire le scénario qui va guider le déroulement du changement afin que tous les acteurs du changement adhèrent aux objectifs stratégiques. 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.

Quatre facettes distinctes de la conduite du changement doivent être clarifiées, soit :

- Le plan d'action à suivre ;
- L'encadrement à donner ;
- Les cibles à atteindre ;
- Le rythme dans le déroulement de l'action.

Le plan d'action

C'est l'identification et la séquence des initiatives qui contribuent au développement de la capacité à changer de l'organisation. En réalisant un plan formel de mise en œuvre, le SCT permet à tous les intervenants de s'approprier le changement et de démontrer la transparence du processus. Par ailleurs, ce plan confirme les intentions du gouvernement et met en alerte les acteurs face au travail à accomplir.

L'encadrement du changement

Outre l'élaboration d'un plan d'action, la démarche de transformation doit établir le partage des rôles et responsabilités entre les acteurs impliqués que ce soit au niveau stratégique, fonctionnel et opérationnel. Le volet stratégique consiste à définir la vision et les choix stratégiques de transformation. Quant au volet fonctionnel, il touche plus particulièrement le maintien de l'intégrité de l'organisation en même temps que le développement de capacités nouvelles. Enfin, au niveau opérationnel, on retrouve les activités qui sont directement transformées et les porteurs immédiats du changement.

Le rythme

Il faut maintenir une certaine cadence dans la mise en œuvre d'un changement car si celui-ci est trop rapide, on ne sera pas à même de construire sur des acquis suffisamment solides et si celui-ci est trop lent, on perd la mobilisation des acteurs. Pour éviter ces effets pernicioeux, il faut assurer une progression soutenue de la mise en œuvre du changement en identifiant les éléments significatifs du changement et en se dotant d'indicateurs clés permettant de bien mesurer leur progression.

Les cibles

Pour qu'une transformation soit réussie, il faut que les objectifs visés soient clairs et demeurent perceptibles tout au long de la démarche. La démarche de transformation doit permettre un suivi rigoureux des initiatives complétées et des résultats atteints.

2.3 La méthode utilisée

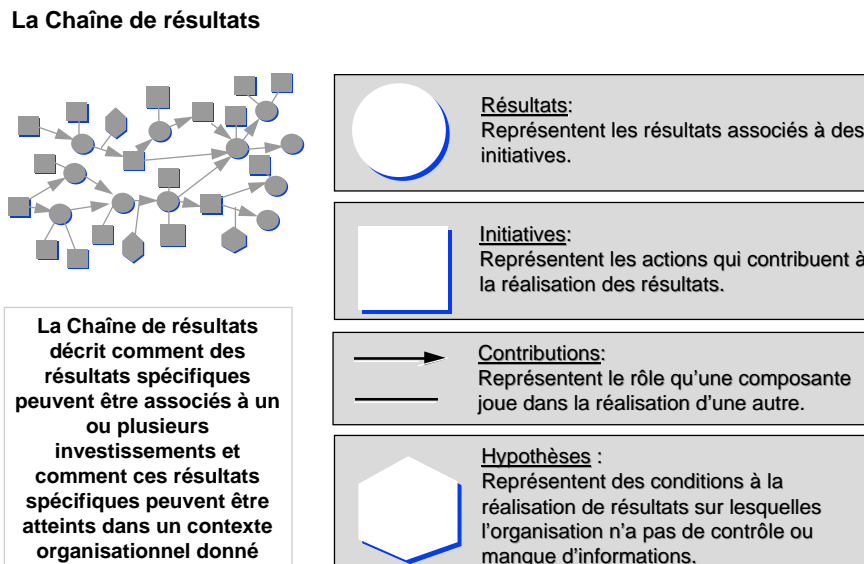
Pour supporter l'élaboration de ce modèle de transformation de l'appareil gouvernemental visant la mise en œuvre de la prestation électronique de services, nous avons utilisé la méthode *Station DMR Résultats^{MC}* et particulièrement sa technique fondamentale, la *Chaîne de résultats^{MC}*.

La méthode *Station DMR Résultats^{MC}* permet :

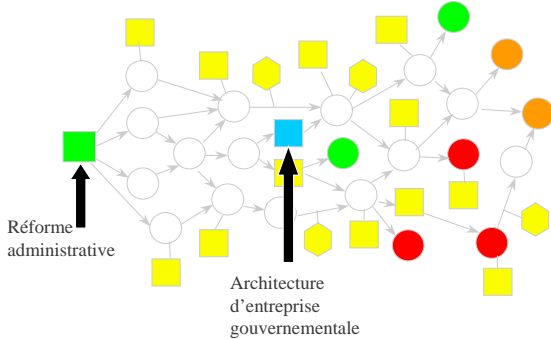
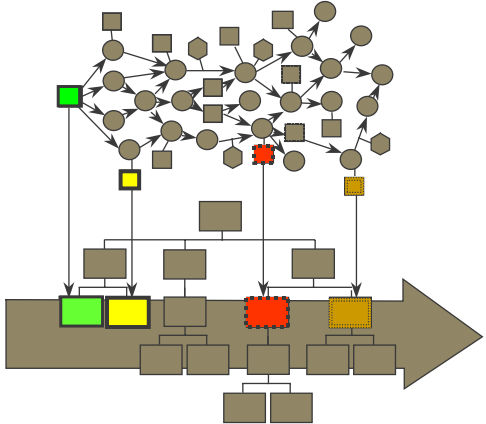
- d'aborder la mise en œuvre de la prestation électronique de services dans une perspective d'ensemble;
- d'obtenir une compréhension plus précise et plus approfondie des multiples facteurs ayant un impact sur la réalisation des bénéfices;
- d'identifier avec précision la chaîne d'événements qui mènera aux résultats souhaités;
- de clarifier la chaîne complexe des conditions et résultats des investissements permettant de réagir rapidement à tout changement du contexte politique ou organisationnel et de définir les solutions qui produiront le meilleur bénéfice;
- de comprendre le processus de réalisation des bénéfices ultimes, lesquels nécessitent la contribution d'un ensemble d'initiatives et de résultats intermédiaires dans différents domaines d'intervention;
- de mettre en place un programme efficace de gestion des bénéfices afin d'augmenter les chances de réussite du projet et de réduire les risques qui y sont reliés.

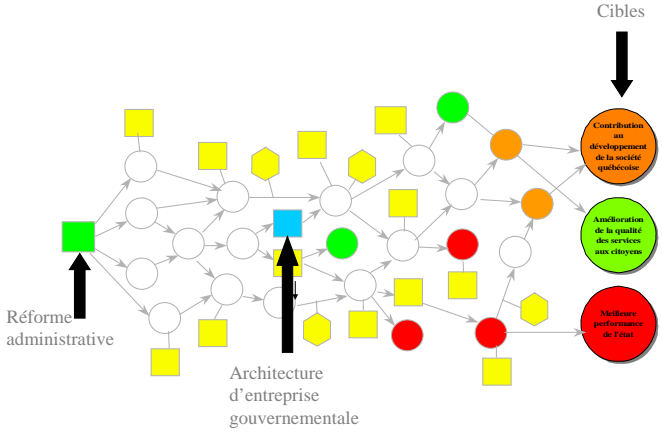
La technique de la *Chaîne de résultats^{MC}* permet d'identifier les conditions de même que les initiatives requises en vue d'atteindre les résultats visés.

Le formalisme de la *Chaîne de résultats^{MC}* présenté à la figure suivante est à la fois simple et puissant :



La chaîne de résultats permet de prendre en compte intégralement les quatre facettes critiques du modèle de mise en œuvre de la démarche de transformation présentée à la section 2.2.

Facette	Prise en compte par Station DMR Résultats ^{MC}
<p>Le plan d'action à suivre</p>	<p>La Chaîne de résultats^{MC} permet d'identifier avec précision la chaîne d'événements qui mènera aux résultats souhaités.</p> <p>Elle documente l'ensemble des actions à entreprendre en mettant en relief leurs interrelations et les hypothèses qui en conditionnent la réalisation.</p> 
<p>L'encadrement à donner</p>	<p>La démarche permet d'identifier les différents aspects reliés à la réalisation des résultats. Elle tient compte tant des aspects stratégiques, fonctionnels (qui inclut les dimensions infrastructure et technologies), qu'opérationnels, et touche l'ensemble des préoccupations d'encadrement.</p> <p>La chaîne de résultats permet d'identifier les différentes parties du gouvernement qui ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la prestation électronique de services.</p>  <p>L'approche favorise aussi un consensus de toutes les parties impliquées.</p>

Facette	Prise en compte par Station DMR Résultats ^{MC}
<p>Les cibles à atteindre</p>	<p>La méthode intègre les divers résultats découlant d'un investissement spécifique.</p> <p>Les résultats immédiats correspondent aux impacts directs de l'investissement qui ne sont pas, dans plusieurs cas, les cibles visés.</p> <p>Les résultats intéressants (cibles à atteindre) découleront, en plusieurs étapes, des contributions des résultats immédiats à d'autres résultats, auxquels on attachera les initiatives requises.</p>  <p>Le diagramme illustre la chaîne de résultats. À gauche, deux initiatives sont pointées par des flèches noires : 'Réforme administrative' (un carré vert) et 'Architecture d'entreprise gouvernementale' (un carré bleu). Ces initiatives alimentent un réseau complexe de résultats intermédiaires, représentés par des formes géométriques (carrés, pentagones, hexagones, octogones) et des cercles blancs, reliés par des flèches. À droite, trois cibles sont pointées par une flèche noire : 'Contribution au développement de la société québécoise' (un cercle orange), 'Amélioration de la qualité des services aux citoyens' (un cercle vert) et 'Meilleure performance de l'État' (un cercle rouge).</p>
<p>Le rythme dans le déroulement de l'action</p>	<p>Le propre de la chaîne de résultats est de décrire un processus dynamique où la réalisation des initiatives et des cibles est mesurée de manière continue par des indicateurs clés, de façon à permettre les adaptations nécessaires et corriger le tir à tout moment.</p> <p>Elle permet d'assigner les priorités aux éléments les plus stratégiques.</p>

En couvrant de manière très complète les quatre facettes critiques du modèle de mise en œuvre d'une démarche de transformation, Station DMR Résultats^{MC} permet de clarifier la chaîne complexe des conditions, initiatives, résultats et cibles à mettre en œuvre ou à réaliser dans le cadre de la prestation électronique de services.

