

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE – URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ

**LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET L'ÉVALUATION DE LA
MATURITÉ NUMÉRIQUE : DES ENJEUX DU MINISTÈRE DE LA
CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC**

Étude exploratoire des initiatives au Canada (Fédéral et Ontario), au Royaume-Uni
et en Australie

Par

Mélissa BERNATCHEZ

B. Sc; B. A.

Essai présenté pour obtenir le grade de

Maître ès arts, M.A.

Maîtrise en pratiques de recherche et action publique

Programme offert par l'INRS

Août 2021

Cet essai intitulé

**LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET L'ÉVALUATION DE LA
MATURITÉ NUMÉRIQUE : DES ENJEUX DU MINISTÈRE DE LA
CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC**

**Étude exploratoire des initiatives au Canada (Fédéral et Ontario), au Royaume-Uni
et en Australie**

et présenté par

Mélissa BERNATCHEZ

a été évalué par un jury composé de

Mme Diane SAINT-PIERRE, directrice de recherche, INRS-UCS

M. Christian POIRIER, examinateur interne, INRS-UCS

Mme Valérie GUILMAIN, examinatrice externe, Ministère de la Culture et des
Communications du Québec (MCC)

« Nos connaissances sont une goutte, notre ignorance, un océan »

Isaac Newton

RÉSUMÉ

Le présent essai fait état d'une expérience de stage réalisée dans le cadre du programme de maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* du Centre Urbanisation Culture Société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS). Réalisé au ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC), ce stage avait pour objectif de repérer les meilleures pratiques en matière de transformation gouvernementale numérique et d'évaluation de la maturité numérique, et ce, dans le but d'alimenter les réflexions du ministère quant à son propre processus de transformation en ce domaine. Pour ce faire, nous avons privilégié une méthodologie qualitative en réalisant une recension et une étude de la documentation gouvernementale (dite « littérature grise ») de trois États — le Canada et l'Australie, au niveau fédéral, ainsi que le Royaume-Uni — et d'une province canadienne, l'Ontario. Cet essai met d'abord l'accent sur la problématique et les principales balises de notre projet de stage. Puis, il présente les résultats de notre recherche et le bilan de nos activités de transfert de connaissances en milieu de pratique et en milieu scientifique. Enfin, il propose un bilan critique de notre expérience de stage ainsi qu'une réflexion sur la mobilisation des connaissances et le métier d'agent d'interface.

Mots-clés : Transformation numérique gouvernementale; maturité numérique; transfert de connaissances; mobilisation des connaissances; agent d'interface; littérature grise

ABSTRACT

This essay reports on an internship experience completed as part of the Research Practices and Public Action (*Pratiques de recherche et action publique*) Master's program at the Institut national de la recherche scientifique (INRS) Urbanisation Culture Société Research Centre. The objective of this internship, which was completed at the Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC), was to identify best practices in government digital transformation and digital maturity assessment. The findings are intended to inform the ministry's own digital transformation process. The process involved using qualitative methods to study and review government documentation (known as "grey literature") from three States (the federal governments of Canada and Australia, as well as the government of the United Kingdom) and one Canadian province (Ontario). This essay begins by outlining the focus and main guidelines of our internship project. It then presents the results of our research and the assessment of our knowledge transfer in practice and scientific settings. Finally, it offers a critical assessment of our internship experience as well as a reflection on knowledge mobilization and the profession of knowledge broker.

Keywords: government digital transformation; digital maturity; knowledge transfer; knowledge mobilization; knowledge broker; grey literature

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont en premier lieu à ma directrice de recherche, Diane-Saint-Pierre, pour son encadrement à travers toutes les étapes marquantes de ce périple, cette aventure qu'est la maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP) à l'INRS. Ses encouragements, son soutien et ses judicieux conseils m'ont incitée à me surpasser durant l'ensemble de mon parcours académique. Vous m'avez offert ma première expérience en recherche dans le cadre d'un stage de 1^{er} cycle à l'INRS et je vous en serai toujours reconnaissante pour cette opportunité. Je remercie également l'ensemble du corps professoral pour la qualité de la formation académique à l'INRS-UCS ainsi que leur dévouement à la réussite de chaque étudiant.

Je tiens aussi à remercier ma superviseuse de stage, Valérie Guilmain, coordonnatrice de la démarche d'accompagnement numérique des organismes (ADN) et chargée de projets - *Plan culturel numérique du Québec*, sans qui mon stage de maîtrise n'aurait pu avoir lieu au ministère de la Culture et de Communications du Québec (MCC). Malgré la distance Québec/Montréal qui nous sépare, son encadrement a su répondre à mes besoins et à mes attentes. À tous mes collègues du MCC, et particulièrement de la Direction du numérique, des médias et des communications, je vous remercie de m'avoir accueillie au sein de votre équipe. Travailler avec vous fut un immense privilège et un réel plaisir.

À tous mes ami(e)s, merci pour tous ces beaux moments de joie et ces fous rires que nous avons partagés et qui m'ont permis de « décrocher » à des moments précieux et certes nécessaires de mon univers académique.

Un merci très spécial à ma cousine Cynthia qui, depuis le début de mes études universitaires, a procédé à la correction de nombre de mes travaux. Merci pour tout le temps personnel que tu y as consacré.

Je réserve mes derniers remerciements, mais non moins importants, aux trois personnes qui comptent le plus à mes yeux : mes parents et mon frère. J'ai réussi à me rendre aussi loin dans mon parcours académique grâce à vos encouragements et à votre soutien indéfectible. Toujours d'une écoute bienveillante à mon égard, vos bons mots m'ont remonté le moral lorsqu'il était à son plus bas. Vous m'avez dit de ne jamais abandonner et de croire en moi; je vous ai écouté. Je vous aime !!!

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	ix
Liste des abréviations et des sigles	x
Introduction	1
Chapitre 1 : Problématique et description du projet de stage	3
1.1. Mise en contexte et problématique.....	3
1.1.1. <i>Les initiatives canadiennes et québécoises en matière de transformation de l'État à l'ère numérique</i>	4
1.1.2. <i>La problématique et les enjeux au cœur du stage</i>	8
1.1.3. <i>Le mandat, l'objectif général et les questions au cœur de notre stage</i>	9
1.2. Préparation du projet de recherche	12
1.2.1. <i>Définition des concepts centraux</i>	12
1.2.2. <i>Échéancier et activités de recherche</i>	13
1.2.3. <i>Méthodologie</i>	15
1.3. <i>Activité hors-stage : Validation via la littérature scientifique</i>	24
Chapitre 2 : Les activités de recherche et de transfert des connaissances : Résultats et Bilan	27
2.1. Résultats de la recherche documentaire issus de la littérature grise	27
2.1.1. <i>Transformation numérique</i>	29
2.1.2. <i>Évaluation de la maturité numérique</i>	35
2.1.3. <i>Limites de la recherche documentaire issue de la littérature grise</i>	36
2.2. Description et bilan des activités de transfert de connaissances issues de la littérature grise	38
2.2.1. <i>Activité de transfert en milieu de pratique</i>	39
2.2.2. <i>Activité de transfert en milieu scientifique</i>	41
2.3. Compléments de connaissances au regard de la littérature scientifique	44
2.3.1. <i>Transformation numérique</i>	44
2.3.2. <i>Maturité numérique et son évaluation</i>	47

2.3.3. <i>Écrits scientifiques versus initiatives relevées dans la littérature grise</i>	49
Chapitre 3 : Bilan critique du stage et réflexion sur le rôle de l'agent d'interface	51
3.1. Retombées	51
3.2. Apprentissages	53
3.3. Difficultés et contraintes rencontrées	56
3.4. Réflexion sur la mobilisation des connaissances et le rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental	60
3.4.1. <i>La mobilisation et le transfert des connaissances : ce que nous en disent des auteurs</i>	60
3.4.2. <i>L'agent d'interface comme agent de sensibilisation d'enjeux concernant l'appareil étatique</i>	64
3.4.3. <i>Les compétences, aptitudes et qualités de l'agent d'interface</i>	66
Conclusion	69
Bibliographie	71
Annexe 1 : Les 11 fiches synoptiques de bonnes pratiques	80
Annexe 2 : Présentation Powerpoint pour l'activité de transfert en milieu de pratique ...	154
Annexe 3 : Feuille synthèse remise aux participants à l'activité de transfert en milieu de pratique	168
Annexe 4 : Présentation Powerpoint pour l'activité de transfert en milieu scientifique ..	171

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Calendrier de réalisation des activités de stage/essai	14
Tableau 1.2 : Liste des acteurs institutionnels clés par État (national ou infranational) ...	19
Tableau 1.3 : Liste des mots-clés utilisés lors de la recension des écrits	21
Tableau 2.1 : Classement des 155 documents issus de la littérature grise, par juridiction et par thème et sous-thème à l'étude.....	28
Tableau 2.2 : Limites de la recherche documentaire et recommandations pour aller plus loin.....	36

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

MCC	Ministère de la Culture et des Communications
DNMC	Direction du numérique, des médias et des communications
DPDCN	Direction des programmes et du développement culturel numérique
TIC	Technologies de l'information
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
PCNQ	Plan culturel numérique du Québec
ADN	Réseau des agents de développement culturel numérique
FRQSC	Fonds de recherche du Québec – Société et culture
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
BCP	Bureau du Conseil privé
PGO	Partenariat pour un gouvernement ouvert
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
ÉNAP	École nationale d'administration publique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PRAP	Pratiques de recherche et action publique
MOB	Mobilisation et transfert des connaissances
INRS	Institut national de la recherche scientifique
UCS	Urbanisation Culture Société

INTRODUCTION

L'évolution rapide des technologies de l'information (TIC) (aussi appelées technologies numériques) et la démocratisation du Web survenue depuis le début des années 1990 ont entraîné un changement de paradigme qui touche de nos jours l'ensemble des sphères publique et privée (Lips 2014). La naissance du réseau informatique qu'est Internet et son déploiement exponentiel à travers le monde ont servi de leviers pour le passage vers une « société en réseaux », une expression désormais consacrée par les réflexions de Castells (2002) pour qualifier la croissance des interconnexions entre les entreprises, la société et les organisations publiques à l'échelle mondiale et la multiplication des possibilités de communication et de collaboration entre ces différents acteurs. Progressivement intégrées à la structure de l'administration publique, les technologies numériques ont profondément influencé et transformé les processus opératoires et administratifs ainsi que leur rôle auprès des citoyens, des entreprises et de la société.

C'est dans ce contexte de transformation de l'administration publique à l'ère du numérique que prend place notre stage en milieu de pratique réalisé au ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC)¹ à l'été 2019. Se questionnant à propos de sa propre transformation numérique organisationnelle et de l'évaluation éventuelle de sa maturité numérique, le ministère nous a mandaté de réaliser une étude exploratoire des meilleures pratiques en ce domaine; quatre juridictions majoritairement anglo-saxonnes ont été privilégiées : l'Australie, le Royaume-Uni et le Canada (niveaux national/fédéral) ainsi que la province de l'Ontario.

Cet essai rend compte de notre expérience de stage qui s'insère dans le cadre du programme de maîtrise en *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP)², lequel vise à former « des

¹ Depuis sa création en 1961, la mission du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC) est de « contribuer au rayonnement de la culture et des communications, à l'épanouissement individuel et collectif de la population ainsi qu'à la mise en place d'un environnement propice à la création et à la vitalité des territoires » au Québec. Pour l'appuyer dans l'accomplissement de sa mission et de ses objectifs, le MCC peut compter sur une dizaine de sociétés d'État et d'organismes culturels mandataires qui œuvrent dans une variété de secteurs et qui mettent à contribution leurs compétences respectives pour une culture québécoise à la fois dynamique et évolutive (Ministère de la Culture et des Communications 2020a).