3. LES DÉFIS DE GESTION

La prestation électronique de services nécessite que les acteurs de l'appareil gouvernemental collaborent entre eux afin de pouvoir dispenser des services électroniques d'une manière coordonnée aux citoyens et aux entreprises. Les principaux défis de gestion sont liés à la diversité des ressources existantes qui doivent désormais être mises en relation dans le contexte d'une solution intégrée. Également, de nouvelles composantes communes ou partagées devront être rendues disponibles, être exploitées et être gérées dans la perspective des besoins d'ensemble de la prestation électronique des services du gouvernement. L'architecture fait donc ressortir des défis sous plusieurs aspects.

Défis de gestion d'ensemble de la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises

La gestion d'ensemble doit permettre d'assurer la coordination et la concertation entre les intervenants des multiples organisations impliquées tant gouvernementales que privées. Cela impose la mise en place de processus adéquats d'analyse et d'établissement des priorités pour le développement des services électroniques et de leurs diverses composantes. Une planification d'ensemble des projets doit en résulter pour assurer la cohérence dans la réalisation des grappes de services et des services partagés, des composantes communes et des composantes partagées, de même que dans la mise en place d'infrastructures communes. Un soutien adéquat est nécessaire à la mise en œuvre des projets tout autant que pour le suivi des projets et l'évolution de l'architecture.

Par ailleurs, le succès de la mise en œuvre de l'architecture passe également par des formules de gestion adaptées au caractère de réalisation collective des projets de prestation électronique de services, en particulier en ce qui a trait au financement, à la reddition de compte et à l'évaluation des résultats obtenus.

Défis de gestion du changement

La mise en place de la prestation électronique de services a des impacts importants sur les modes de gestion actuels. Elle nécessite de revoir l'organisation du travail de façon à l'adapter à ce nouveau mode de dispensation des services du gouvernement. Elle suppose plusieurs initiatives de gestion du changement notamment :

- l'adaptation des processus en fonction des exigences de la prestation électronique de services et en particulier des processus de services à la clientèle ;
- la redéfinition des fonctions autour des nouveaux processus, le regroupement de postes, la remise en question des affectations à un service et l'identification de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités;
- la révision du mode d'évaluation et de rémunération afin d'établir un lien plus direct avec la productivité et la satisfaction du client;
- le développement des habiletés de leadership, de participation et de communication;
- la formation du personnel de gestion et de soutien aux nouveaux modes d'opération en mettant l'accent sur le travail d'équipe, les relations humaines et la résolution de problèmes;
- le développement des expertises, en particulier dans le domaine des technologies de l'information et des communications où de nouvelles technologies sont introduites.

Défis de gestion de la sécurité et de la confidentialité des informations

La sécurité et la protection de la confidentialité des informations constituent des éléments cruciaux de la prestation électronique de services. Plusieurs défis d'importance sont à relever à cet égard :

- l'adaptation de l'encadrement légal ou réglementaire de façon à tenir compte de l'introduction de nouveaux concepts liés aux mécanismes de sécurité, notamment de l'identification et de la signature numériques;
- la mise en place d'un environnement qui assure le partage de l'information conformément aux besoins d'une prestation électronique conjointe de services, tout en respectant intégralement le cadre légal et réglementaire en matière protection des renseignements personnels et de la vie privée;
- la prise en charge sécuritaire de l'ensemble du cycle d'information impliqué dans la prestation électronique de services (saisie, entreposage, exploitation contrôlée sans couplage non autorisée, archivage, disposition de l'information).

Les besoins de sécurité et de confidentialité des informations demandent également le développement des mécanismes de gestion requis à l'intérieur des divers processus de la prestation électronique de services pour :

- gérer le consentement du client,
- utiliser et gérer les répertoires de sécurité, la certification croisée avec les partenaires reconnus et l'établissement de sessions sécurisées;
- mettre en place et gérer les zones démilitarisées et les zones protégées de l'environnement technologique de la prestation électronique de services;
- concrétiser l'identification et la signature électroniques de l'utilisateur.

Défis de normalisation des informations et des mécanismes d'échange

La dispensation des services d'une manière plus intégrée nécessite que les participants à la prestation électronique de services puissent échanger électroniquement de l'information en utilisant un langage commun que tous comprennent de manière identique. Pour atteindre cet objectif, il faut assurer :

- la gestion de méta-données qui fournissent la définition des données communes ou partagées et les informations appropriées sur ces données;
- la gestion de l'actualisation des données communes et partagées;
- l'harmonisation des aspects de présentation entre les portails, gouvernemental et spécifiques, afin de simplifier la prestation électronique de services du point de vue du citoyen et de l'entreprise ;
- la définition du format et du contenu des messages échangés entre les divers participants à la prestation électronique de services et leur gestion continue ;
- l'adoption et la création, au besoin, des protocoles supportant les échanges de données.

Défis de gestion du développement des systèmes de prestation électronique de services

Les systèmes nécessaires à la concrétisation de la prestation électronique de services ont, pour beaucoup, une portée qui dépasse les frontières d'une seule organisation. La gestion du développement

doit être adaptée en tenant compte des exigences particulières liées à la conception et la réalisation des systèmes qui seront implantés et intégrés aux activités courantes de plus d'une organisation. Cela implique une révision de l'encadrement de gestion pour le développement, la mise en œuvre et l'entretien des systèmes ainsi que l'adaptation des approches de développement.

De façon plus particulière, les nouveaux modes de développement doivent permettre de mettre à profit la réutilisation de composantes de systèmes selon différents axes soit, entre les différentes grappes de services, entre les grappes de services et les services spécifiques, entre les applications soutenant la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises et des applications soutenant des services électroniques aux employés, et enfin, entre des applications développées par l'entreprise privée et les applications de prestation électronique des services du gouvernement. Ces différentes opportunités de réutilisation sont à intégrer dans de nouveaux modes de gestion des environnements de développement et des composantes communes ou partagées.

Défis de gestion et d'exploitation des infrastructures communes

Des infrastructures technologiques communes ou partagées sont nécessaires à la réalisation de la prestation électronique de services. Ces infrastructures doivent être gérées en tenant compte des différents besoins de la collectivité gouvernementale et des exigences propres de la prestation électronique de services, notamment au chapitre de la disponibilité et de la continuité des opérations.

La gestion des infrastructures communes ou partagées soulève donc plusieurs défis dont les suivants :

- la mise en œuvre d'un environnement de traitement réparti et de multiples plates-formes;
- le maintien de la qualité des services dans un contexte d'accroissement des échanges électroniques sous différentes formes dont les échanges par Internet, les échanges avec l'entreprise privée, notamment pour les services dispensés en partenariat, et les échanges à l'intérieur du gouvernement, entre les infrastructures technologiques des différents intervenants (ministères, organismes et secteurs);
- la prise en compte des incidences de la prestation électronique de services sur la téléphonie, notamment en termes de besoins pour apporter un soutien aux utilisateurs.

Par ailleurs, la prestation électronique de services entraîne également des défis au plan de l'opération et de l'exploitation des systèmes en particulier en ce qui a trait aux mécanismes de gestion qui assurent que ce mode de service rencontre les exigences de la clientèle. À cet égard, il faut notamment se pencher sur :

- la gestion des niveaux de services, en particulier en ce qui a trait au temps-réponse et à la disponibilité des services offerts par la prestation électronique de services ;
- le soutien aux utilisateurs et le dépannage dans un contexte d'environnement technologique réparti.

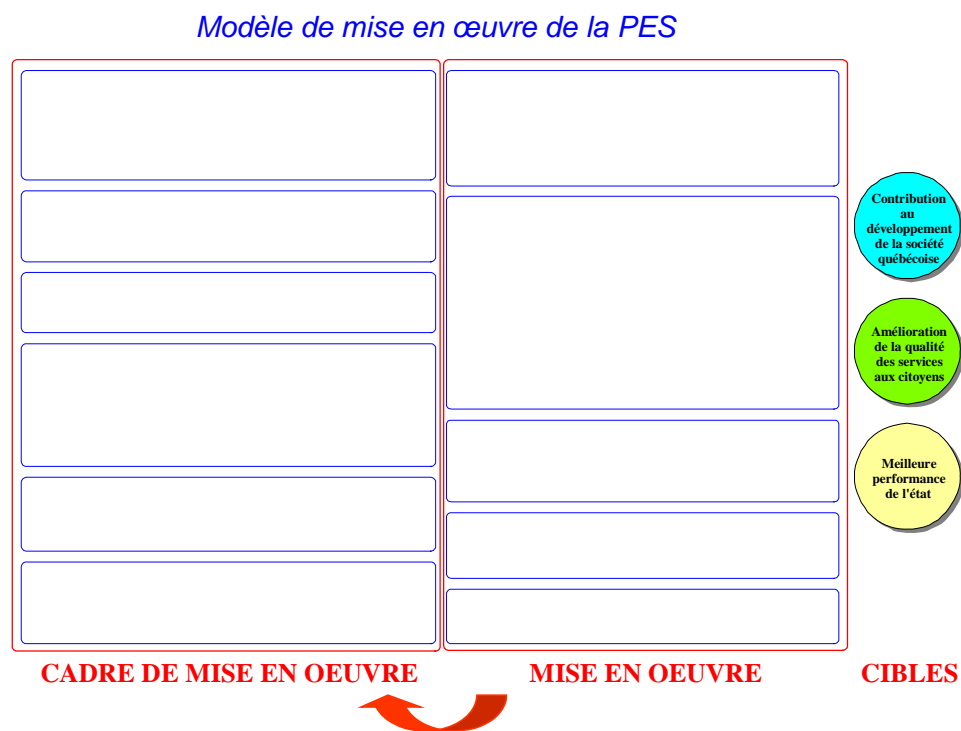
L'architecture de la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises constitue un premier jalon majeur permettant de relever l'ensemble de ces défis de gestion avec succès.

4. LE MODÈLE DE MISE EN OEUVRE

Sur la base de la démarche de transformation et des défis de gestion présentés dans les chapitres précédents, un modèle général de mise en œuvre de la prestation électronique de services a été élaboré en utilisant la méthode Station DMR Résultats^{MC}. Ce modèle, ébauché à partir de consultations auprès d'intervenants impliqués dans les travaux d'architecture d'entreprise gouvernementale, se veut une première réflexion sur les actions à prendre pour assurer la mise en œuvre de ce changement.

4.1 Modèle général

Le modèle général simplifié est représenté par les trois blocs de la figure suivante, soit le cadre de mise en œuvre, la mise en œuvre et les cibles stratégiques visées.






Le cadre de mise en œuvre regroupe toutes les initiatives d'encadrement nécessaires à la mise en œuvre de la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises. La mise en œuvre représente les initiatives reliées à la réalisation des projets de prestation électronique de services. Les cibles stratégiques visées sont les objectifs principaux définis par les stratégies gouvernementales.

Les initiatives du cadre de mise en œuvre et de mise en œuvre couvrent les différents défis de gestion de la prestation électronique de services identifiés précédemment. À noter que les résultats qui seront obtenus de la mise en œuvre de projets entraîneront une évolution dans le cadre de mise en œuvre. Ainsi, le processus de changement se fera par couches successives d'évolution. Chaque cycle amenant une évolution du cadre de mise en œuvre.

Les cibles stratégiques visées

Les cibles stratégiques visées sont alignées sur les priorités ressortant des stratégies gouvernementales et sont définies en tenant compte des éléments suivants :

- Projet de loi 82
- Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale intitulé "Pour de meilleurs services aux citoyens, un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique";
- Discours et communiqués du Secrétariat du Conseil du trésor en relation avec le projet de loi 82;
- Politique québécoise de l'autoroute de l'information;
- Plan d'action intitulé "L'inforoute gouvernementale, pour mieux servir les citoyens et les entreprises".

Cible	Description
 <p>Contribution au développement de la société québécoise</p>	<p>Contribuer à maximiser les retombées avantageuses aux plans social, culturel et économique et se comporter en utilisateur modèle.</p>
 <p>Amélioration de la qualité des services aux citoyens</p>	<p>Contribuer au rehaussement de la qualité des services aux citoyens et aux entreprises en facilitant l'accès aux services et en simplifiant leur utilisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les transactions à caractère administratif et informationnel; - Par une approche centrée sur le citoyen; - Par une intégration des services.
 <p>Meilleure performance de l'état</p>	<p>Soutenir l'optimisation de la gestion des ressources et l'amélioration de la performance des processus de prestation des services.</p>

Les domaines d'intervention

Le modèle de mise en œuvre découpe le plan d'action en domaines d'intervention lesquels sont présentés dans le schéma ci-dessous. Ces domaines d'intervention identifient les initiatives et résultats requis pour adresser les défis de gestion énoncés précédemment.

Modèle de mise en œuvre de la PES



Ce modèle général met en relief :

- les différents domaines d'intervention du cadre de mise en œuvre ainsi que leurs contributions à la réalisation de projets porteurs;
- la réalisation des projets porteurs ainsi que les domaines d'intervention rattachés;
- la contribution des projets porteurs et des domaines d'intervention de la mise en œuvre aux cibles stratégiques visées.

4.2 Le cadre de mise en oeuvre

Afin de mettre en place efficacement une prestation électronique de services gouvernementaux, le gouvernement doit se doter d'un cadre de mise en oeuvre sur lequel les différents organismes pourront s'appuyer pour élaborer leurs projets. Le texte qui suit propose les actions à initiées pour chacun des domaines d'intervention retenus dans le cadre de la stratégie de mise en oeuvre.

Domaine d'intervention – Cadre de gestion de la PES

Les travaux réalisés dans le cadre de l'architecture d'entreprise gouvernementale ont permis de constater que le cadre de gestion actuel des ressources informationnelles devait être révisé et qu'un cadre de gestion plus global couvrant l'ensemble des processus reliés à la prestation électronique de services gouvernementaux devrait être élaboré. Ce cadre de gestion, basé sur la Loi de l'administration publique et la Politique de l'autoroute de l'information, préciserait notamment les processus d'analyse et d'établissement des priorités pour le développement des services électroniques et de leurs composantes ainsi que des mécanismes de financement, de prise de décision et de reddition de comptes pour ce type de projet. Il couvrirait également les éléments requis pour assurer la planification d'ensemble des projets, la gestion globale du portefeuille d'investissement et l'évaluation des résultats.

Par ailleurs, les rôles et responsabilités des différents acteurs du changement y seraient précisés ainsi que les mécanismes de coordination et de concertation requis pour assurer une cohésion d'action entre les intervenants des multiples organisations impliquées tant gouvernementales que privées.

Afin d'assurer une adhésion rapide des ministères et organismes à ce cadre de gestion, des actions de sensibilisation, de formation, de communication et de coaching devront être initiées à l'échelle du gouvernement.

Domaine d'intervention - Architecture d'entreprise gouvernementale

Les travaux d'architecture d'entreprise gouvernementale ne se terminent pas avec les biens livrables de la présente étape, une diffusion de la version initiale de l'architecture d'entreprise doit être réalisée et des travaux doivent être entrepris pour préciser davantage chacun des volets.

De plus, des services de conseil et de soutien aux équipes d'architecture des ministères et organismes doivent être mis en place afin de supporter ceux-ci dans le cadre de la mise en place de projets de PES. Des actions de sensibilisation, de formation et de communication devront être proposées aux ministères et organismes.

Domaine d'intervention – Évaluation des impacts humains et organisationnels

Sur la base du cadre de gestion de la prestation électronique des services gouvernementaux et de l'architecture d'entreprise gouvernementale, des travaux doivent être entrepris pour identifier les impacts humains et organisationnels de tels changements. Ces travaux doivent également prendre en considération les autres projets en cours dans le cadre de la mise en place de la réforme gouvernementale.

Suite à cette analyse, le gouvernement devrait être en mesure de connaître les besoins de changement, d'apprentissage et de communication organisationnelle auxquels il devra répondre. Un plan global de gestion des impacts humains et organisationnels doit être élaboré afin d'indiquer aux ministères et organismes les actions que privilégie l'État pour adresser ces préoccupations.

Domaine d'intervention – Normalisation des informations, des échanges et du partage

Le domaine « Normalisation des informations, des échanges et du partage » comprend les activités de normalisation nécessaires à l'harmonisation des aspects de présentation des portails, à la définition des données qui seront communes et partagées entre les ministères ou organismes, ainsi qu'à la définition des formulaires et des mécanismes d'échange et de partage entre les ministères ou organismes.

Sur la base des travaux de l'architecture d'entreprise gouvernementale et du cadre de normalisation en cours de rédaction, des normes de gestion des données, des métadonnées et d'interface personne-machine devraient être diffusées ainsi que des normes de sécurité et des normes d'échange et de partage. Ces normes sont requises pour orienter les ministères et organismes dans la réalisation de projets PES.

Par ailleurs, des services de conseil et de soutien aux équipes d'architecture des ministères et organismes doivent être mis en place et des actions de sensibilisation, de formation et de communication doivent être initiées auprès des ministères et organismes.

Domaine d'intervention – Sécurité des informations

Le domaine « Sécurité des informations » comprend les activités de gestion de la sécurité et de confidentialité des informations. Particulièrement, le partage de l'information devra respecter le cadre légal et réglementaire en matière de protection de la vie privée, des mécanismes de sécurité devront être développés notamment pour la gestion du consentement, l'identification et la signature numérique, l'accès aux banques d'information et la sécurisation du périmètre électronique des systèmes gouvernementaux.

Ces travaux de sécurité des informations sont requis suite à l'élaboration de l'architecture d'entreprise gouvernementale ainsi que la normalisation des mécanismes d'échange et de partage. Une adaptation des fonctions et mécanismes de sécurité actuels au contexte de la prestation électronique de services devrait être effectuée afin de fournir aux ministères et organismes de nouvelles spécifications en matière de mécanismes de sécurité.

Ici encore, des services de conseil et de soutien aux équipes d'architecture des ministères et organismes doivent être mis en place et des actions de sensibilisation, de formation et de communication doivent être initiées auprès des ministères et organismes.

Domaine d'intervention – Cadre de développement des systèmes de PES

Pour compléter le cadre de mise en œuvre, les travaux d'architecture d'entreprise gouvernementale requièrent de revoir le cadre de développement des systèmes pour les projets de prestation électronique de services. Il faut particulièrement revoir les approches de développement et l'encadrement de gestion pour le développement, la mise en œuvre et l'entretien de système. Notamment, ce nouveau cadre de développement doit prendre en compte les nouvelles normes d'échanges et de partage, les spécifications de mécanismes de sécurité et le cadre de gestion de la prestation électronique de services.

Afin d'assurer une adhésion rapide des ministères et organismes à ce cadre de développement, des actions de sensibilisation, de formation, de communication et de coaching devront être initiées à l'échelle du gouvernement.

4.3 La mise en oeuvre

Parallèlement aux interventions reliées au cadre de mise en œuvre, le gouvernement doit prendre les actions pour accélérer la mise en œuvre de projets de prestation électronique de services. Le texte qui suit présente les domaines d'intervention qui ont été identifiés pour assurer une mise en œuvre adéquate des services.

Domaine d'intervention – Gouvernance de la PES

Sur la base du cadre de gestion de la prestation électronique de services, le gouvernement doit se doter d'une structure de gouvernance de la PES laquelle assurera les activités de planification d'ensemble des projets de PES, d'analyse et d'établissement de priorités, de suivi et d'évaluation des résultats.

Ce groupe doit établir la vision, les principes directeurs et les objectifs stratégiques gouvernementaux, identifier et prioriser les projets porteurs d'infrastructures et de PES.

Domaine d'intervention – Réalisation de projets porteurs

À partir d'une approbation du projet porteur d'infrastructure et/ou de PES par la structure de gouvernance, ce domaine consiste à réaliser le projet retenu. Pour réaliser ce projet, les multiples partenaires impliqués doivent respecter le cadre de mise en œuvre soit :

- le cadre de gestion de la PES,
- l'architecture d'entreprise gouvernementale,
- les plans de gestion des impacts humains et organisationnels,
- les normes de gestion des données, des métadonnées et d'interface personne-machine,
- les normes d'échange et de partage,
- les spécifications des mécanismes de sécurité,
- le cadre de développement révisé.

Le responsable du projet doit rendre compte à la structure de gouvernance de l'avancement et des résultats du projet lesquels doivent se traduire par soit une « Contribution au développement de la société québécoise », l'« Amélioration de la qualité des services aux citoyens » et/ou une « Meilleure performance de l'état ».

Tout au cours du projet, des initiatives de gestion du changement devront être réalisées afin d'assurer une évolution progressive du personnel vers cette transformation de l'appareil gouvernemental.

Domaine d'intervention – Opération et exploitation

Ce domaine d'intervention vise à assurer une gestion globale de l'environnement réparti multi-plateformes ainsi que du soutien aux utilisateurs. Des mécanismes devraient être mis en place pour mesurer l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens.