² À l'automne 2019, le programme de maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP) a été modifié pour devenir celui de *Mobilisation et transfert des connaissances* (MOB). Puisque notre cheminement académique avait déjà débuté à ce moment, l'administration de l'INRS nous a offert la possibilité de poursuivre notre parcours en continuant d'utiliser l'ancienne appellation ou d'adopter le nouvel intitulé. Nous avons choisi de conserver l'appellation d'origine de ce programme.

spécialistes de la recherche collaborative ou partenariale et [les] prépare à assumer de multiples rôles à l'interface de la recherche sociale et de l'action publique. » (INRS 2021). Cet essai présente, de façon détaillée, chacune des étapes de notre projet de stage ainsi que les réflexions que nous tirons de cette expérience en milieu de pratique et en ce qui a trait au rôle d'agent d'interface. Pour ce faire, l'essai est structuré de la façon suivante.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de la problématique ainsi qu'à la description du projet de stage. Après avoir précisé le contexte dans lequel s'inscrit notre projet, nous présenterons la problématique ainsi que les objectifs de ce stage. Nous détaillerons également chaque étape de notre méthodologie de recherche et terminerons avec la présentation d'une activité hors-stage qui a consisté à réaliser un court survol de la littérature scientifique, et ce, afin de confronter des résultats obtenus au moment de notre stage.

Le deuxième chapitre présentera les principaux résultats de notre étude exploratoire, et ce, en fonction des deux grandes thématiques articulant notre recherche, à savoir la transformation numérique et ses sous-thèmes – les compétences numériques, les infrastructures numériques et technologiques, la culture de la donnée et les pratiques collaboratives – et l'évaluation de la maturité numérique. Puis, nous traiterons les limites associées à notre recherche et présenterons nos recommandations au MCC. Nous effectuerons également un bilan critique de nos deux activités de transfert, l'une réalisée en milieu de pratique et l'autre en milieu scientifique. Enfin, nous terminerons avec les résultats de notre survol de la littérature scientifique.

Le troisième et dernier chapitre proposera un bilan critique de notre expérience de stage. Il exposera les principales retombées de notre projet de recherche pour le milieu de pratique et le milieu scientifique. Puis, il présentera les apprentissages issus de notre expérience ainsi que les contraintes et les défis que nous avons rencontrés. À la lumière de ce que nous avons vécue lors de notre expérience de stage, nous concluons ce chapitre avec une réflexion sur la mobilisation et le transfert de connaissances ainsi que sur le rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET DESCRIPTION DU PROJET DE STAGE

Ce premier chapitre est consacré à la présentation des fondements de notre projet de stage en mobilisation et transfert des connaissances, lequel a été réalisé au ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC) au cours de l'été 2019. Après une mise en contexte des initiatives canadiennes et québécoises et de notre problématique au regard de la transformation organisationnelle et de la maturité numérique au sein d'organismes publics, nous présenterons de façon concrète notre projet de stage ainsi que les objectifs et les questions de recherche qui ont été au cœur de sa réalisation. Puis, après avoir défini les concepts clés, nous exposerons les différentes étapes de notre méthodologie de recherche. Enfin, nous expliquerons pourquoi nous avons choisi d'ajouter une activité complémentaire à notre revue critique et réflexive issue de la littérature grise de quatre gouvernements ou États, soit celle d'effectuer un survol de la littérature scientifique.

1.1. Mise en contexte et problématique

Au cours des dernières années, les technologies numériques se sont appropriées une place prépondérante au sein de l'espace public (Mazali 2018). Cette transformation s'est opérée – et s'opère toujours – à une vitesse fulgurante, tout en reconfigurant la relation qui existe entre les institutions étatiques et la société, mais aussi entre les diverses instances gouvernementales (De Blasio et Selva 2019). Afin de faire face aux nouveaux enjeux engendrés par ce changement de paradigme, l'État se doit d'être proactif : il doit s'imprégner de cette révolution technologique et la comprendre pour ajuster ses relations avec les citoyens ainsi que son offre de services publics, mais il doit aussi adapter ses politiques publiques et adopter une nouvelle culture organisationnelle. Au cours de la dernière décennie, de nombreux États sur la scène internationale ont d'ailleurs proposé et implanté divers programmes et mis en œuvre différents projets afin de favoriser et de faciliter la transition de l'appareil étatique vers le numérique (Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs 2018). Le Canada et le Québec ne font pas exception.

1.1.1. Les initiatives canadiennes et québécoises en matière de transformation de l'État à l'ère numérique

Le système d'innovation implanté au sein de la fonction publique canadienne au cours des 30 dernières années a contribué à ce qu'elle puisse poursuivre son travail, de concert avec l'évolution des technologies de l'information (TIC) et les besoins des citoyens, et ce, tout en s'inspirant de pratiques observées ailleurs dans le monde (OCDE 2018). L'État canadien a misé sur l'innovation, soit « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail [...] » (OCDE et Eurostat 2005, 54) pour répondre aux divers besoins de ses citoyens. Rapidement, ces initiatives ont dû tenir compte des enjeux et défis engendrés par le numérique³ (OCDE 2018).

C'est dans ce contexte changeant, conjugué à la multiplication des innovations organisationnelles et au rôle croissant joué par les technologies numériques dans ses méthodes de travail que le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du Bureau du Conseil privé (BCP), a lancé en 2013 l'initiative *Objectif 2020* pour la transformation et le renouvellement de la fonction publique canadienne (Edwards, Fritz et Kehoe 2015). Le gouvernement canadien souhaite alors prendre en compte l'opinion et les besoins des fonctionnaires et de la population canadienne pour une transformation en profondeur de la culture organisationnelle fédérale. Il souhaite aussi favoriser la collaboration entre les équipes de travail et, ce faisant, éliminer en partie le travail en vase clos (Edwards, Fritz et Kehoe 2015).

LES QUATRE PRINCIPES D'OBJECTIF 2020

« La vision est guidée par quatre principes, comme il est indiqué dans le document *Objectif 2020 – Un point de départ : connaître votre opinion*, qui contribue à examiner les méthodes de travail dans la fonction publique fédérale :

- **Un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration** qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt public.
- **Une approche pangouvernementale** qui améliore la prestation de services et permet d'optimiser les ressources.
- Un milieu de travail moderne qui **utilise intelligemment les nouvelles technologies** pour faciliter le réseautage, l'accès aux données et le service à la

³ La différence fondamentale entre le numérique et les TIC est que le numérique réfère à la dissociation de l'information par rapport à ses supports de transmission traditionnels pour se transposer dans un univers totalement virtuel (Rieffel 2014), alors que les TIC (aussi appelées les technologies numériques) regroupent les techniques et les outils utilisés pour collecter, conserver, traiter et transférer cette information (Office québécois de la langue française 2012a; OCDE, Public Governance and Territorial Development Directorate 2014).

clientèle.

- **Un effectif compétent, confiant et très performant** qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays. » (Bureau du Conseil privé 2019a)

Objectif 2020 arrivant à échéance, le BCP a lancé en mars 2019 une nouvelle initiative, *Renouvellement de la fonction publique : Au-delà de 2020*, afin de poursuivre l'innovation et la transformation de la fonction publique canadienne. Celle-ci vise notamment à « adopter des mentalités et des comportements qui répondront à l'évolution des attentes des Canadiens. » (Bureau du Conseil privé 2019b)

DOMAINES D'INTERVENTION DE L'INITIATIVE AU-DELÀ DE 2020 :

❖ « Agile

- A-1 : Mobiliser les ressources et les gens en fonction des priorités clés
- A-2 : Habilitier le personnel à répondre aux attentes
- A-3 : Relever les défis liés à l'incertitude et tirer parti des expériences

❖ Inclusive

- I-1 : Créer un contexte où les gens peuvent s'exprimer en toute sécurité
- I-2 : Élargir les partenariats et éliminer les obstacles à la collaboration
- I-3 : Créer conjointement en apportant différents points de vue dans les discussions

❖ Outillée

- O-1 : Adapter les milieux de travail pour optimiser le rendement
- O-2 : Faire de l'apprentissage un élément fondamental de l'emploi
- O-3 : Explorer la technologie et les outils qui pourraient augmenter l'efficacité »
(Bureau du Conseil privé 2019b)

Entre-temps, du côté du Québec, le gouvernement mettait en place différents leviers (outils, plans d'action et stratégies) pour faire face aux nouveaux enjeux engendrés par le numérique. Ainsi, en 2014, le MCC publie un premier *Plan culturel numérique du Québec* (PCNQ), dont l'objectif est de faciliter la transition numérique du milieu de la culture, mais aussi des diverses directions du ministère et des sociétés d'État sous la responsabilité de la ministre (CALQ, SODEC, etc.) (Ministère de la Culture et des Communications 2020b). Retraçons brièvement l'histoire de cette initiative québécoise qui semble avoir inspiré depuis certains pays et gouvernements, ce qui est notamment le cas de la Belgique (Saint-Pierre, Guèvremont et Brin 2019).

Rappelons d'abord que le PCNQ résulte d'une vaste consultation publique qui a eu lieu en 2010 auprès d'organismes culturels et qui avait pour but de cerner et d'identifier les enjeux et défis

entourant l'intégration accélérée des technologies numériques dans l'ensemble de la chaîne de valeur culturelle⁴. Officiellement lancé en septembre 2014, le PCNQ propose des mesures structurantes – depuis 2014, près de 130 mesures concrètes ont été déployées – pour favoriser la transition numérique des différents secteurs culturels et pour que la culture québécoise conserve sa position concurrentielle enviable sur la scène internationale⁵ (Ministère de la Culture et des Communications 2020b).

En décembre 2017, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) du Québec lance à son tour la *Stratégie numérique du Québec : un projet de société*⁶. Cette initiative transversale axée sur la transformation numérique de l'appareil étatique québécois dans son ensemble est articulée autour de sept grandes orientations, dont deux visent plus spécifiquement à appuyer et à faciliter cette transformation : « #1. Des infrastructures numériques performantes et évolutives » et « #3. Une administration publique transparente et efficiente qui se transforme par le numérique » (Ministère de l'Économie et de l'Innovation 2017). Puis, en 2018 et en 2019, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) présente son plan d'action et deux stratégies, dont l'une découle directement de l'orientation 3 de la précédente stratégie du MEI.

Le *Plan d'action pour l'accessibilité et le partage des données ouvertes*⁷ des ministères et des organismes publics du SCT a pour objectif d'encadrer l'implantation du tout premier « gouvernement ouvert »⁸ au Québec. Ce plan d'action se base sur les bonnes pratiques mises de l'avant par le Partenariat [international] pour un gouvernement ouvert (PGO)⁹, créé en 2011, et pour lequel la candidature du Québec a été officiellement acceptée en octobre 2020 en tant

⁴ La chaîne de valeur culturelle désigne l'ensemble des maillons (ou étapes) nécessaires à la création, la production et la distribution d'un bien ou d'un contenu culturel, ce qui inclut aussi son accès auprès du public ainsi que sa participation (Kulesz 2018).

⁵ Au départ, ce plan prévoyait « un soutien de 110 M\$, réparti sur 7 ans. En 2018, le PCNQ a été prolongé pour une période de 2 ans et il a été bonifié grâce aux crédits annoncés dans le *Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023*, pour un total prévu de 125 M\$ jusqu'en 2023 » (Ministère de la Culture et des Communications 2020b).

⁶ Cette stratégie n'est plus accessible sur le site Web du MEI, bien que d'autres stratégies mentionnées dans cet essai découlent de certaines des orientations qui y étaient alors présentées.

⁷ Les données ouvertes sont « des données numériques, le plus souvent granulaires et gratuites, que des organismes publics rendent accessibles dans des formats et des conditions qui assurent leur libre utilisation, réutilisation et rediffusion par quiconque. » (Boudreau et Caron 2016a, 4).

⁸ Il existe plusieurs définitions pour expliquer ce qu'est un gouvernement ouvert. Dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons retenu la définition formulée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), soit : « une culture de gouvernance fondée sur des politiques publiques et des pratiques innovantes et durables, inspirée par les principes de transparence, de responsabilité et de participation, qui renforce la démocratie et la croissance inclusive. » (OCDE 2016, 1).

⁹ Le PGO est une initiative multilatérale regroupant 78 gouvernements nationaux, en plus de gouvernements locaux (des villes et des États infranationaux) et des organisations de la société civile. Sa mission est de « promouvoir une gouvernance responsable, réactive et inclusive » en tenant compte des besoins, de l'opinion et de la participation active des citoyens (Partenariat pour un gouvernement ouvert 2020a).

que juridiction locale (Gouvernement du Québec 2020)¹⁰. Pour le Conseil du Trésor du Québec (2018a), il s'agit d'un important levier de transformation vers l'adoption d'une culture de la transparence et de collaboration, et où l'ensemble des citoyens participeront directement à la prise de décisions et à l'action gouvernementale par l'ouverture et l'accès facilité aux données des divers ministères et organismes québécois.