Domaine d'intervention – Gestion des impacts humains et organisationnels

Le domaine « Gestion des impacts humains et organisationnels » comprend les activités au niveau des ressources humaines (affectation, formation, développement des expertises, etc.) ainsi qu'au niveau organisationnel (optimisation des processus, organisation du travail, etc.) requises pour une gestion continue des impacts humains et organisationnels. Il s'agit de mettre en place un groupe de soutien pour aider le personnel à mieux aborder ces changements.

Domaine d'intervention – Gestion des composantes réutilisables

Les composantes développées lors des projets d'infrastructure ou de PES devront être prises en charge par ce groupe lequel a pour mission de maximiser la réutilisation des composantes entre les différents projets de PES. Un suivi des économies réalisées sera assuré.

5. CONCLUSION

L'élaboration du modèle général de mise en œuvre de la PES a permis d'établir un premier plan d'action permettant 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 défis de gestion ainsi que les facteurs critiques de succès de la mise en œuvre de la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises, en prenant en compte le contexte, les dépendances et les 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.

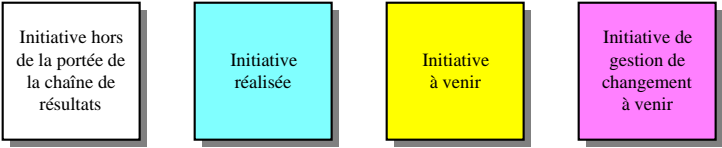
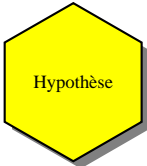
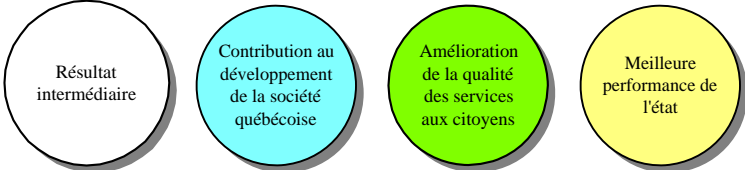
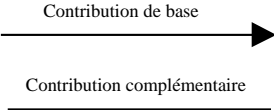
ANNEXE - CHAÎNE DE RÉSULTATS

Cette annexe contient une présentation sous forme de chaîne de résultats de chacun des domaines d'intervention identifiés dans le modèle général et décrit dans le texte. La dernière section de l'annexe présente le modèle de mise en œuvre de la PES sous forme de chaîne de résultats.

1.1 Formaliste de représentation

Le formalisme de représentation des chaînes de résultats présenté à la section 2.3 peut être enrichi par l'utilisation de couleurs qui permettent de mettre en évidence certains types d'initiatives, d'hypothèses ou de résultats.

Le formalisme de couleur défini pour la chaîne de résultats de la mise en œuvre de la PES est présenté dans le tableau suivant.

Type de symbole	Formalisme de couleur
Initiative	
Hypothèse	
Résultat	
Contribution	

1.2 Les domaines d'intervention

Le texte qui suit présente chacun des domaines d'intervention de la façon suivante :

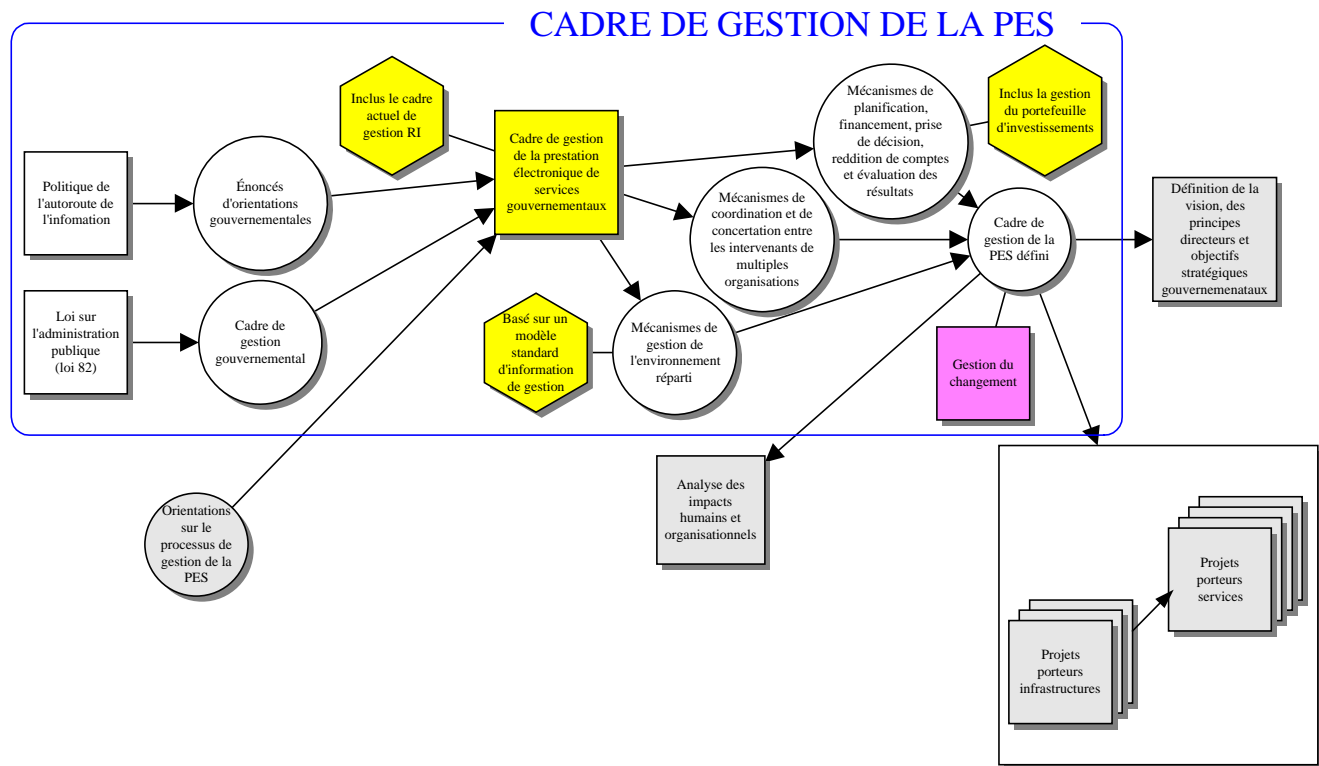
1. Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats);
2. Présentation générale du domaine;
3. Présentation des contributions qui alimentent le domaine;

4. Présentation des initiatives et résultats du domaine;
5. Présentation des contributions qui sortent du domaine.

À noter que la chaîne de résultats représente les initiatives et résultats nécessaires pour assurer la mise en œuvre de la PES, mais ne couvre pas toutes les initiatives requises pour les différents domaines concernés.

Domaine d'intervention – Cadre de gestion de la PES

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Cadre de gestion de la PES » comprend les activités de mise en place d'un cadre de gestion spécifique à la prestation électronique de services.

Contributions qui alimentent le domaine

Ce cadre de gestion doit tenir compte des « orientations en cours sur le processus de gestion de la PES » ainsi que de la « Loi sur l'administration publique (loi 82) » et de la « Politique de l'autoroute de l'information ».

Présentation des initiatives et des résultats

L'initiative de définition du « cadre de gestion de la prestation électronique de services gouvernementaux » qui inclut le cadre actuel de gestion de RI, a comme résultats :

- des mécanismes de planification, financement, prise de décision, reddition de comptes et évaluation des résultats (qui inclus la gestion du portefeuille d'investissements);
- des mécanismes de coordination et de concertation entre les intervenants de multiples organisations;
- des mécanismes de gestion de l'environnement réparti (basés sur un modèle standard d'information de gestion).

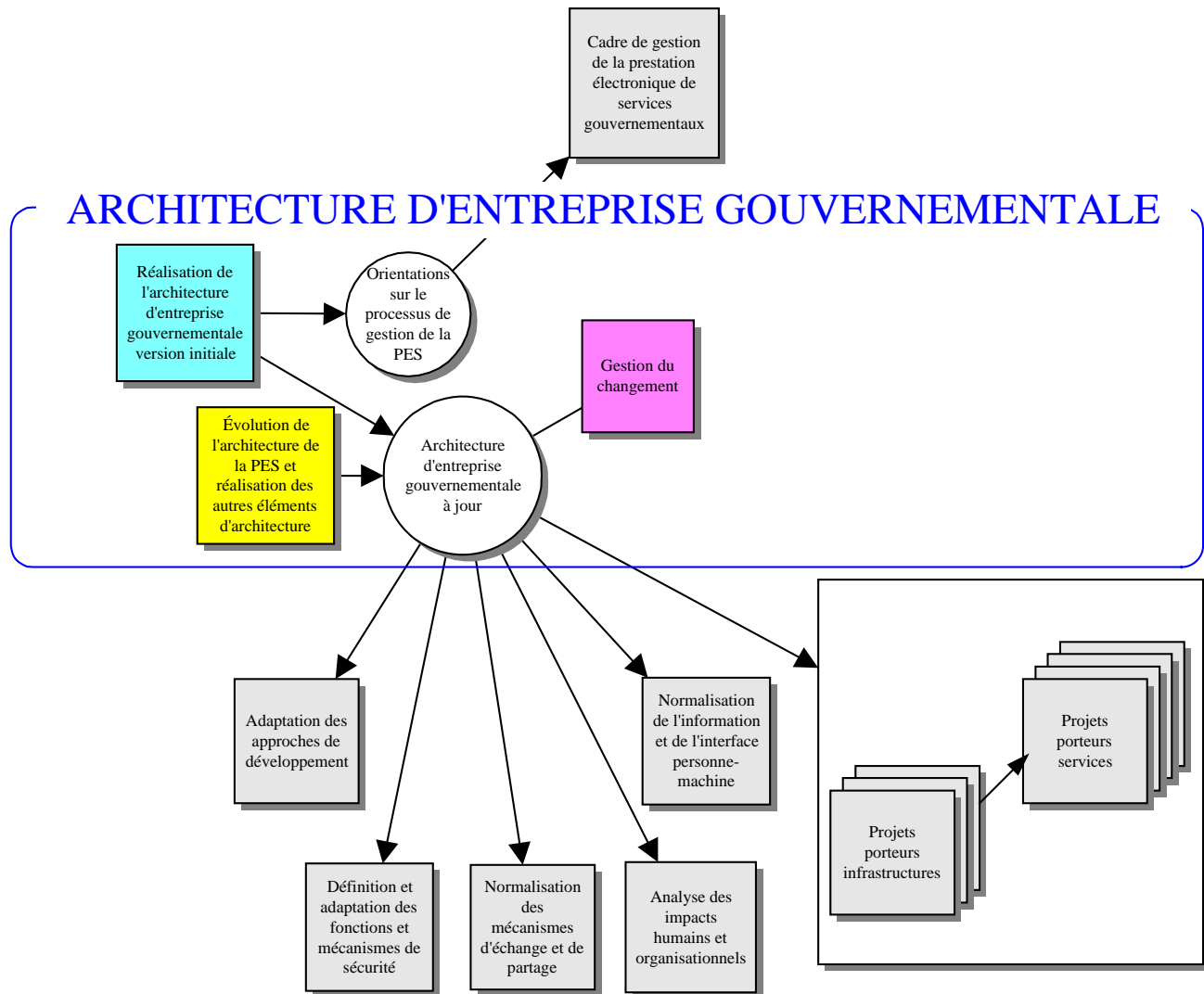
Le cadre de gestion défini devra être pris en compte par des activités de « gestion du changement » afin notamment d’être diffusé auprès des ministères et organismes.

Contributions qui sortent du domaine

La définition du cadre de gestion de la PES contribue à la « définition de la vision, des principes directeurs et objectifs stratégiques gouvernementaux » de la gouvernance de la PES, à la « réalisation des projets porteurs » (infrastructures et services), à « l’analyse des impacts humains et organisationnels ».

Domaine d'intervention - Architecture d'entreprise gouvernementale

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Architecture d'entreprise gouvernementale » comprend les travaux d'architecture déjà réalisés, ceux à prévoir à court terme, ainsi que les activités de gestion du changement associées.

Contributions qui alimentent le domaine

Aucune, les travaux d'architecture d'entreprise gouvernementale représentant dans le contexte de cette chaîne de résultats le point de départ des travaux sur la prestation électronique de services aux citoyens et aux entreprises.

Présentation des initiatives et des résultats

- Initiative terminée de « réalisation de l'architecture d'entreprise gouvernementale version initiale »;

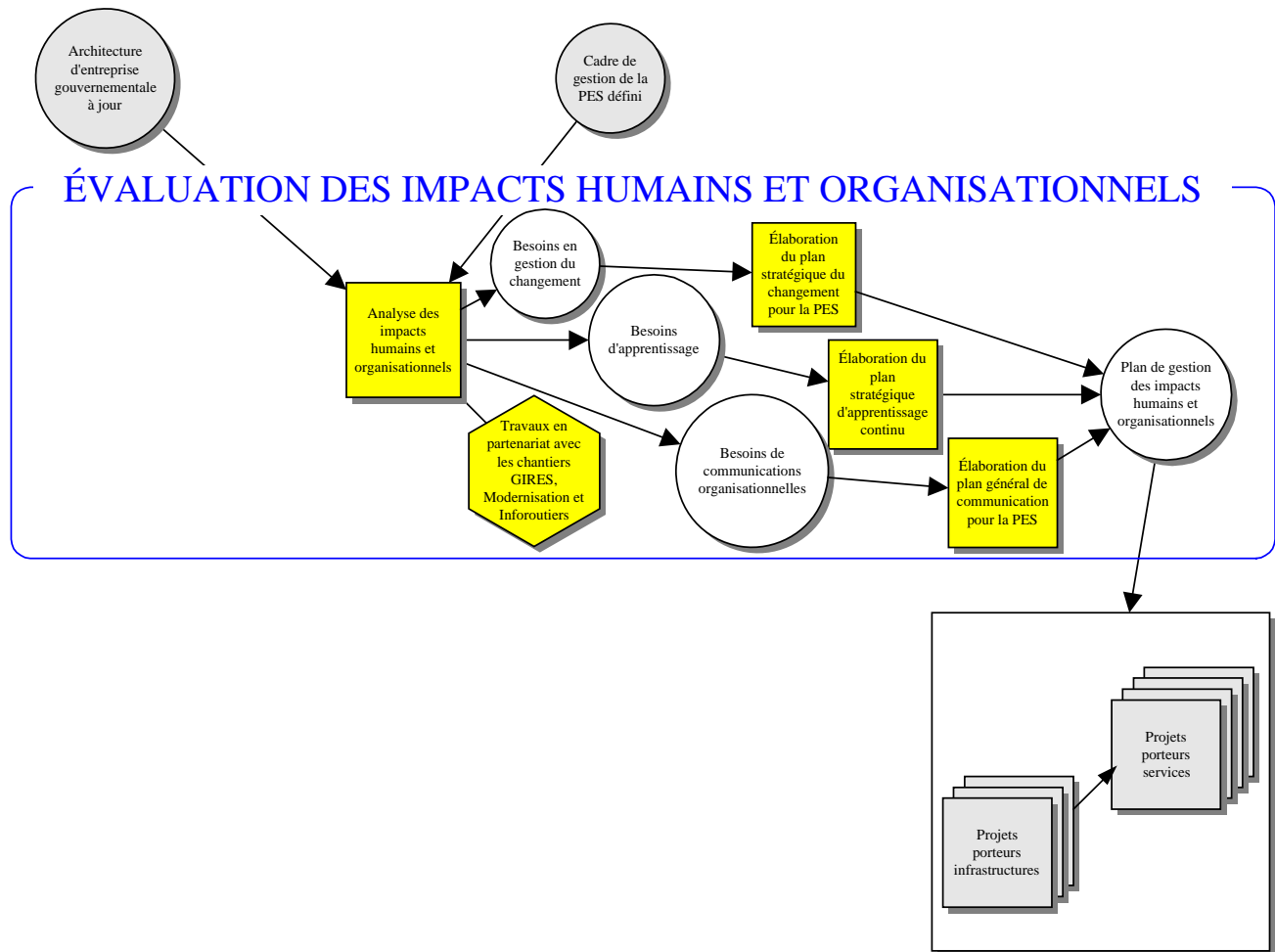
- Initiative à prévoir d'« évolution de l'architecture de la PES et réalisation des autres éléments d'architecture »;
- Les résultats de ces deux initiatives sont une « architecture d'entreprise gouvernementale à jour » ainsi que des « Orientations sur le processus de gestion de la PES ».
- Une initiative de « gestion du changement » est aussi à prévoir qui permettra entre autres la diffusion des travaux d'architecture auprès des M/O.

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux d'architecture contribuent aux différentes initiatives d'encadrement et à la réalisation des projets porteurs.

Domaine d'intervention – Évaluation des impacts humains et organisationnels

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Évaluation des impacts humains et organisationnels » comprend les activités d’analyse des impacts humains et organisationnels ainsi que l’élaboration de divers plan stratégique de gestion du changement, d’apprentissage et de communication pour la PES.

Contributions qui alimentent le domaine

Les travaux d’évaluation des impacts humains et organisationnels sont initiés par l’architecture gouvernementale ainsi que par le cadre de gestion de la PES.

Présentation des initiatives et des résultats

- Initiative à prévoir d’ « Analyse des impacts humains et organisationnels » qui a pour résultats l’identification des « Besoins en gestion du changement », des « Besoins d'apprentissage », ainsi que des « Besoins de communications organisationnelles »;

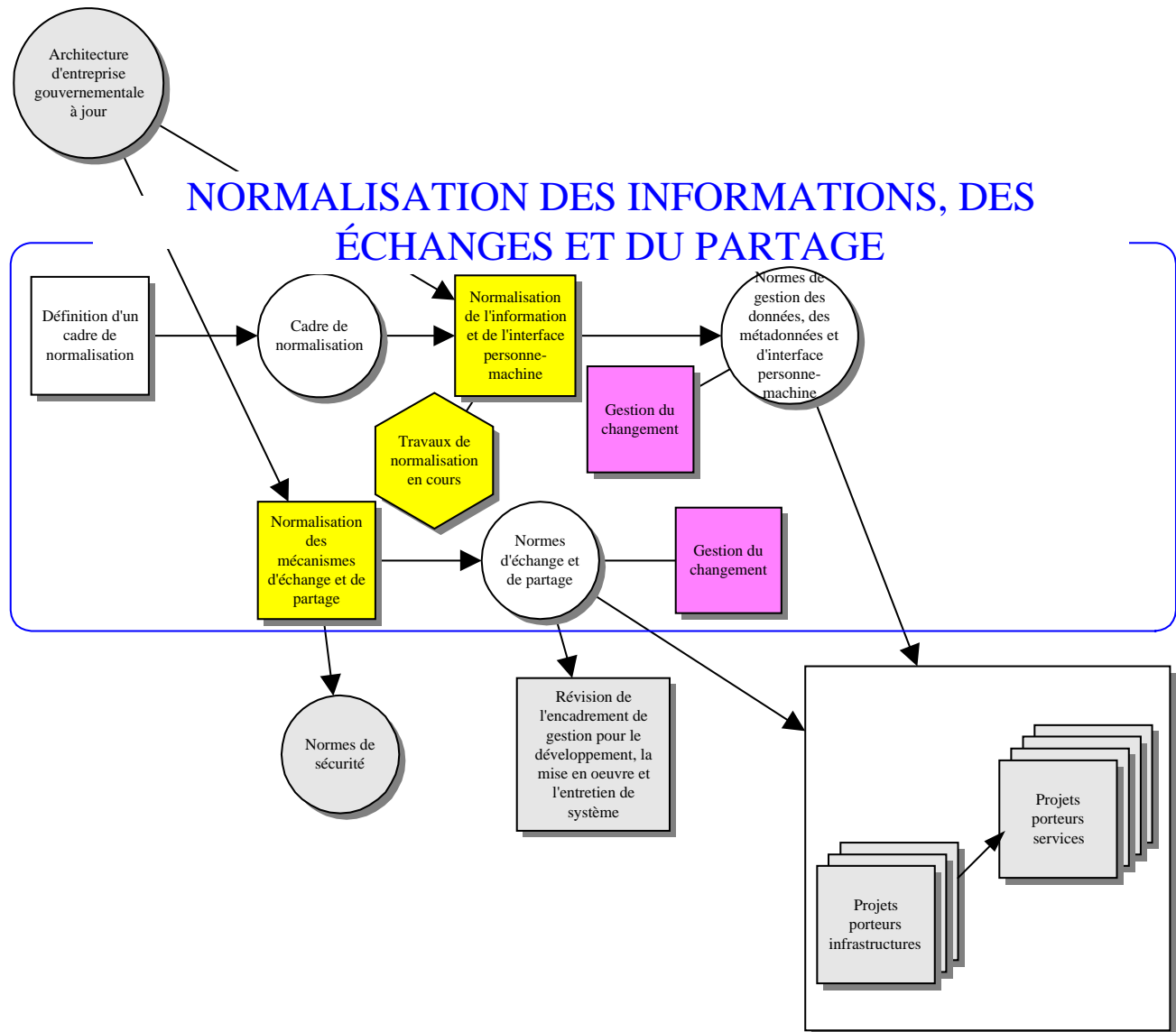
- L'identification de ces différents besoins permet d'entreprendre des activités d' « Élaboration du plan stratégique du changement pour la PES », d' « Élaboration du plan stratégique d'apprentissage continu » et d' « Élaboration du plan général de communication pour la PES »;
- Le résultat final de toutes les activités d'évaluation des impacts humains et organisationnels est un « plan de gestion des impacts humains et organisationnels »

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux d'évaluation des impacts humains et organisationnels contribuent à la « réalisation des projets porteurs » (infrastructures et services).