Puis, soulignons la *Stratégie pour une administration publique numérique* (APN), dont deux des trois orientations proposées cadrent, comme nous le verrons, avec des préoccupations au cœur de notre projet de stage : « **#2**. Adopter une culture numérique » et « **#3**. Accélérer la transformation ». Cette stratégie s'avère être un guide pour favoriser la mise en place d'une culture organisationnelle axée sur de nouvelles pratiques de travail numériques, ce qui devrait contribuer à « propulser » la transformation de l'appareil étatique québécois vers un niveau supérieur (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec 2018b).

Quant à la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2018-2023*, publiée en juin 2019, elle vise spécifiquement l'amélioration de la prestation des services gouvernementaux « pour des services plus intuitifs », tout en misant sur l'efficacité de l'État (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec 2019). En d'autres mots, elle doit contribuer à améliorer sa performance et sa capacité de travail. S'inspirant d'autres administrations publiques à l'étranger, où le numérique fait désormais partie intégrante des processus de travail, de la prestation de services et de la culture organisationnelle, la stratégie québécoise s'articule autour de **six vecteurs d'accélération**¹¹, c'est-à-dire divers moyens utilisés et mobilisés pour la mettre en œuvre auprès des organismes publics québécois. Elle comporte également **dix cibles de transformation**¹², soit des indicateurs qui permettront de mesurer la progression de cette transformation numérique (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec 2019).

¹⁰ Avec l'Ontario, ce sont les deux seules provinces canadiennes membres du partenariat à ce jour.

¹¹ Ces vecteurs sont : « gouvernance numérique; culture et compétences numériques; innovation numérique; écosystème numérique; architecture, gestion et sécurité de l'information; performance numérique » (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec 2019, 3).

¹² Ces dix cibles de transformation sont : implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique; considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques; utilisation du numérique lors des consultations publiques; obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà; exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens; adoption d'un plan de transformation numérique; tendre vers un environnement de travail et des façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration; maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes; évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique; données ouvertes (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec 2019).

Ce survol des initiatives, plans d'action et stratégies mises en œuvre par le gouvernement fédéral et par le gouvernement du Québec au cours de la dernière décennie témoigne de leurs efforts soutenus pour structurer et planifier la transformation numérique de leur appareil étatique. Comme nous pouvons le constater, certaines de ces initiatives visent, de façon générale, la modernisation de l'administration publique, alors que d'autres ciblent des secteurs spécifiques, notamment l'économie et la culture. C'est au regard de ce dernier secteur que notre projet de stage a pris naissance, alors que le PCNQ joue un rôle déterminant en ce domaine au Québec depuis 2014, notre stage s'inscrivant directement dans la continuité de ses objectifs.

1.1.2. La problématique et les enjeux au cœur du stage

La problématique à l'origine de notre stage est directement en lien avec l'échéance annoncée du PCNQ, initialement prévue pour 2021, mais qui au cours de notre activité de stage a été prolongée pour deux autres années, soit jusqu'en 2023. Face à ces échéances, le MCC s'est donc attelé à planifier « L'Après-PCNQ », tout en poursuivant sa propre transition vers une culture organisationnelle numérique. Parmi les mesures structurantes proposées par le PCNQ, deux abondaient en ce sens : « **#90**. Adapter les interventions du MCC et des sociétés d'État par les programmes d'aide financière et les plans d'actions » et « **#97**. Inciter les partenaires du MCC et des sociétés d'État à poursuivre, à entreprendre ou à collaborer aux transformations de leur processus en réponse aux défis de la nouvelle économie, notamment en adoptant des procédés et des outils numériques » (Ministère de la Culture et des Communications 2020c). Le 11 avril 2019, un pas a été franchi en ce sens avec l'annonce d'un financement pour la mise en place d'un réseau de 47 agent(e)s de développement culturel numérique (RADN)¹³ (mesure #120) (Ministère de la Culture et des Communications 2020d). La même année, a été mise sur pied la Cellule numérique, sous la responsabilité de cinq gestionnaires et d'une professionnelle du ministère, Valérie Guilmain¹⁴, alors chargée de projet dans le cadre du PCNQ et bientôt notre superviseure de stage. Le mandat de cette cellule est de répondre aux directives et attentes du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) en matière de transformation organisationnelle à l'ère du numérique, tout

¹³ Cette communauté de pratique professionnelle rassemble des agents qui travaillent et accompagnent « les acteurs du secteur de la culture, du numérique, des communications et de la recherche » sur l'ensemble du territoire québécois. Sa mission est « d'accélérer la transformation numérique du milieu culturel québécois. » (Réseau ADN 2019).

¹⁴ Valérie Guilmain est aussi une ancienne étudiante et diplômée du programme PRAP de l'INRS, sous la direction de Diane Saint-Pierre.

en intégrant des valeurs numériques dans les pratiques de travail et la façon de penser des employés du ministère.

Par ailleurs, dans l'optique de planifier les prochaines étapes de sa transformation numérique, le ministère considérait important de bien cerner le processus de transformation numérique en cours, d'en comprendre les différentes facettes ou étapes, et ce, afin d'évaluer éventuellement son niveau de « maturité numérique », des concepts que nous présentons plus en détail dans la section 1.2.1. Cet enjeu central lié à une mise au jour des connaissances avait aussi comme objectif de proposer des changements en vue de la planification de la transformation numérique du MCC et de la réorganisation interne qu'elle exigera éventuellement. C'est dans ce contexte que Valérie Guilmain a contacté notre directrice de recherche, Diane Saint-Pierre. Elle cherchait alors un(e) étudiant(e) du programme de maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* dont les intérêts de recherche portaient sur la culture numérique, mais aussi sur la transformation numérique organisationnelle des organismes et institutions publiques de nature culturelle. Après discussion avec ces deux dernières, une offre de stage liée à cet enjeu de la transformation numérique du MCC et de l'évaluation de sa maturité numérique fut alors proposée.

De fait, nous avons saisi cette opportunité qui rejoignait directement nos intérêts de recherche pour la culture dans l'environnement numérique et qui s'inscrivait dans la continuité de nos contrats d'assistantat que nous réalisions alors, depuis près de deux ans, pour notre directrice de recherche, et ce, dans le cadre de deux projets de recherche subventionnés sur les enjeux et défis du numérique : soit une « Action concertée » du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et une subvention « Savoir » du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). Ces expériences de recherche probantes, couplées à notre formation de maîtrise PRAP en cours, ont convaincu madame Guilmain et notre futur milieu d'accueil de la valeur de notre candidature.

1.1.3. Le mandat, l'objectif général et les questions au cœur de notre stage

Le mandat initialement souhaité par le MCC dans le cadre du stage était de produire un outil d'évaluation de la maturité numérique organisationnelle pouvant être utilisé par le ministère. Cet outil devait résulter d'un premier exercice de repérage et d'analyse des « meilleurs outils » existants et de pratiques d'évaluation d'organismes publics ou parapublics ailleurs au Canada et dans d'autres États, à l'étranger. Il s'agissait d'un mandat fort intéressant et d'une grande

pertinence, certes, mais certainement trop ambitieux dans le cadre d'un stage de huit semaines du programme PRAP de l'INRS. Finalement, après échanges et discussion entre les trois parties concernées (étudiante, directrice de recherche et milieu d'accueil), il fut convenu que le stage prenne la forme d'une étude exploratoire des initiatives porteuses (ou non) liées plus généralement à la transformation numérique de l'administration publique, tout en portant une attention particulière aux outils d'évaluation existants (ou en cours d'élaboration) de la maturité numérique. En élargissant ainsi, il serait éventuellement possible de mieux comprendre la complexité, les enjeux et les embûches de cette transformation et de cette maturité.

L'objectif général de notre stage était donc de contribuer à l'élaboration d'un outil qui permettrait au MCC d'évaluer sa maturité numérique. Plus spécifiquement, en répertoriant et en documentant des réalisations et des pratiques d'ici et d'ailleurs, repérées dans la littérature grise, nous devons faire état de **bonnes pratiques** en matière de transformation numérique et de maturité numérique. Une bonne pratique est définie, selon le dictionnaire Merriam-Webster, comme étant « a procedure that has been shown by research and experience to produce optimal results and that is established or proposed as a standard suitable for widespread adoption » (Merriam-Webster 2021).

Au terme de notre stage, les meilleures pratiques répertoriées seraient présentées sous la forme de fiches synoptiques – soit des fiches résumées ayant pour objectif de cibler rapidement l'information pertinente, lesquelles seraient réunies dans un « **guide de bonnes pratiques** ». Cet outil contribuerait alors à la réflexion du MCC sur son propre processus d'innovation, de transformation et d'adaptation de sa structure organisationnelle et de sa prestation de services à l'ère numérique. Également, la valorisation de ces connaissances et initiatives porteuses recensées pourrait aider le MCC à planifier les prochaines étapes de sa transformation numérique et à aller de l'avant dans son projet d'élaboration d'un outil d'évaluation de la maturité numérique.

Outre alimenter la réflexion du MCC quant à la réalisation et, éventuellement, la mise en œuvre d'un premier outil d'évaluation de la maturité numérique en son sein, notre stage avait comme second objectif de **sensibiliser** le ministère aux enjeux de la transformation numérique et à l'urgence d'agir, compte tenu de l'échéance du PCNQ, initialement prévue pour 2021, puis reportée à l'année 2023.

Notre stage a été réalisé dans les bureaux du siège social du ministère, sur la Grande-Allée, à Québec, et plus précisément au sein de deux de ses directions. L'ensemble de nos activités de recherche a d'abord été réalisé auprès de la Direction des programmes et du développement

culturel numérique (DPDCN). Puis, à la suite d'un remaniement ministériel à l'interne, la DPDCN s'est scindée en deux entités distinctes : la Direction des programmes et la Direction du numérique, des médias et des communications (DNMC). Cette dernière est devenue responsable de la coordination du PCNQ – anciennement sous la responsabilité du DPDCN – et de la mise en œuvre de certaines de ces mesures. C'est auprès de cette dernière direction que nous avons achevé notre mandat de stagiaire.

Chose certaine, au regard des initiatives, plans d'action et stratégies des gouvernements canadien et québécois présentée précédemment ainsi que de la problématique liée à la fin prévue, en 2021, du *Plan culturel numérique du Québec* (PCNQ), au regard également des divers échanges qui eurent lieu entre notre directrice de recherche, notre superviseuse de stage et nous-même, diverses préoccupations ont alors permis d'orienter notre projet de stage en recherche. Ces préoccupations que nous traduisons ici sous la forme de questions nous ont accompagné durant la préparation et la réalisation de notre stage:

Des questions au cœur des initiatives entreprises par le MCC :

- ❖ Comment évaluer le **niveau de préparation** à la transformation numérique des directions du MCC ?
- ❖ De quelles **façons la transformation numérique s'effectue** dans les directions du MCC et à quelle étape elles en sont ?
- ❖ Enfin, quels **indicateurs** sont les plus pertinents pour le MCC dans le cadre de **l'évaluation de sa maturité numérique** et, éventuellement, comment les classer, les analyser et les mobiliser afin de poursuivre la transformation numérique ?

Des questions au cœur de notre projet de stage et visant à alimenter la réflexion du MCC et de sa Direction concernée, et ce, dans cette perspective où d'autres États peuvent être des sources d'inspiration :

- ❖ Y a-t-il de **bonnes pratiques** en mesure d'inspirer le MCC dans son processus de transformation numérique et éventuellement d'évaluation de sa maturité numérique ? Si oui, lesquelles ?
- ❖ Quelles **ressources** financières, organisationnelles et humaines sont mises en œuvre au sein d'autres gouvernements pour assurer leur transformation numérique ?

- ❖ Enfin, comment **ces pratiques et ressources** déployées ailleurs peuvent contribuer à la réflexion du MCC sur sa propre démarche de transformation numérique ?

1.2. Préparation du projet de recherche

1.2.1. Définition des concepts centraux

Notre projet de stage s'appuie sur trois concepts centraux : la transformation numérique, le gouvernement électronique et la maturité numérique. Il est important de définir ces concepts afin d'en comprendre leur portée pour notre projet de stage.

Le premier concept est la **transformation numérique**. Comme nous l'avons mentionné en introduction et au début du chapitre 1, la multiplication des TIC (ou technologies numériques) depuis le début des années 1990 a entraîné un changement de paradigme qui transforme tant la sphère publique que la sphère privée. Les technologies numériques jouent un rôle déterminant dans la transformation numérique, comme en atteste la définition proposée par Vial (2019) : « a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies » (p. 118). En d'autres termes, les technologies numériques sont un vecteur essentiel dans ce processus et engendrent des « changements significatifs » au sein d'une institution. Toutefois, cette définition n'explique que de façon générale ce qu'est la transformation numérique et n'identifie pas concrètement de quels types de changement il s'agit.

L'OCDE offre une définition plus précise de ce concept puisqu'elle vise spécifiquement le milieu gouvernemental. Cette définition nous éclaire davantage quant à la finalité de la transformation numérique, à la fois pour l'État et pour les citoyens: « l'utilisation des technologies numériques comme partie intégrante des stratégies de modernisation du gouvernement pour créer une valeur publique » (OCDE, Public Governance and Territorial Development Directorate 2014, 6). Deux termes clés ressortent de cette définition : « modernisation » et « valeur publique ». D'abord, la modernisation se rapporte à l'amélioration et à l'efficacité des processus de travail au sein de la fonction publique et des services gouvernementaux offerts aux citoyens (Gong, Yang et Shi 2020). Puis, la valeur publique fait référence aux nombreux bénéfices que les citoyens retireront de la transformation numérique de l'appareil étatique, soit la disponibilité et l'accessibilité à de meilleurs

services gouvernementaux qui répondent adéquatement à leurs besoins (OCDE, Public Governance and Territorial Development Directorate 2014). La définition de l'OCDE nous renseigne davantage sur les changements significatifs indiqués dans la définition de Vial (2019). Cela étant dit, soulignons que du concept de la transformation numérique découle aussi deux autres concepts à la fois interdépendants et indissociables : le gouvernement électronique et la maturité numérique.

Le concept de **gouvernement électronique** (ou *e-government* en anglais) se définit comme « l'utilisation des TIC par des organisations publiques afin de les soutenir dans leur fonctionnement interne (arrière-guichet) ainsi que dans leurs relations avec divers acteurs de la société (p. ex. citoyens, entreprises, société civile, autres organisations) » (Boudreau 2017, 804). Il vise avant tout deux objectifs majeurs : la réduction des coûts liés à l'offre de services gouvernementaux aux citoyens et l'optimisation des processus administratifs au sein du secteur public (Pedersen 2018; Boudreau 2017; Weerakkody, Janssen et Dwivedi 2011) dans le but d'améliorer leur « qualité, efficacité et efficacité » (Boudreau 2009, 527). Ce concept illustre, de façon substantielle, le rôle joué par les technologies numériques dans la transformation numérique gouvernementale ainsi que ses finalités.

Quant au concept de **maturité numérique**, de nature multidimensionnelle, il est défini par Ochoa (2016) comme « l'évolution progressive du développement des capacités clés d'une organisation pour continuer à exister dans l'environnement numérique [Traduction libre] » (p. 574). Guarino et al. (2020) proposent de leur côté la définition suivante : « la capacité pour une organisation d'intégrer continuellement des processus numériques dans sa stratégie, sa main-d'œuvre, sa culture et ses opérations. [Traduction libre] » (p. 1446). Ces deux définitions s'entrecroisent et font ressortir un facteur essentiel pour atteindre la maturité numérique, soit être en mesure de développer les capacités nécessaires pour se mouvoir dans l'environnement numérique, et ce, en reposant continuellement sur des changements d'ordre organisationnel. À première vue, la différence entre les concepts de transformation numérique et de maturité numérique apparaît subtile alors que le premier s'inscrit dans la temporalité, dans la continuité, tout comme le deuxième d'ailleurs, lequel s'inscrit aussi dans la finalité.

1.2.2. Échéancier et activités de recherche

Initialement, le stage devait se réaliser entre le 25 juin et le 24 septembre 2019, à raison de trois

jours par semaine. Comme certaines activités de recherche prévues ont été modifiées entre le moment de leur planification à l'hiver 2019 et le début du stage qui a aussi été consacré à des lectures préparatoires, nous n'avons pas été en mesure de finaliser la rédaction de nos fiches synoptiques pour la fin de notre stage. Ce travail a donc été complété par après, puisque notre milieu d'accueil nous a offert, entretemps, de poursuivre notre travail au sein du MCC au cours de l'automne 2019. Le tableau suivant présente les différentes étapes de nos activités de recherche réalisées durant notre stage ainsi que nos activités de transfert qui lui sont connexes, lesquelles ont été finalement entrecoupées de deux cours optionnels qui ont permis d'enrichir notre réflexion au regard des enjeux et thématiques au cœur de notre stage.

Tableau 1.1 : Calendrier de réalisation des activités de stage/essai

ÉTAPES DU CHEMINEMENT ACADÉMIQUE	ÉCHÉANCIER	ACTIVITÉS DE RECHERCHE
Pré-stage	Hiver 2019	Rencontres préparatoires (5) avec notre directrice de recherche et notre superviseure de stage (discussion du projet, des objectifs, de l'entente de stage, de ses finalités, des « produits » à livrer)
Stage en milieu pratique	25 juin au 10 juillet 2019	Lectures préparatoires proposées par la superviseure de la stagiaire Prendre connaissance du travail déjà entrepris par une ancienne étudiante à la DPDCN en lien avec le projet de stage
	15 juillet au 7 août 2019	Recherche documentaire : <ul style="list-style-type: none"> - Choix des États à l'étude (Canada (Ontario), Australie, Royaume-Uni (Angleterre)) - Identification des acteurs institutionnels clés - Recension et classification des documents
	Du 12 au 28 août 2019	Analyse des informations pertinentes Sélection des documents les plus pertinents pour la rédaction des fiches synoptiques et le guide de bonnes pratiques
	Du 3 septembre au 7 novembre 2019	Rédaction et révision des fiches synoptiques qui constituent le guide de bonnes pratiques remis au MCC

	5 septembre 2019	Rencontre de suivi et de fin du stage avec notre directrice de recherche et notre superviseure de stage (discussion concernant la réalisation du projet (embûches, bons coups, etc.), retour sur ses finalités, sur les livrables : leur forme; discussion concernant les activités de transfert à venir et sur l'essai à rédiger)
Activités académiques hors-stage : revue des écrits scientifiques	Automne 2019	Réalisation du cours « Lectures dirigées » avec notre directrice de recherche
	Hiver 2020	Réalisation du cours « La transformation de l'État à l'ère du numérique » à l'ÉNAP ¹⁵
Activités de transfert des connaissances	3 décembre 2019	Réalisation de l'activité de transfert en milieu pratique
	23 juin 2020	Réalisation de l'activité de transfert en milieu scientifique
Fin de la formation de maîtrise	Automne 2020/Hiver 2021/Été 2021	Rédaction et finalisation de l'essai Dépôt pour évaluation et dépôt final

Nous détaillons chacune de ces activités de recherche du tableau 1.1 dans la section suivante qui expose notre méthodologie. Pour ce qui est des activités de transfert dans le milieu d'accueil et le milieu scientifique, elles seront présentées dans le chapitre 2 : Description et bilan des activités de transfert de connaissances issues de la littérature grise (section 2.2.).

1.2.3. Méthodologie

La méthodologie de recherche privilégiée dans le cadre de ce projet de stage est de type qualitatif et a tenu compte des **trois étapes spécifiques** au projet de stage. Dans le cadre des deux premières, soit celles dédiées à l'appropriation de l'objet de recherche (l'étape préparatoire) et à la collecte des données (la recherche documentaire en soi), nous avons fait usage des méthodes dites « boule de neige » et de « triangulation » des sources.

¹⁵ La structure du programme de maîtrise PRAP offre la possibilité aux étudiants de s'inscrire à un cours de trois crédits dans une autre université québécoise, tant que ce cours ait un lien avec le projet spécifique de l'étudiant. Cela permet aux étudiants d'acquérir une expertise supplémentaire qui ne peut être offerte par l'INRS.

La **méthode dite « boule de neige »** sert à identifier d'autres sources pertinentes à consulter et elle a été privilégiée tout au cours de notre collecte de données. Le caractère exploratoire de cette revue des écrits issus de la littérature grise explique l'utilisation de cette technique de collecte. Grâce à cette dernière, la recherche qui a débuté par un échantillon de quelques titres s'est élargie à d'autres auteurs et titres pertinents (ou perçus alors comme tels), et ce, grâce à des pistes, suggestions et références dans des textes ou encore à des titres éventuellement « prometteurs » dans des bibliographies. Cette stratégie a concouru à un nombre sans cesse croissant de documents en lien avec notre objet de recherche, et ce, jusqu'à atteindre une sorte de saturation, alors que les titres recueillis et leur analyse ne nous fournissaient plus d'éléments nouveaux à la recherche en cours. **Ce critère de scientificité** a cautionné notre démarche de collecte de données pertinentes (Wacheux 1996).

Une autre méthode retenue, la **triangulation**, a consisté ici à confronter non pas diverses méthodes de recherche (Denzin 1978; Denzin 2012), mais bien des sources (auteurs et titres) consultées afin de valider des observations ou constats, des analyses ou encore pour obtenir une image plus complète du phénomène à l'étude (la transformation numérique et/ou l'évaluation de la maturité numérique).

L'étape préparatoire

La première étape, dite « préparatoire », a eu lieu au cours des deux premières semaines de stage. Elle a été consacrée à la lecture d'une vingtaine de documents, essentiellement issus de la littérature grise, en lien avec la transformation numérique de l'appareil étatique et la maturité numérique. Cette première liste de lecture avait été élaborée par notre superviseuse de stage Valérie Guilmain qui, de son côté, s'était inspirée de la documentation utilisée par d'autres instances gouvernementales québécoises lors de l'élaboration de diverses stratégies numériques, mais aussi d'initiatives d'ici et d'ailleurs portées à son attention et qui méritaient, selon elle, une attention particulière. La liste était divisée en quatre catégories qui correspondaient à des secteurs clés de la transformation numérique de l'administration publique : compétences numériques, culture de la donnée, pratiques collaboratives et infrastructures technologiques. Une lecture active de ces documents a permis de mieux préciser notre objet de recherche, mais aussi de nous l'approprier. Bref, ces premières lectures exploratoires ont constitué les premières pistes à explorer et à approfondir lors de la deuxième étape, notre propre recherche documentaire.

La recherche documentaire

Notre recherche documentaire s'est divisée en sous-étapes, dont deux étaient des préalables obligés : procéder au **choix des États** nationaux et infranationaux à étudier (le Canada au niveau fédéral, l'Ontario, l'Australie et le Royaume-Uni) et déterminer les acteurs institutionnels clés dont les sites Web seraient « interrogés » afin de repérer les documents pertinents au regard de notre objet de recherche. De multiples raisons ont motivé nos choix.

- Les États ou gouvernements privilégiés

Le choix du **Canada** allait de soi, histoire de regarder au sein même de cette entité fédérée, dont le Québec fait partie. Nos lectures préliminaires ainsi que notre survol des initiatives canadiennes et québécoises en matière de transformation numérique de l'appareil étatique (section 1.1.1.) ont révélé que le Canada a su se tailler une place parmi les gouvernements les plus avancés en matière de gouvernement électronique et de données ouvertes. Depuis 2011, le Canada est membre du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO 2020b) et, depuis 2018, membre du *Digital Nations* (autrefois, le *Digital 9*)¹⁶.

Quant au choix plus spécifique de **l'Ontario**, il s'explique par ses caractéristiques socio-économiques et politiques relativement similaires à celles du Québec, mais aussi pour tout le travail que cette province a accompli depuis 2016 pour devenir « le gouvernement le plus ouvert, le plus transparent et le plus ancré dans le numérique au Canada » (Gouvernement de l'Ontario 2016). D'ailleurs, c'est en 2016 que l'adhésion de la province au PGO en tant que juridiction locale fut officialisée. Enfin, le 6 août 2019, le gouvernement ontarien a promulgué une loi consacrant son travail pour une administration publique numérique : la *Loi sur des services simplifiés, accélérés et améliorés*¹⁷.