Domaine d'intervention – Normalisation des informations, des échanges et du partage

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Normalisation des informations, des échanges et du partage » comprend les activités de normalisation nécessaires à l’harmonisation des aspects de présentation des portails, à la définition des données qui seront communes et partagées entre les ministères ou organismes, ainsi qu’à la définition des formulaires et des mécanismes d’échange et de partage entre les ministères ou organismes.

Contributions qui alimentent le domaine

Les travaux de normalisation des informations, des échanges et du partage sont initiés par l’architecture d’entreprise gouvernementale.

Présentation des initiatives et des résultats

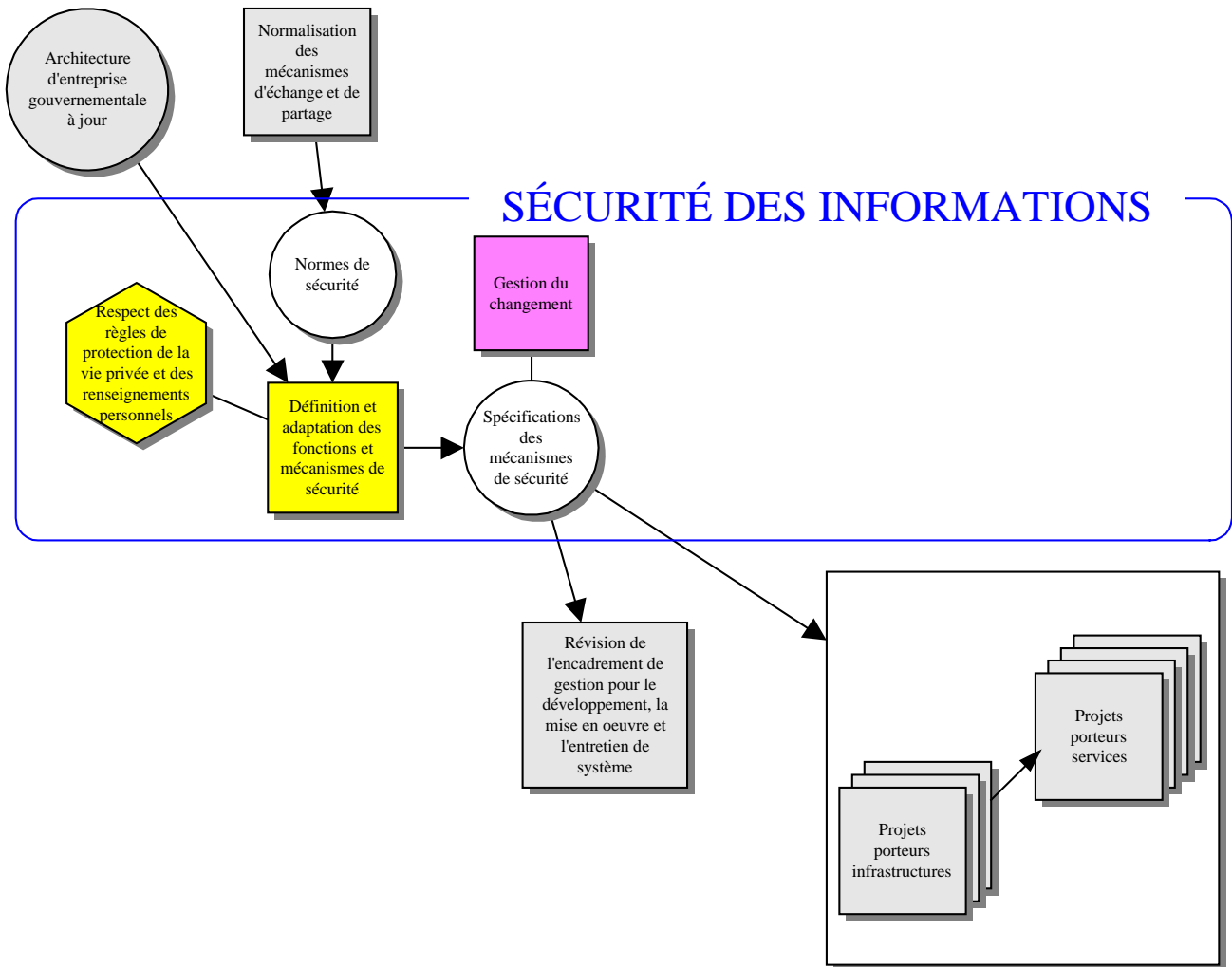
- Initiative à prévoir de « Normalisation de l'information et de l'interface personne-machine » qui tient compte des travaux de normalisation et de la définition d'un cadre de normalisation en cours et qui a pour résultats la définition de « Normes de gestion des données, des métadonnées et d'interface personne-machine »;
- Initiative à prévoir de « Normalisation des mécanismes d'échange et de partage » qui a pour résultats la définition de « Normes de sécurité » ainsi que de « Normes d'échange et de partage »;
- Initiatives à prévoir de « Gestion du changement » pour la diffusion et l'appropriation des différentes normes par les ministères ou organismes.

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux de normalisation des informations, des échanges et du partage contribuent à la « réalisation des projets porteurs » (infrastructures et services), à la « Révision de l'encadrement de gestion pour le développement, la mise en œuvre et l'entretien de système » ainsi qu'à la définition de « Normes de sécurité ».

Domaine d'intervention – Sécurité des informations

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Sécurité des informations » comprend les activités de gestion de la sécurité et de confidentialité des informations. Particulièrement, le partage de l'information devra respecter le cadre légal et réglementaire en matière de protection de la vie privée, des mécanismes de sécurité devront être développés notamment pour la gestion du consentement, l'identification et la signature numérique, l'accès aux banques d'information et la sécurisation du périmètre électronique des systèmes gouvernementaux.

Contributions qui alimentent le domaine

Les travaux de sécurité des informations sont initiés par l'architecture d'entreprise gouvernementale ainsi que par la normalisation des mécanismes d'échange et de partage qui induisent des normes de sécurité.

Présentation des initiatives et des résultats

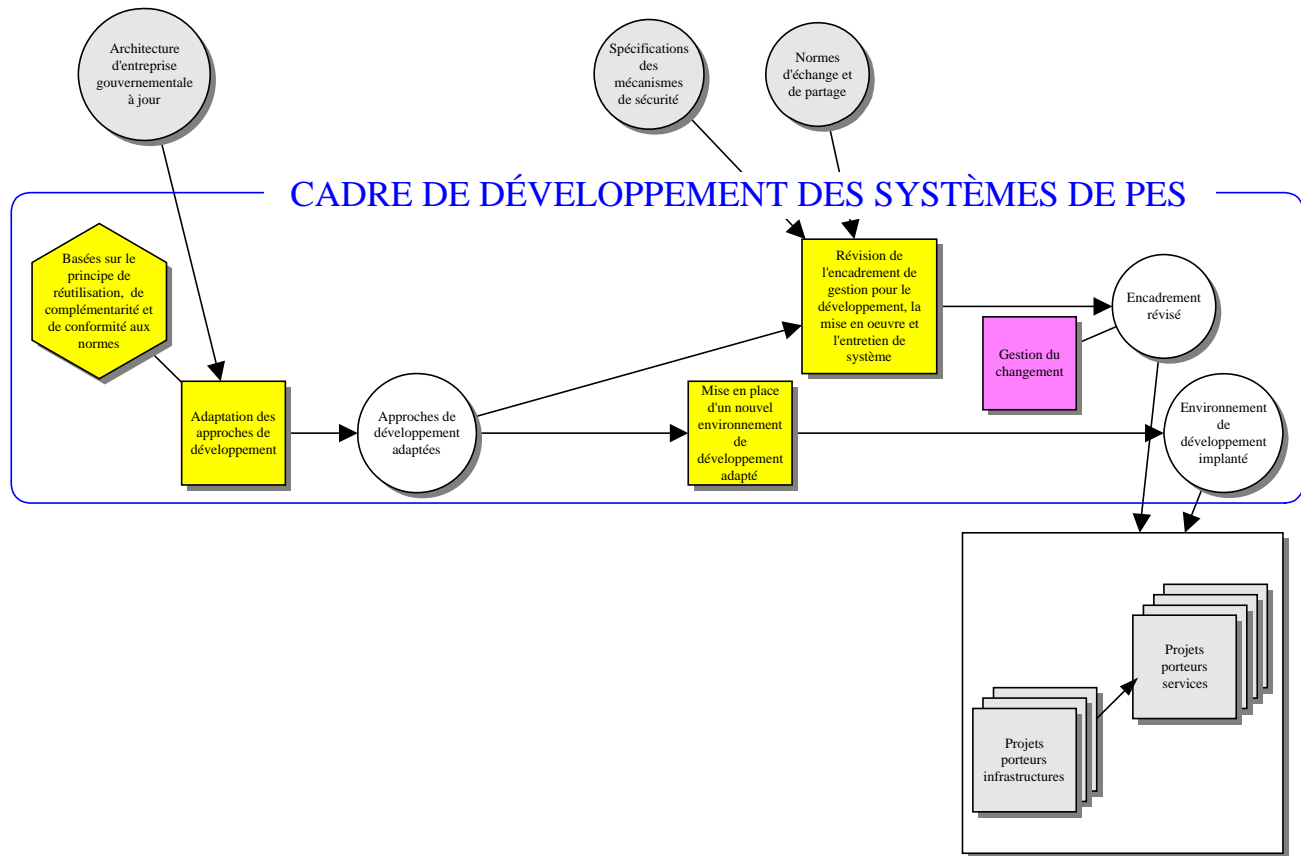
- Initiative à prévoir de « Définition et adaptation des fonctions et mécanismes de sécurité » qui respectent les règles de protection de la vie privée et des renseignements personnels et qui a pour résultats la « Spécifications des mécanismes de sécurité »;
- Initiatives à prévoir de « Gestion du changement » pour la diffusion et l'appropriation des différents mécanismes de sécurité par les ministères ou organismes.