Outre le Canada (niveau fédéral) et l'Ontario, la recension des meilleures pratiques prévoyait aussi l'étude de deux États anglo-saxons, **l'Australie et le Royaume-Uni**, et ce, à la demande du milieu de stage qui désirait connaître les initiatives mises en œuvre par les gouvernements de ces pays. Ces choix ont aussi été justifiés pour d'autres raisons.

¹⁶ Digital Nations est un regroupement des neuf gouvernements des pays les plus avancés en matière d'administration publique numérique (Digital Nations 2020). Ce regroupement a pour but d'instaurer un climat de collaboration et de coopération entre les États membres afin de partager de bonnes pratiques en matière de gouvernement électronique (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 2019a).

¹⁷ Disponible via le lien URL suivant : <https://www.ontario.ca/fr/lois/loi/19s07>, consulté le 6 novembre 2019.

D'abord, le **gouvernement britannique** – ce qui inclut l'Angleterre¹⁸ – se démarque par ses initiatives encourageant la numérisation de l'administration publique (Saint-Pierre, Guèvremont et Brin 2019). Selon le rapport *Digital Economy and Society Index* (DESI) publié par la Commission européenne en 2019 et le rapport *E-Government Survey 2018* de l'ONU, il se classe au 5^e rang des pays européens et au 4^e rang des pays membres de l'ONU les plus avancés en la matière (Commission européenne 2019; Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs 2018). De plus, le Royaume-Uni est un membre fondateur du PGO et du *Digital Nations* (Partenariat pour un gouvernement ouvert 2020b; Digital Nations 2020). En 2012, le gouvernement britannique a révolutionné sa prestation de services gouvernementaux en ligne en rassemblant l'ensemble de ses sites Web gouvernementaux sous une même plateforme, GOV.UK (BBC News 2012).

En ce qui a trait à l'**Australie**, ce pays se classe au 2^e rang des pays les plus avancés sur le plan de la numérisation de l'administration publique (Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs 2018). Il est aussi membre du PGO depuis 2015 (Partenariat pour un gouvernement ouvert 2020b). D'ailleurs, cette même année, le gouvernement australien a créé le Digital Transformation Agency, responsable d'accompagner les départements australiens à travers leur processus de transformation numérique (Digital Transformation Agency 2020). Enfin, ces deux pays ont accordé une part considérable de leur budget national à la transformation numérique gouvernementale. En Australie, le montant était de 314,5 millions de dollars australiens en 2019 (Commonwealth of Australia, Department of Finance 2019, 104); budget attribué à la *Digital Transformation Agency*. Au Royaume-Uni, un montant de 600 millions de livres sterling a été alloué à son département responsable du numérique, le *Department for Digital, Culture, Media & Sport* (Government of the United Kingdom, HM Treasury 2018, 23).

- Les acteurs institutionnels clés retenus

Une fois le choix des États fait, l'étape suivante consistait à identifier les acteurs institutionnels clés de la transformation numérique de l'appareil étatique, de l'évaluation de la maturité numérique et de diverses thématiques qui leur sont rattachées. À cette étape, une décision a été rapidement prise, soit celle d'élargir le terrain d'étude et de chercher auprès d'autres acteurs que

¹⁸ Il est nécessaire d'apporter une précision en ce qui concerne le cas du Royaume-Uni. À la fin des années 1990, le Royaume-Uni a entrepris un processus de décentralisation de certaines compétences politiques pour les transférer vers trois de ses nations constitutives, soit le pays de Galles, l'Écosse et l'Irlande du Nord. Au terme de cette dévolution des pouvoirs politiques, l'Angleterre est demeurée sous la responsabilité du gouvernement britannique (Torrance 2019). Dans le cadre de cette recherche, les sites Web des gouvernements des nations dévolues n'ont pas été explorés et n'ont pas fait l'objet d'une recension des écrits. Nous avons concentré notre recherche auprès du gouvernement du Royaume-Uni, ce qui inclut celui de l'Angleterre.

ceux du secteur spécifique de la culture, puisqu'à la suite d'un court exercice de recension (une sorte de pré-test) auprès de certaines institutions, les résultats n'étaient pas probants.

En effet, lors de notre pré-test, très peu de documents ont alors été répertoriés quant à la transformation numérique spécifique d'institutions culturelles, à tout le moins au niveau des quatre cas à l'étude. Élargir nos recherches au-delà du seul secteur de la culture fut un choix judicieux. Cela a permis de réaliser une recension plus vaste touchant à de multiples secteurs en lien, finalement, avec notre sujet de recherche. Par exemple, la documentation des ministères et départements compétents en matière d'éducation a été systématiquement examinée car ces institutions mettent souvent en œuvre des programmes qui visent le développement des compétences numériques des élèves. La mise en œuvre de ces programmes oriente l'administration publique quant à la planification des besoins futurs en ressources humaines. Les institutions consultées dans le cadre de cette recherche sont détaillées dans le tableau suivant.

Tableau 1.2 : Liste des acteurs institutionnels clés par État (national ou infranational)

ÉTAT (NATIONAL OU INFRANATIONAL)	ACTEURS INSTITUTIONNELS CLÉS
Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Banque de développement du Canada • Bibliothèques et Archives Canada (BAC) • Bureau du Conseil privé • Conseil des arts du Canada (CAC) • Innovation, Sciences et Développement économique Canada • Le Conseil des technologies de l'information et des communications (Information and Communications Technology Council) • Ministère du Patrimoine canadien • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada • Unité de l'impact et de l'innovation (auparavant le Centre d'innovation)
Province de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil des arts de l'Ontario • Ministère de l'Éducation • Ministère des Industries du patrimoine, du Sport, du Tourisme et de la Culture • Secrétariat du Conseil du Trésor de l'Ontario • Services numériques de l'Ontario
Australie	<ul style="list-style-type: none"> • Australia Council for the Arts • Australian Public Service Commission (APSC) • Department for Industry, Innovation and Science (maintenant, le Department of Industry, Science, Energy and Resources) • Department of Communications and the Arts (maintenant, le Department of Infrastructure, Transport, Regional Development)

	<ul style="list-style-type: none"> and Communications) • Department of Education, Skills and Employment • Department of Finance • Department of the Prime Minister and Cabinet • Digital Transformation Agency (DTA) <ul style="list-style-type: none"> • Information Management Office • National Archives of Australia (NAA)
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> • Arts Council England • Audience Agency (The) • Cabinet Office • Centre for Data Ethics and Innovation • Civil Service • Department for Business, Energy and Industrial Strategy • Department for Digital, Culture, Media & Sport • Department for Education • Government Digital Service • Infrastructure and Projects Authority

Une fois ce repérage fait des institutions et organismes publics susceptibles de faire état de « bonnes pratiques », nous avons procédé à la recension de la documentation gouvernementale (souvent qualifiée de « littérature grise ») à même leurs sites Web.

La **littérature grise** est constituée de « tout type de document produit par le gouvernement, l'administration, l'enseignement et la recherche, le commerce et l'industrie, en format papier ou numérique, protégé par les droits de propriété intellectuelle, de qualité suffisante pour être collecté et conservé par une bibliothèque ou [un centre ou service d'archives institutionnelles], et qui n'est pas contrôlé par l'édition commerciale » (Schöpfel 2012, 21).

Nous avons privilégié ce type de littérature pour les raisons suivantes. D'abord, la démocratisation des TIC et de **l'Internet facilite l'accessibilité** à cette documentation puisque, de nos jours, la quasi-totalité des institutions publiques à travers le monde possède un site Web sur lequel elle peut être diffusée (Schöpfel 2005; Halima 2015). Comme nous avons pu le constater précédemment avec le cas du Royaume-Uni et son guichet unique GOV.UK, certains gouvernements regroupent leur documentation sur une seule et même plateforme en ligne, avec un moteur de recherche pour explorer le contenu à l'aide de mots-clés et la possibilité d'utiliser des filtres (par sujet, par type de document ou encore par année de parution) pour raffiner et limiter la liste de résultats obtenus, ce qui simplifie le processus de recherche. Puis, la littérature grise est **plus susceptible de faire état de bonnes pratiques** et d'initiatives émergentes ou

actuelles puisqu'elle est d'actualité (Halima 2015), ce qui était précisément recherché par le ministère dans le cadre de notre projet de stage. Par ailleurs, comparativement aux articles scientifiques et aux monographies dont le processus de publication peut durer plusieurs années, la littérature grise n'emprunte pas le chemin de l'édition commerciale (Schöpfel 2005). Elle est donc **disponible et accessible** plus rapidement et gratuitement. Enfin, rappelons que nous avons mis à contribution notre **expérience acquise en ce domaine** à l'occasion de nos contrats d'assistantat réalisés auprès de notre directrice de recherche les deux années précédant notre stage. Nous étions donc familière avec les organismes publics du Royaume-Uni et de l'Australie et nous savions où et comment débiter notre recherche.

- La recension et la stratégie de classification des écrits

Une fois le choix des quatre cas à l'étude et des acteurs institutionnels clés privilégiés fait, nous avons entrepris la recension et la classification des écrits répertoriés, et ce, en adoptant **la stratégie suivante**.

D'abord, il a fallu déterminer la périodicité à retenir avec notre directrice de recherche et notre superviseuse de stage – soit de 2014 à 2019. Notre recherche a donc porté sur les documents publiés sur une période de cinq ans précédant le début du stage, notamment parce que le numérique est un secteur qui évolue à une vitesse exponentielle et que les initiatives en la matière se retrouvent rapidement désuètes, voire éventuellement inintéressantes pour le milieu. Soulignons aussi que cet intervalle correspond, d'une part, aux années de création d'organisations internationales et de réseaux intergouvernementaux qui œuvrent pour la planification de la transformation numérique de l'appareil étatique et, d'autre part, à l'adhésion des États à l'étude (national ou infranational) à l'une de ces organisations ou l'un de ces réseaux.

Une fois la périodicité convenue, nous avons élaboré une liste de mots-clés (en français et en anglais) pour interroger les différents sites Web à consulter. Nos lectures préalables nous ont aidé à les préciser. Le tableau suivant les présente.

Tableau 1.3 : Liste des mots-clés utilisés lors de la recension des écrits

LISTE DE MOTS-CLÉS
<ul style="list-style-type: none"> • numérique / digital; • compétences / skills, • communautés de pratique / pratiques collaboratives / communities of practices;

- transformation;
- maturité / maturity;
- évaluation / measure;
- infrastructures / infrastructure;
- technologie(s)/ technology(ies);
- données / data;
- culture;
- performance;
- fonction publique/ public service/ civil service

Puis, mentionnons que la recherche documentaire s'est effectuée de deux façons : en consultant les sections dédiées aux publications gouvernementales des sites Web des institutions et organismes publics identifiés (tableau 1.2.) ou encore en interrogeant leur moteur de recherche, pour le cas du Royaume-Uni notamment, à l'aide de mots-clés (tableau 1.3.).

Un premier survol via une lecture en diagonale – une technique qui permet dans un premier temps de parcourir rapidement un document – des titres les plus pertinents a été effectué. Lorsqu'un document semblait pertinent, c'est-à-dire en lien avec une ou plusieurs des thématiques de la transformation numérique de l'État (les compétences numériques du personnel, la culture et le partage des données, les pratiques de collaboration interne et externe à une institution publique, les infrastructures technologiques et numériques et l'évaluation de la maturité numérique), ce document était alors détaillé dans une base de données. Cette dernière nous a d'ailleurs été inspirée des travaux de recherche réalisés avec notre directrice de recherche; elle a été créée à partir du logiciel Excel, et ce, pour chaque État à l'étude. Sous la forme d'un tableau, cette base de données était composée des variables suivantes :

- **Éléments factuels :**
 - Numéro d'identification du document
 - Titre du document
 - Date de publication
 - Institution publique qui a publié le document
 - Type de document
 - Lien URL du document
- **Éléments d'information tirés du contenu des documents retenus et compilés dans la base de données :**
 - Il s'agit d'un bref résumé des éléments essentiels à retenir du contenu de chaque document sélectionné
- **Éléments pour l'analyse des documents :**
 - Le secteur visé, soit l'une des cinq thématiques susmentionnées

- Les vecteurs d'accélération visés¹⁹, tirés directement de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023* susmentionnée
- Niveau de pertinence²⁰ des documents retenus (évalué sur une échelle de 1 à 3, 3 étant attribué à un document que nous jugeons important, voire essentiel pour la réflexion du MCC).

Aux termes de notre recension, un total de **155 documents publiés** entre 2014 et 2019 ont été sélectionnés et compilés dans la base de données Excel.

Analyse des informations et rédaction des fiches synoptiques

La **troisième étape** a consisté à l'analyse des informations pertinentes et elle s'est concrétisée par la réalisation de **fiches synoptiques** (voir Annexe 1). Préalablement à cette dernière étape, un groupe de cinq professionnels du ministère de la Culture et des Communications occupant des postes auprès de trois directions stratégiques pour la transformation numérique²¹ a procédé à la sélection des documents leur paraissant les plus pertinents à même la base de données Excel, et ce, avec notre collaboration. Ces professionnels ont effectué des choix en fonction de l'ensemble des informations colligées et par rapport aux préoccupations de leur direction respective en matière de transformation numérique. Les documents choisis par plus de deux membres du groupe ont été retenus et 11 fiches synoptiques – soit des fiches résumées ayant pour objectif de cibler rapidement l'information pertinente – ont été rédigées. Ces fiches sont constituées des éléments d'information suivants :

- **Identification de la fiche** (juridiction d'où provient le document retenu et son numéro de fiche, qui correspond au code attribué au document dans la base de données Excel)
- **Information générale** (titre du document, lien URL pour y accéder, date de publication, résumé de son contenu)

¹⁹ Rappelons que les six vecteurs de cette stratégie gouvernementale sont la «gouvernance numérique; la culture et les compétences numériques; l'innovation numérique; l'écosystème numérique; l'architecture, la gestion et la sécurité de l'information; enfin, la performance numérique» (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec 2019, 3).

²⁰ Pour arriver à qualifier la pertinence (ou non) du document répertorié et des informations qu'il recèle, nous nous sommes posée trois types de questions : Quelle est la provenance du document et son auteur (soupleser la fiabilité de la source)? Quelle est la fiabilité du contenu (dans le doute : vérifier, recouper par exemple par redondance)? Enfin, dans quel but, avec quel objectif le document a-t-il été produit?

²¹ Ces professionnels travaillaient au sein des directions suivantes : Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et de la gestion documentaire et Direction des programmes et du développement culturel numérique.

- **Adéquation avec la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*** (grandes orientations, vecteurs d'accélération et cibles de transformations (voir section 1.1.1.))²²
- **Définitions des concepts centraux et autres notions** traitées dans le document (tous les concepts et notions abordés dans un document sont regroupés dans cette section de la fiche synoptique)
- **Contexte de création** du document (notamment, les réflexions, les raisons qui ont motivées la création du document)
- **Description détaillée** du document (problématique et question(s) au cœur de sa production, méthodologie, lorsque présente, principaux résultats)
- **Potentiel d'application des mesures** au sein du MCC (cette section a été ajoutée à la demande de notre superviseure de stage et des deux professionnels du ministère qui nous ont accompagnés à certaines étapes de notre stage, notamment lorsqu'il fallait déterminer le potentiel de réalisation au MCC d'initiatives potentiellement intéressantes et repérées dans un ou l'autre des cas à l'étude)
- **Éléments de conclusion**
- **Autres sources à considérer** (si le document présenté dans la fiche fait référence à d'autres documents pertinents pour notre projet de recherche, ceux-ci étaient regroupés dans cette section)
- **Commentaires/appréciations personnels**

Enfin, mentionnons que **trois rencontres** d'encadrement et de suivi du stage ont eu lieu au cours des huit semaines dédiées à notre activité de stage. Réunissant deux professionnels du MCC²³, notre superviseure au MCC et nous-même, ces rencontres avaient pour objectif de faire le point sur l'état d'avancement de notre projet et de s'assurer qu'il réponde à leurs besoins.

1.3. **Activité hors-stage : Validation via la littérature scientifique**

²² Classer le contenu des documents retenus en fonction des éléments articulant cette stratégie du SCT était une demande de notre superviseure de stage, insistant sur le fait qu'il est important de se rapporter à ce cadre élaboré par l'organisme public responsable de l'administration publique au Québec. Les autres institutions et organismes publics québécois doivent se baser sur ce cadre pour formuler leur propre stratégie de transformation numérique.

²³ Ces professionnels font aussi partie du groupe de cinq professionnels mentionnés précédemment.

Pendant la réalisation de notre recherche mais également lors de la rédaction de nos fiches synoptiques, étape qui marqua la fin de notre stage, nous nous sommes questionnés quant à l'ensemble de notre démarche ainsi que nos résultats. Certes, dès le départ, nous étions conscientes de réaliser une étude exploratoire, mais nous éprouvions également ce besoin de valider, en quelque sorte, que la documentation recensée correspondait effectivement à ce que nous devons trouver. Bref, que nous n'avions pas passé à côté d'une piste importante à explorer. Afin de calmer certaines de nos inquiétudes et dans l'optique de valider les résultats obtenus, nous avons effectué un bref survol de la littérature scientifique.

C'est d'ailleurs dans le cadre de deux cours faisant partie de notre cursus scolaire, soit celui de *Lectures dirigées* et le cours *La transformation de l'État à l'ère du numérique*, suivi à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), que nous avons pu approfondir les thématiques de notre stage et leurs sous-thèmes dans le but premier de bien intégrer ces éléments théoriques. Avant d'introduire le deuxième chapitre qui fera état des résultats issus (aussi) de cette revue de la littérature scientifique (voir section 2.3.), revenons brièvement sur la méthodologie et le choix de la base de données consultée.

D'abord, rappelons que nous avons réalisé une première « exploration » de la littérature scientifique au moment où nous avons réalisé le cours *Préparation au stage et à l'essai*. Nous devons alors réaliser un état des connaissances de notre sujet de recherche. Puis, nous avons approfondi notre sujet et certaines thématiques lors du cours de *Lectures dirigées*. Pour ce faire, nous avons interrogé la base de données Scopus à l'aide des mots-clés présentés au tableau 1.3. Scopus est une base de données bibliographiques multidisciplinaires de résumés de publications scientifiques lancée en 2004 par le groupe éditorial Elsevier. En 2020, elle comptait plus de 76 millions de références scientifiques couvrant une périodicité allant de 1788 à 2019, dont 26% sont des publications du domaine des sciences sociales. Environ 3 millions de nouvelles références sont ajoutées à la base de données chaque année (Baas et al. 2020; Codina 2005). En adoptant la méthode dite « boule de neige », les articles scientifiques repérés à l'aide de Scopus nous ont mené vers d'autres articles pertinents.

Quant au corpus de lectures proposées par le professeur du cours *La transformation de l'État à l'ère du numérique*, il nous a permis d'explorer d'autres articles en lien avec nos thématiques de recherche et aussi de consolider nos connaissances spécifiques de ces thèmes, ce que nous traiterons plus spécifiquement dans le prochain chapitre.

Aux termes de cette recension spécifique, près d'**une trentaine d'articles et de rapports scientifiques** ont été compilés et analysés. La très grande majorité de ces titres ont été publiés dans les années 2010.

CHAPITRE 2 : LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES : RÉSULTATS ET BILAN

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord les résultats obtenus lors de notre recherche documentaire auprès d'institutions et d'organismes gouvernementaux (littérature grise) sur les bonnes pratiques, dont certaines ont été l'objet d'une fiche synoptique. Nous ferons aussi état des limites liées à cette recherche documentaire et nous formulerons des recommandations que le MCC pourra éventuellement prendre en compte dans la poursuite de ses recherches. Puis, nous ferons le bilan des deux activités de transfert de connaissances que nous avons élaborées et réalisées, l'une dans le milieu de pratique, l'autre dans le milieu scientifique. Enfin, nous détaillerons les résultats obtenus au regard d'une activité hors-stage complémentaire que nous avons privilégiée, soit une exploration de la littérature scientifique à partir de la base de données Scopus, activité qui a permis de valider certaines de nos observations issues des activités du stage et donc de la littérature grise.

2.1. Résultats de la recherche documentaire issus de la littérature grise

Le tableau 2.1 fait la synthèse de l'ensemble des documents répertoriés lors de notre recherche documentaire dans les quatre juridictions à l'étude. Au total, nous avons recensé **155 documents** gouvernementaux qui se répartissent de la façon suivante : Canada (Fédéral : 51 documents), Ontario (13), Australie (41) et Royaume-Uni (50). Puisqu'un document recensé peut faire référence à plus d'un secteur à l'étude, notre tableau affiche **le nombre de mentions** (210) et non le nombre de documents (155).

À cet effet, deux juridictions se démarquent, soit le Royaume-Uni (79 mentions) et le Canada, au niveau du gouvernemental fédéral (67), qui sont aussi les juridictions avec le plus de documents répertoriés. Les documents concernés sont classifiés selon nos **deux grandes thématiques à l'étude**, la transformation numérique (66 mentions) et la maturité numérique (12) ainsi que selon les sous-thèmes qui articulent cette transformation, à savoir : les compétences numériques (42), les infrastructures numériques et technologiques (38), la culture de la donnée (32) et les pratiques collaboratives (20). Sur le nombre total de documents répertoriés, **11 ont fait l'objet d'une étude plus approfondie** et d'une fiche synoptique spécifique : une pour le Canada, une pour l'Ontario, quatre pour le Royaume-Uni, et cinq pour l'Australie.

Tableau 2.1 : Classement des 155 documents issus de la littérature grise, par juridiction et par thème et sous-thème à l'étude

Thèmes/Juridictions	TRANSFORMATION NUMÉRIQUE					Évaluation de la MATURITÉ NUMÉRIQUE	Total (mentions ²)	Total fiches synoptiques réalisées ³
	<i>En général</i> ¹	<i>Compétences numériques</i>	<i>Infrastructures numériques et technologiques</i>	<i>Culture de la donnée</i>	<i>Pratiques collaboratives</i>			
Canada <i>(51 documents)</i>	16	14	20	4	7	6*	67	1
Province de l'Ontario <i>(13 documents)</i>	9*	1	0	4	1	0	15	1
Australie <i>(41 documents)</i>	14	10***	4	13	4	4**	49	5
Royaume-Uni <i>(50 documents)</i>	27	17*	14	11*	8	2	79**	4
Total (mentions)	66	42	38	32	20	12	210	-
Total des fiches synoptiques	1	4	0	1	0	3	2	11

Note 1 : Le sous-secteur « en général » fait référence aux documents répertoriés lors de la recherche documentaire qui traite de la transformation numérique dans son ensemble, de façon globale, sans nécessairement se centrer sur un ou plusieurs des autres sous-thèmes à l'étude.

Note 2 : Un document répertorié peut être comptabilisé dans plus d'un thème ou sous-thème à l'étude et cela est signifié par le nombre de mentions dans notre tableau.

Note 3 : Le nombre d'astérisques dans le tableau indique le nombre de fiches synoptiques qui a été rédigé pour l'un des documents répertoriés d'une des juridictions à l'étude et pour l'un ou plusieurs des thèmes et sous-thèmes à l'étude.

Pour la présentation des résultats, nous procéderons par thème à l'étude, en mettant l'accent sur ce que notre recherche documentaire nous a permis d'apprendre au regard des informations issues des documents répertoriés, mais également par le biais des bonnes pratiques retenues. Rappelons au passage que les bonnes pratiques, objet de 11 fiches synoptiques (voir Annexe 1), ont été choisies par le groupe de cinq professionnels du ministère, formé par notre superviseure de stage. Pour élaguer et effectuer des choix, ils se sont basés sur les préoccupations et les priorités d'alors de leur direction respective. Mais avant de présenter les résultats par thème à l'étude, soulignons deux initiatives qui ont suscité un grand intérêt auprès de notre groupe de professionnels. Nous les présentons maintenant puisqu'elles concernent l'ensemble des thèmes à l'étude.

Répertoriés au Royaume-Uni et élaborés par le Department for Digital, Culture, Media & Sport, le document de politique (ou *Policy Paper*) *Culture is Digital* (voir RU-1 en annexe)²⁴, publié le 7 mars 2018, et son rapport d'étape, *Culture is Digital : June 2019 Progress report* (voir RU-2 en annexe) sont des documents clés pour la compréhension de la politique culturelle numérique de cette juridiction. Le premier document propose 12 engagements politiques liant le secteur de la culture et celui des technologies afin de contribuer à leur développement respectif. Il se penche notamment sur la question du développement des organismes culturels dans l'environnement numérique et propose plusieurs mesures pour les accompagner dans ce processus, s'attardant aussi au développement et au renforcement de leurs compétences numériques. Le deuxième document, quant à lui, fait état de l'avancement de l'implantation des 12 engagements présentés dans le document de politique, en mettant l'accent sur les diverses mesures mises en place pour les concrétiser.