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux de sécurité des informations contribuent à la « réalisation des projets porteurs » (infrastructures et services), ainsi qu'à la « Révision de l'encadrement de gestion pour le développement, la mise en œuvre et l'entretien de système ».

Domaine d'intervention – Cadre de développement des systèmes de PES

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Cadre de développement des systèmes de PES » comprend les activités d'adaptation des approches de développement et de révision de l'encadrement de gestion pour le développement, la mise en œuvre et l'entretien de système requis par la PES.

Contributions qui alimentent le domaine

Les travaux d'élaboration du cadre de développement des systèmes de PES sont initiés par l'architecture d'entreprise gouvernementale, par la spécification des mécanismes de sécurité ainsi que par la spécification des normes d'échange et de partage.

Présentation des initiatives et des résultats

- Initiative à prévoir d'« Adaptation des approches de développement » basée sur le principe de réutilisation, de complémentarité et de conformité aux normes, suivi par une initiative de « Mise en place d'un nouvel environnement de développement adapté » qui a pour résultat un « Environnement de développement implanté »;
- Initiative à prévoir de « Révision de l'encadrement de gestion pour le développement, la mise en œuvre et l'entretien de système »

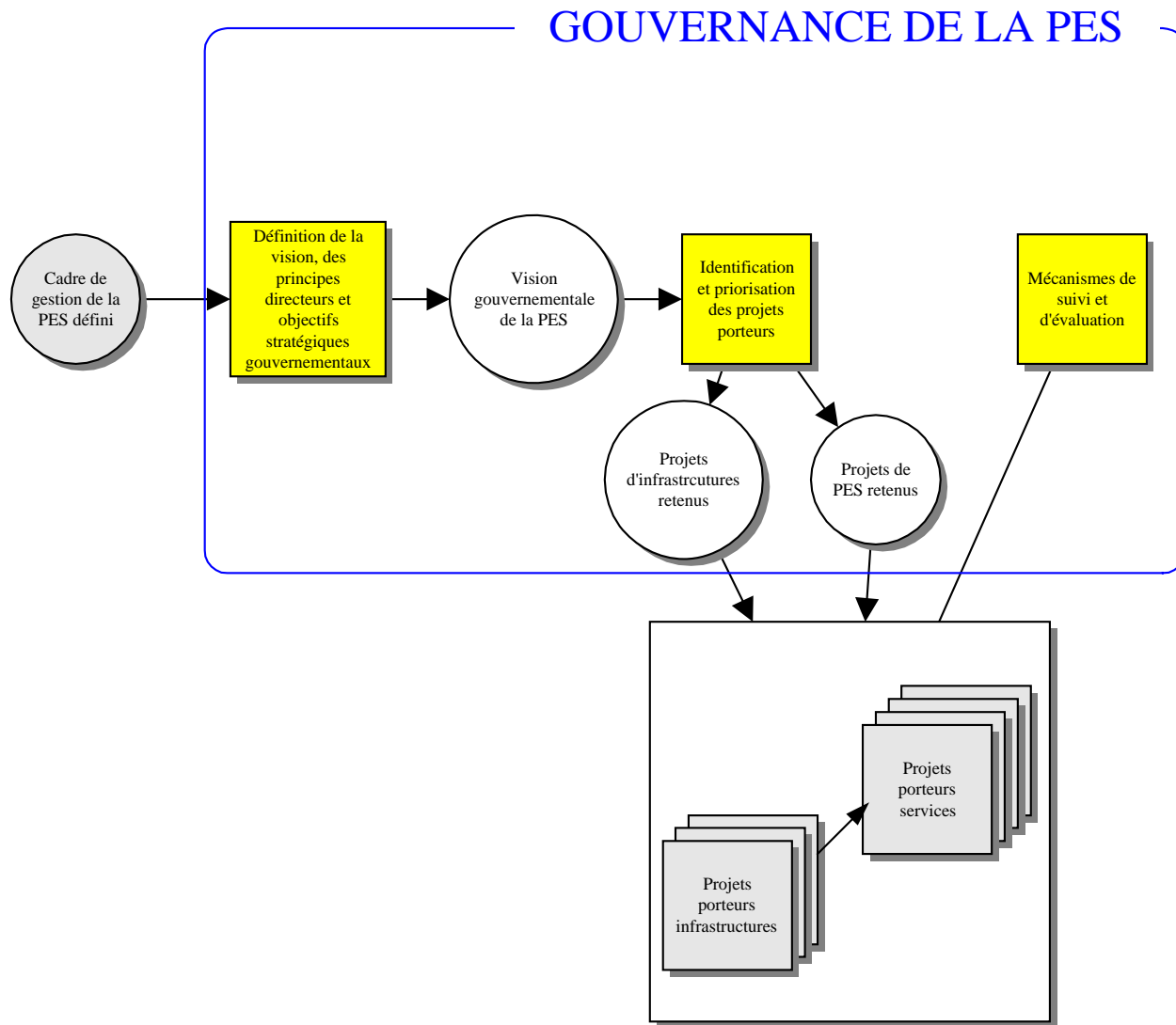
- Initiatives à prévoir de « Gestion du changement » pour la révision de l'encadrement de gestion pour le développement, la mise en œuvre et l'entretien de système.

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux d'élaboration du cadre de développement des systèmes de PES contribuent à la « réalisation des projets porteurs » (infrastructures et services),

Domaine d'intervention – Gouvernance de la PES

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Gouvernance de la PES » comprend les activités de planification d'ensemble des projets de PES, d'établissement d'un processus d'analyse et d'établissement de priorités, de vision d'ensemble de la PES et des mécanismes de suivi et d'évaluation.

Contributions qui alimentent le domaine

Les travaux de gouvernance de la PES sont initiés par la définition du cadre de gestion de la PES.

Présentation des initiatives et des résultats

- Initiative à prévoir de « Définition de la vision, des principes directeurs et objectifs stratégiques gouvernementaux » ;

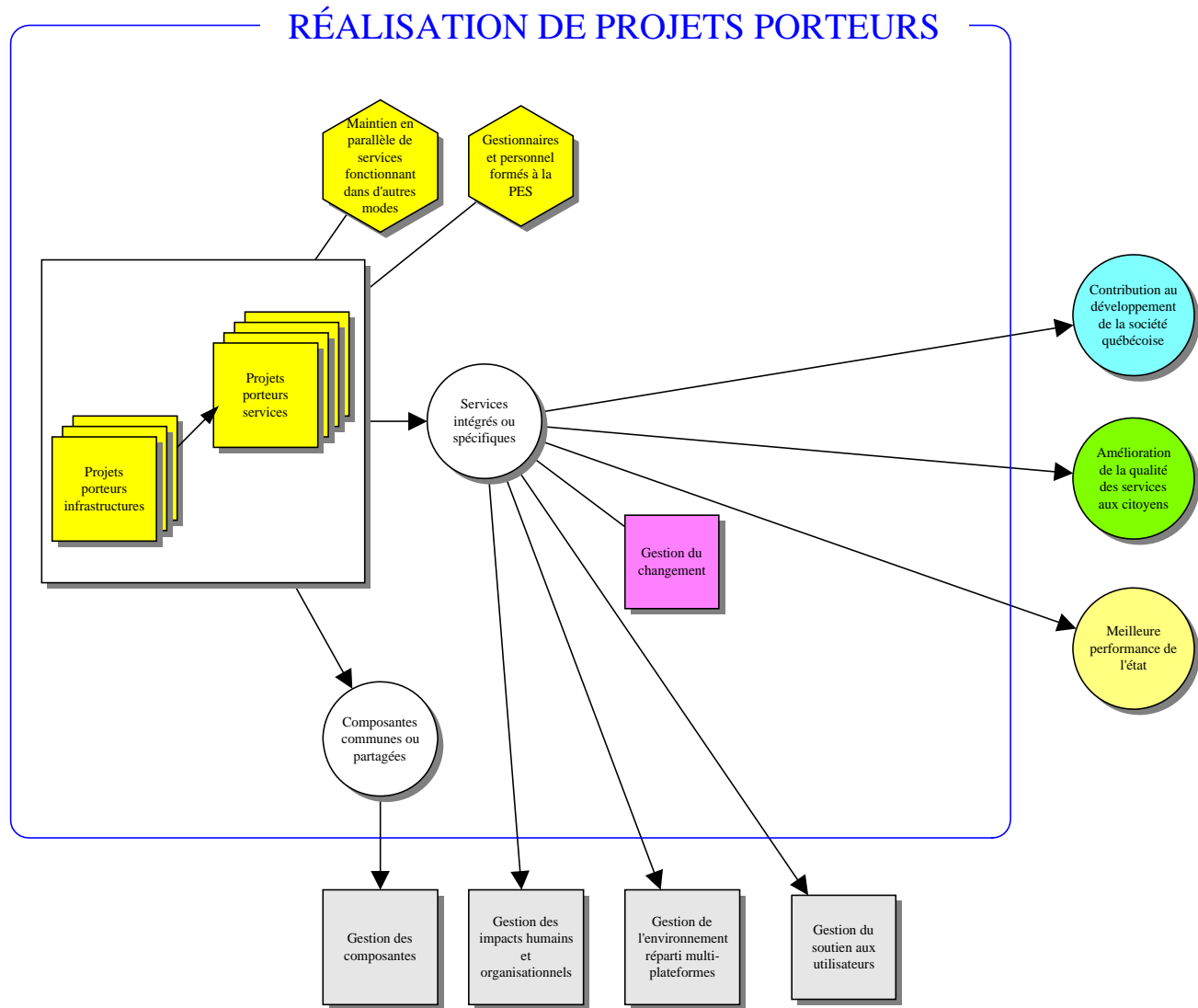
- Initiative à prévoir de « Identification et priorisation des projets porteurs » qui a pour résultats des projets d'infrastructures et des projets de PES retenus;
- Initiative à prévoir de mise en place de « Mécanismes de suivi et d'évaluation » qui est complémentaire à la réalisation des projets porteurs.

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux de gouvernance de la PES contribuent à la « réalisation des projets porteurs » (infrastructures et services),

Domaine d'intervention – Réalisation de projets porteurs

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Réalisation de projets porteurs » comprend les activités de réalisation des projets porteurs au niveau infrastructures et services.

Contributions qui alimentent le domaine

Les différents résultats des travaux des domaines d'encadrement et de gouvernance de la PES contribuent à la réalisation de projets porteurs.