2.1.1. Transformation numérique

La transformation numérique, **abordée de façon générale**, est le premier secteur en importance dans l'ensemble des documents répertoriés, avec 66 mentions. Le Royaume-Uni est la juridiction qui en compte le plus avec 27 mentions, suivi par le gouvernement fédéral du Canada (16). Par contre, si nous ajoutons le cas ontarien (9), le nombre de mentions est relativement similaire entre ces deux juridictions. Ce secteur n'est toutefois pas aussi prégnant pour le cas de l'Australie, avec 14 mentions. La prépondérance de ce secteur par rapport aux autres sous-thèmes à l'étude était

²⁴ Pour obtenir la référence bibliographique de chaque document ou initiative faisant l'objet d'une fiche synoptique, il vous faut consulter directement la fiche.

prévisible puisque la transformation numérique est en soi au cœur des initiatives mises récemment de l'avant par les quatre gouvernements ou États sous étude. C'est d'ailleurs la raison centrale pour laquelle ils ont été choisis.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1 (voir section 1.1.1.), le numérique transforme l'administration publique, entraînant des changements structurels significatifs et surtout progressifs. Cette transformation a des répercussions sur l'ensemble des processus administratifs ainsi que sur les relations entre le gouvernement et les citoyens. Afin d'assurer le déploiement des changements liés à la transformation numérique et, de surcroît, leur réussite, il est primordial d'en planifier les étapes, mais également d'anticiper les enjeux et les défis potentiels auxquels cette transformation devra faire face. C'est le portrait qui se dégage de la documentation consultée. Dans tous les cas sous étude, le virage numérique passe par l'élaboration d'une politique, d'une stratégie, d'un plan d'action ou encore, plus modestement, d'une feuille de route visant à encadrer cette transformation. Ces documents traduisent la vision et les priorités du ministère, de l'institution ou encore de l'organisme public qui amorce alors des changements structurels.

La portée des mesures mises en œuvre varie cependant selon le degré d'avancement des juridictions en matière de transformation numérique. Par exemple, alors que le gouvernement britannique en est à sa quatrième politique pour un gouvernement ouvert, le gouvernement canadien en est à sa première en ce domaine, tout comme le Québec d'ailleurs. Une politique « mature », comme celle du Royaume-Uni, devrait être une source d'inspiration pour le MCC et l'ensemble des institutions publiques québécoises puisque les versions précédentes de cette politique ont été testées, soupesées, évaluées, ce qui a permis d'alimenter la réflexion du gouvernement britannique quant à sa transformation numérique, d'apprendre de ses erreurs et, donc, d'élaborer trois politiques successives à la première, plus cohérentes et « robustes ».

Un des objectifs récurrent et recherché par les juridictions à l'étude en matière de transformation numérique est l'adoption d'une approche « centrée sur l'utilisateur », c'est-à-dire privilégiant « la compréhension des besoins des utilisateurs et la prise en compte de ces derniers et non des préoccupations organisationnelles ou verticales dans l'élaboration [des] services, programmes et politiques » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 2019b). Par cette approche, le gouvernement cherche à augmenter ses possibilités d'interaction avec les citoyens dans le but de mieux cerner leurs besoins et de mieux comprendre leurs attentes face à l'administration publique et donc, de mieux orienter son offre de services. C'est le cas du gouvernement ontarien

avec son initiative *Normes des services numériques* (voir ON-2 en annexe) qui a suscité de l'intérêt auprès de notre groupe des cinq professionnels du MCC. Publié en 2017, ce document propose 14 normes ou lignes directrices guidant les institutions gouvernementales ontariennes à travers l'élaboration de nouveaux services numériques centrés sur l'utilisateur, et ce, afin d'offrir des services gouvernementaux de qualité à l'ère numérique.

- *Compétences numériques*

Un sous-thème important, propre à cette transformation numérique, est celui des compétences numériques avec un total de 42 mentions. La documentation répertoriée au Royaume-Uni comporte le plus de mentions à ce sujet avec 17 mentions. Le Canada et l'Australie sont pratiquement au même niveau en termes de mentions, avec respectivement 14 et 10 mentions. Il n'y a qu'une seule mention quant aux compétences numériques dans la documentation recensée du gouvernement ontarien.

Plusieurs écrits soulignent l'importance du développement des compétences et des aptitudes pratiques et nécessaires à l'appropriation des outils de l'environnement numérique, actuels et futurs : voir notamment : *Culture is Digital* (Department for Digital, Culture, Media and Sport 2018), *Plan stratégique des opérations numériques de 2018 à 2022* (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 2019b). C'est un réel besoin puisque les processus de travail actuels sont de plus en plus supportés par des outils numériques qui ne cessent de se diversifier et de se perfectionner. Or, des variations du niveau de compétences sont observées auprès des employés de la fonction publique, d'où la nécessité d'évaluer les causes et de mettre en place des mesures ou des correctifs afin de palier à ces inégalités. Cette évaluation contribue à déterminer quelles compétences sont solidement ancrées et lesquelles devront être développées et acquises dans l'avenir. L'accès au perfectionnement professionnel et l'investissement dans la création de programmes visant spécifiquement le développement des compétences numériques de la fonction publique sont donc à envisager pour l'atteinte d'un certain niveau de compétences uniforme.

Quatre initiatives ont interpellé le groupe de professionnels du MCC en ce qui a trait aux compétences. Nous avons rédigé quatre fiches synoptiques, dont trois sur des initiatives en provenance de l'Australie et une du Royaume-Uni. D'abord, *Building digital skills across government* (voir AUS-8 en annexe) est une initiative de l'agence australienne responsable de transformation numérique, soit la *Digital Transformation Agency*. Ce site Web propose de

développer et de mettre à jour les compétences numériques de la fonction publique australienne par le biais d'outils, de formations, de programmes et de communautés de pratique accessibles à l'ensemble des fonctionnaires. Puis, *Building Digital Capability* (voir AUS-15 en annexe) est un programme pour le développement des compétences numériques des employés de la fonction publique et pour la rétention des nouveaux employés dont les compétences sont souvent recherchées dans l'environnement numérique. La troisième initiative australienne est *Information management and data capabilities* (voir AUS-27 en annexe). Elle consiste en plusieurs tableaux présentant les compétences requises de la part de la fonction publique australienne dans le secteur spécifique de la gestion de l'information et des données. Enfin, du côté du Royaume-Uni, le document *The Arts of Brilliance – Transforming government by focusing on the behaviors that really matter* (voir RU-47 en annexe) met l'accent sur les principales caractéristiques et compétences recherchées chez les *Senior responsible owner* (SRO) ou « chef de projet » en français pour réussir un projet de transformation gouvernementale. Bien que ce document ne mentionne pas explicitement le numérique ou des compétences numériques en soi, le groupe des cinq professionnels l'a retenu car il met de l'avant des compétences essentielles chez les gestionnaires pour assurer la réussite d'un tel projet : ouverture d'esprit, résilience, leadership et savoir instaurer un climat de confiance au sein d'une équipe de travail.

- *Infrastructures numériques et technologiques*

Selon notre analyse, c'est le troisième sous-thème en importance – après la transformation numérique en général et les compétences numériques – avec 38 mentions. Les documents du gouvernement fédéral canadien répertoriés récoltent le plus de mentions (20), suivi par celui du Royaume-Uni (14), alors que ce sujet a été moins présent dans la documentation concernant l'Australie et aucune mention du côté de l'Ontario.

Les initiatives relevées concernent la modernisation ou la mise à niveau continue des infrastructures numériques et technologiques, soit l'architecture technologique nécessaire pour héberger et supporter les nouveaux outils numériques et processus informatiques. Les nouvelles technologies en émergence telles que l'infonuagique²⁵, l'intelligence artificielle ainsi que l'autonomisation de la prise de décisions basée sur l'analyse des données et mégadonnées à

²⁵ L'infonuagique est un « modèle informatique dans lequel le stockage des données et leur traitement sont externalisés sur des serveurs distants accessibles à la demande à partir de tout appareil bénéficiant d'une connexion Internet. » (Office québécois de la langue française 2012b).

l'aide des algorithmes sont rattachées à ce secteur. Cela inclut également les politiques et les mécanismes mis en œuvre pour assurer la cybersécurité, la protection des renseignements personnels et de la vie privée et la sécurisation des transactions sur le Web.

L'analyse des documents répertoriés indique que les infrastructures numériques et technologiques sont primordiales pour la transformation numérique des institutions publiques. Cependant, cette nécessité ne se reflète pas dans le choix des cinq fonctionnaires qui ont procédé à la sélection des documents les plus pertinents. Cette situation s'expliquerait par le caractère pointu de ce secteur, nécessitant des connaissances spécifiques et avancées en ce domaine. Puisqu'un seul des fonctionnaires du groupe présentait un intérêt pour ces questions, cela a eu un impact puisqu'aucun document répertorié dans ce secteur n'a finalement fait l'objet d'une fiche synoptique.

- *Culture de la donnée*

La culture de la donnée est le quatrième secteur en importance parmi les six faisant l'objet d'une recherche dans le cadre de ce projet. Nous avons dénombré 32 mentions parmi la documentation recensée, dont 13 pour l'Australie et 11 pour le Royaume-Uni. Quant aux cas canadien et ontarien, nous avons recensé quatre mentions pour chacune de ces juridictions ce qui, une fois combinée, nous rapproche par contre des nombres de mentions des cas australien et britannique. Une initiative du côté britannique a particulièrement attiré l'attention et a donc fait l'objet d'une fiche synoptique.

L'initiative *Blog Data in Government* du Royaume-Uni (voir RU-18 en annexe) est, comme son titre l'indique, un blogue qui a pour objectif d'informer le public quant à l'utilisation, à l'étude et à l'analyse des données par les différentes entités de l'appareil étatique britannique. Le blogue est alimenté par les fonctionnaires britanniques qui y publient des billets pour mettre en valeur les initiatives gouvernementales en matière de données ou pour aborder des sujets tels que la gestion et l'utilisation des données. Il aborde également des sujets plus techniques, notamment la science des données, le *deep learning* et le *machine learning*.

De fait, pour adopter une culture de la donnée au sein d'une organisation publique, il faut d'abord comprendre la place occupée par les données au sein de l'environnement numérique, reconnaître qu'elles constituent une ressource publique et qu'elles devraient être considérées comme un actif au sein de l'appareil étatique. Une culture de la donnée est fondée sur l'adoption de bonnes

pratiques de gestion, par la mise en place de mécanismes assurant l'échange sécuritaire des données entre les ministères et organismes publics, la standardisation des métadonnées, c'est-à-dire l'adoption de critères universels pour les décrire, ainsi que leur interopérabilité pour en faciliter l'utilisation et la réutilisation par d'autres acteurs gouvernementaux et les citoyens. Enfin, l'ouverture des données au public, en respectant la confidentialité des données sensibles, et leur accessibilité à partir d'une base de données nationale favoriseraient leur analyse et interprétation par les institutions publiques et les citoyens.

- *Pratiques collaboratives*

Les pratiques collaboratives comme celle de l'évaluation de la maturité numérique de la section suivante sont les secteurs les moins mentionnés dans les documents répertoriés. Pour le premier secteur, nous dénombrons 20 mentions, avec le Royaume-Uni et le Canada en tête de liste avec respectivement 8 et 7 mentions. Nous comptons quatre mentions dans le cas australien, alors qu'il n'y a qu'une seule mention pour le cas ontarien. Aucune des initiatives recensées n'a interpellé le groupe de professionnels du MCC, ce qui signifie qu'aucune fiche synoptique n'a été rédigée.

Les pratiques collaboratives se traduisent, du moins d'après la documentation recensée, par la création de communautés de pratique, c'est-à-dire :

Des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques. (Wenger, McDermott et Snyder 2002, cité dans Langelier, Wenger et White 2005, 21).