Présentation des initiatives et des résultats

- Initiative à prévoir de «Projets porteurs d'infrastructures »;

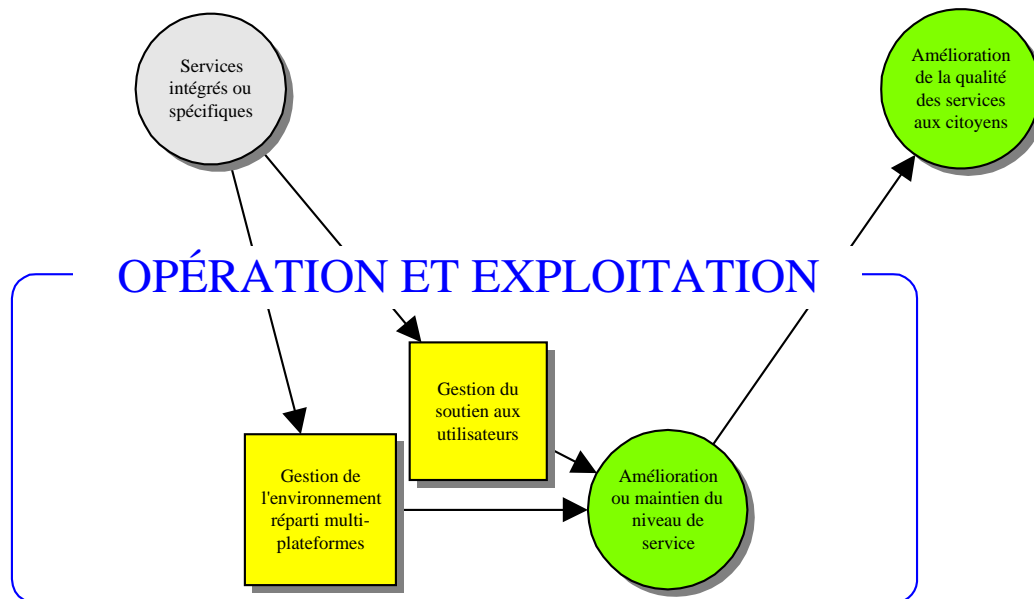
- Initiative à prévoir de « Projets porteurs de services » avec le maintien en parallèle de services fonctionnant dans d'autres modes et la formation des gestionnaires et du personnel à la PES;
- Les résultats immédiats de la réalisation de projets porteurs d'infrastructures et de services sont des « Services intégrés ou spécifiques » ainsi que des « Composantes communes ou partagées »;
- Les résultats de la réalisation de projets porteurs d'infrastructures et de services sont les cibles stratégiques visées, soit la « Contribution au développement de la société québécoise », l' « Amélioration de la qualité des services aux citoyens » et une « Meilleure performance de l'état ».

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux de réalisation de projets porteurs d'infrastructures et de services contribuent aux travaux de « Gestion de l'environnement réparti multi-plateformes », de « Gestion du soutien aux utilisateurs », de « Gestion des impacts humains et organisationnels » ainsi que de « Gestion des composantes ».

Domaine d'intervention – Opération et exploitation

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Opération et exploitation » comprend les activités de gestion de l'environnement réparti multi-plateformes ainsi que la gestion du soutien aux utilisateurs.

Contributions qui alimentent le domaine

Les travaux d'opération et d'exploitation sont initiés par la réalisation de services intégrés ou spécifiques.

Présentation des initiatives et des résultats

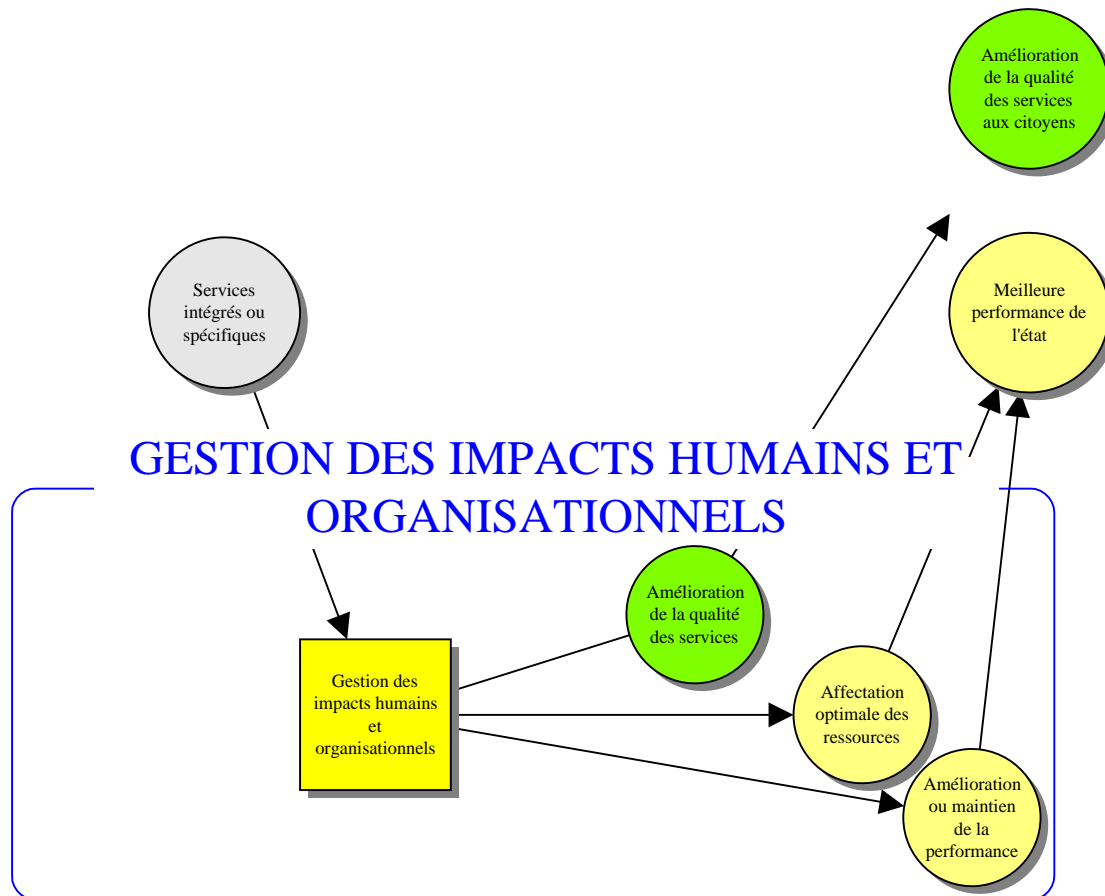
- Initiative à prévoir de « Gestion de l'environnement réparti multi-plateformes »;
- Initiative à prévoir de « Gestion du soutien aux utilisateurs »;
- Résultats de ces deux initiatives : « Amélioration ou maintien du niveau de service ».

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux d'opération et d'exploitation contribuent à la cible stratégique « Amélioration de la qualité des services aux citoyens ».

Domaine d'intervention – Gestion des impacts humains et organisationnels

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Gestion des impacts humains et organisationnels » comprend les activités au niveau des ressources humaines (affectation, formation, développement des expertises, etc.) ainsi qu'au niveau organisationnel (optimisation des processus, organisation du travail, etc.) conséquences de la réalisation de projets de PES.

Contributions qui alimentent le domaine

La gestion des impacts humains et organisationnels est initiée par la création de services intégrés ou spécifiques.

Présentation des initiatives et des résultats

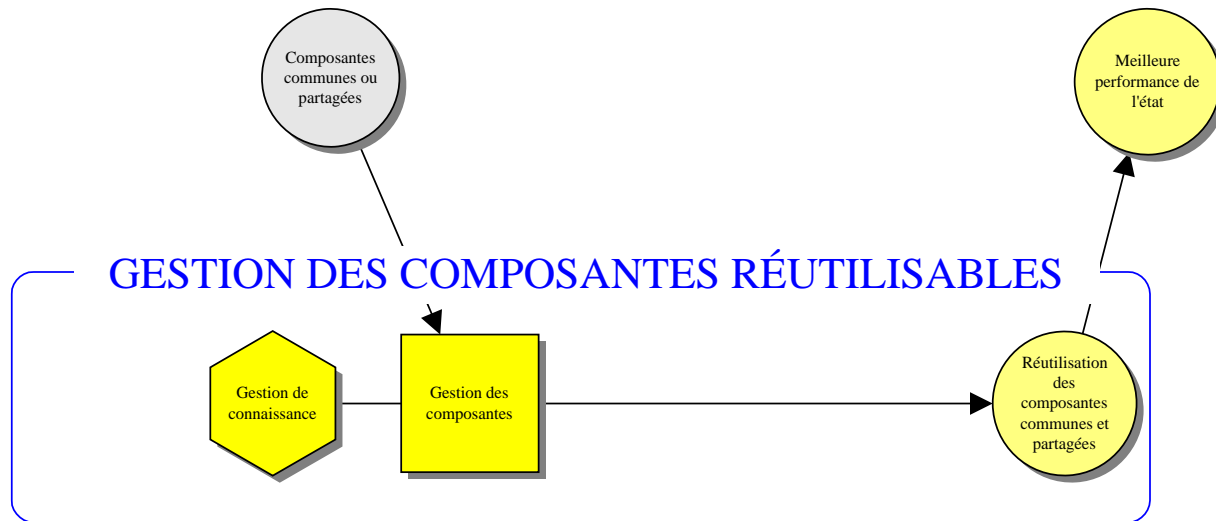
- Initiative à prévoir de « Gestion des impacts humains et organisationnels » qui a pour résultats une « Amélioration de la qualité des services », l' « Affectation optimale des ressources » et l' « Amélioration ou maintien de la performance ».

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux de gestion des impacts humains et organisationnels contribuent aux cibles stratégiques « Amélioration de la qualité des services aux citoyens » et « Meilleure performance de l'état ».

Domaine d'intervention – Gestion des composantes réutilisables

Vue du domaine (extrait de la chaîne de résultats)



Présentation générale

Le domaine « Gestion des composantes réutilisables » comprend les activités qui permettent de maximiser la réutilisation des composantes technologiques entre les différents projets de PES.

Contributions qui alimentent le domaine

Les travaux de gestion des composantes réutilisables sont initiés par la réalisation de composantes communes ou partagées.

Présentation des initiatives et des résultats

- Initiative à prévoir de « Gestion des composantes » qui a pour résultats la « Réutilisation des composantes communes et partagées ».

Contributions qui sortent du domaine

Les travaux de gestion des composantes réutilisables contribuent à la cible stratégique « Meilleure performance de l'état ».

1.3 Vue globale du modèle