Dans le cadre de notre recherche, les pratiques collaboratives reflètent le besoin des acteurs du milieu de l'administration publique de collaborer et d'échanger entre eux afin de partager des connaissances sur un sujet d'intérêt qu'ils ont en commun : la transformation numérique de l'appareil étatique. De même, ils interagissent avec d'autres acteurs en provenance de différents milieux : les milieux de pratique, la société civile ou encore avec les citoyens. L'effet recherché est le maillage entre une diversité d'acteurs et l'entrecroisement des connaissances et des compétences propres à chacun d'eux pour favoriser le développement de nouvelles

connaissances, la résolution de problèmes et le partage de bonnes pratiques ou d'idées innovantes.

2.1.2. Évaluation de la maturité numérique

Comme nous venons de le préciser, ce secteur est celui pour lequel nous avons répertorié le moins de mentions (12), le plus grand nombre étant au Canada (6), suivi de l'Australie (4) et du Royaume-Uni (2). Aucune mention de ce secteur n'a été répertorié auprès de la province de l'Ontario.

Si la transformation numérique est un processus continu, l'évaluation de la maturité numérique en est la finalité. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mise en place d'un processus de transformation numérique passe d'abord par l'élaboration d'une politique, d'une stratégie, d'un plan d'action, etc. qui reflètent les grandes orientations, la vision et les objectifs de l'institution publique qui entreprend ce processus. Afin de mesurer la maturité numérique engendrée à la suite des changements imposés par la transformation numérique, il est important de traduire les grandes orientations de la politique, de la stratégie ou du plan d'action en concepts mesurables permettant d'en évaluer le rendement. L'évaluation devrait alors permettre d'identifier les secteurs les plus matures, d'un point de vue numérique, et les secteurs pour lesquels la maturité reste à être atteinte. Parmi l'ensemble des outils d'évaluation de la maturité numérique répertoriés, trois ont particulièrement attiré l'attention de notre groupe de professionnels du MCC, soit deux provenant de l'Australie et un du Canada.

D'abord, le *Digital Transformation Toolkit Guide* (voir AUS-41 en annexe) est un guide réunissant quatre outils mis à la disposition des agences, autorités et départements australiens afin de les aider à élaborer une stratégie numérique et à évaluer leur maturité numérique, et ce, en fonction de cinq piliers de la maturité numérique (gouvernance et leadership; personnes et culture; capacité et aptitude; innovation; technologie) et d'une échelle divisée en cinq niveaux de maturité (minimal; informel et réactif; en transition; centré sur l'utilisateur; transformé). Toujours du côté de l'Australie, le *Check-up PLUS – Questionnaire* (voir AUS-30 en annexe) est, comme son titre l'indique, un questionnaire utilisé pour récolter des données statistiques permettant d'évaluer le degré de maturité des agences gouvernementales vis-à-vis de leurs pratiques en matière de gestion de l'information. Cet outil de mesure de la performance vise à assurer une meilleure gestion et une utilisation optimisée de l'information et des données dans l'environnement numérique. Enfin, le document *Évaluation de la maturité numérique*, publié par le Conseil des arts

du Canada (voir CA-38 en annexe), est une grille d'évaluation de la maturité numérique des organisations culturelles canadiennes qui s'articule autour de huit critères d'évaluation (vision; activités et services; public cible; interactions; développement; technologies; gens et organisation; sécurité) et en fonction de quatre niveaux de maturité (à découvrir; préliminaire; modéré; avancé). Bien que ce document soit bref, il offre tout de même une vue d'ensemble des critères à prendre en considération pour évaluer la maturité numérique d'une organisation culturelle.

Dans le cadre de notre recension des écrits issus de la littérature grise, peu d'outils d'évaluation de la maturité numérique ont été répertoriés. Malgré ce constat, il demeure que le Canada et le Royaume-Uni seraient des cas à surveiller au cours des prochains mois. D'une part, le Canada a annoncé à travers son *Plan stratégique des opérations numériques de 2018 à 2022* qu'il était à l'étape de l'« établissement d'un cadre de mesure du rendement numérique et d'un modèle de maturité [...] afin de mesurer les progrès de [sa] transformation numérique » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 2019b). D'autre part, le Royaume-Uni prévoyait le lancement, à l'automne 2019, d'un *Digital Maturity Index* dans le cadre de son document de politique *Culture is Digital publié en 2018*. Élaboré en collaboration avec le Arts Council England et le Heritage Lottery Fund, cet outil devrait être adapté aux spécificités du secteur culturel (Department for Digital, Culture, Media and Sport 2018). Au moment d'écrire ces lignes et après vérification, ces outils n'avaient toujours pas été lancés par leurs institutions respectives. Ce sont donc des initiatives à surveiller.

2.1.3. Limites de la recherche documentaire issue de la littérature grise

Le tableau 2.2 fait état des limites de notre recherche documentaire ainsi que des recommandations qui leurs sont associées.

Tableau 2.2 : Limites de la recherche documentaire et recommandations pour aller plus loin

LIMITES DE LA RECHERCHE	RECOMMANDATIONS
Onze fiches synoptiques	Réaliser plus de fiches synoptiques ou se référer directement à la base de données Excel pour y découvrir d'autres initiatives pertinentes pour le MCC

Aucune fiche synoptique sur des initiatives touchant au sous-thème des infrastructures numériques et technologiques	Effectuer une étude plus approfondie des différentes initiatives recensées ou encore entreprendre une étude entièrement consacrée à ce sous-thème
Quatre États à l'étude, dont un gouvernement infranational (Ontario); tous majoritairement anglo-saxons	Étendre la recherche vers d'autres États, dont le Danemark et la France qui offrent des potentiels de découvertes intéressants (Guèvremont et Saint-Pierre (À paraître))
	Continuer à privilégier des États membres du regroupement <i>Digital Nations</i> et du Partenariat pour un gouvernement ouvert
Recension de la littérature	Effectuer une recension plus exhaustive de la littérature grise anglo-saxonne, mais aussi issue de milieu francophone
	Effectuer une recension plus exhaustive de la littérature scientifique
Numérique = un secteur en évolution rapide et constante	Assurer une veille nationale et internationale afin de rester à l'affût des dernières initiatives mises en place par les États et gouvernements à l'étude

Bien que cette recherche ait été fructueuse du point de vue du nombre de documents recensés (155) et de la richesse de l'information que nous avons pu extraire, elle comporte aussi certaines limites. Tout d'abord, dû à des contraintes de temps, nous n'avons pu compléter que 11 fiches synoptiques, alors que d'autres documents pertinents auraient mérité d'être traités plus en profondeur. Comme les 155 documents recensés durant le stage ont été compilés dans une base de données Excel accessible à l'ensemble du personnel du MCC, nous recommandons de s'y référer directement afin de découvrir et de repérer d'autres documents pertinents pouvant alimenter leur réflexion sur la transformation numérique.

De plus, aucune des initiatives recensées et classées dans le sous-thème Infrastructures numériques et technologiques n'a été sélectionnée par le groupe de professionnels du MCC. Le caractère pointu de ce domaine peut en être la cause, mais cela ne doit pas constituer un obstacle à son exploration. Nous suggérons donc au MCC qu'une étude approfondie des initiatives recensées pendant notre stage soit effectuée par les professionnels du ministère expert en la matière, ou bien que le ministère confie le mandat de réaliser une étude consacrée à ce sous-

thème, soit à un étudiant dont la formation et les travaux se centrent autour de ces questions et qui serait réalisée dans le cadre d'un stage par exemple, soit à un expert en ce domaine.

Nous avons aussi dû limiter notre terrain de recherche à quatre juridictions, toutes entièrement ou très majoritairement anglo-saxonnes, ce qui inclut le gouvernement de l'Ontario. Bien que la demande d'examiner les pratiques anglo-saxonnes provenait du milieu d'accueil, il aurait été intéressant et pertinent d'explorer d'autres pays, notamment le Danemark, qui se classe au premier rang des pays les plus avancés sur le plan de la transformation numérique gouvernementale (Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs 2018), ou bien de pays francophones, particulièrement la France avec lequel le Québec partage des affinités de politiques publiques. Nous recommandons donc au MCC de poursuivre la recherche en ce sens en y ajoutant aussi des pays membres du *Digital Nations* (Nouvelle-Zélande, Portugal, Mexique) ou du PGO auprès desquels il pourra recenser d'autres initiatives pertinentes en lien avec la transformation numérique et l'évaluation de la maturité numérique.

Nous recommandons aussi de déborder du cadre de la littérature grise et d'étendre la recherche aux sources secondaires, aussi appelées sources savantes ou scientifiques, telles que les articles scientifiques, les thèses, les livres, etc. Comme nous le verrons dans la section 2.3., il est pertinent de réaliser une recension de ces écrits afin de comprendre les mécanismes, les concepts et les théories qui articulent un projet de transformation numérique gouvernementale.

Enfin, puisque le numérique est un secteur en rapide et constante évolution et qu'au cours des prochains mois ou des prochaines années, d'autres initiatives ou mesures mises en place par certains États pourraient correspondre aux valeurs et aux orientations du ministère face à ce sujet, nous recommandons à la Direction du numérique, des médias et des communications (DNMC) du ministère d'assurer une veille internationale en la matière afin de rester à l'affût de toute nouvelle politique, stratégie, plan d'action ou pratique qui pourrait l'aider et l'inspirer dans son processus de réflexion.

2.2. Description et bilan des activités de transfert de connaissances issues de la littérature grise

Étant une exigence du programme PRAP, les activités de transfert ont pour objectif de présenter les activités de recherche entreprises lors du stage en milieu de pratique ainsi que les résultats en découlant dans le but de diffuser et de disséminer ces nouvelles connaissances acquises

auprès du milieu de pratique et du milieu scientifique. Cette section expose le contexte dans lequel ces activités ont été élaborées puis réalisées en détaillant de leur déroulement respectif, le tout suivi d'un bilan critique de ces activités visant à faire ressortir les aspects positifs et négatifs de cette expérience et, de surcroît, les apprentissages que nous avons pu en tirer.

2.2.1. Activité de transfert en milieu de pratique

Pour notre activité de transfert en milieu de pratique, nous avons organisé, en collaboration avec notre superviseure de stage, une rencontre d'une durée de 60 minutes, incluant une période d'échanges et de discussions d'environ 20 minutes avec l'ensemble des participants. Cette rencontre a eu lieu le 3 décembre 2019 dans les bureaux du ministère à Québec.

Cette activité s'adressait à l'ensemble de nos collègues de la DNMC ainsi que ses consultants, plus précisément ceux dont le travail porte sur les données en culture, le directeur de la DNMC, qui est un des gestionnaires faisant partie de la Cellule numérique et dont le rôle a été présenté précédemment dans le chapitre 1 de cet essai. Pour ce qui est des deux répondants numériques qui nous ont accompagné tout au long de la réalisation de notre stage, puisque ceux-ci ont quitté le MCC au cours de l'automne 2019, leurs remplaçants ont été invités à cette activité. Notre directrice de recherche a aussi assisté à notre présentation, sa présence étant requise puisqu'il s'agit d'une activité de formation évaluée et notée dans le cadre du programme PRAP. Enfin, notre superviseure de stage, basée dans les bureaux du MCC à Montréal, s'est jointe au groupe par visioconférence.

Pour cette activité, nous avons privilégié la présentation Powerpoint (voir Annexe 2) comme outil de support. La visée première de cette activité était de présenter notre projet de stage, ses objectifs, la méthodologie de recherche privilégiée ainsi que les principaux résultats obtenus, notamment le repérage de 155 documents pertinents en lien avec nos préoccupations/questions. Puis de façon plus concrète, nous avons expliqué la démarche suivie pour sélectionner les 11 bonnes pratiques retenues qui ont fait l'objet d'une fiche synoptique détaillée. Enfin, chaque bonne pratique a été introduite brièvement en indiquant auprès de quelle institution publique et dans quelle juridiction elle a été recensée en plus de l'année de sa publication, suivi par l'adéquation de la bonne pratique vis-à-vis des cibles de transformation mentionnées dans le document *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023* du SCT présentées dans le chapitre 1 de cet essai. Pour les bonnes pratiques plus visuelles que nous souhaitons aussi

détaillées, ces dernières étaient présentées dans le Powerpoint grâce à des captures d'écran de leur contenu.

Dans l'objectif de rendre cette activité plus dynamique, nous avons décidée de répondre aux questions des participants durant la présentation. Cela a permis, à la fois, de clarifier certains points importants au fur et à mesure de la présentation et de favoriser les échanges entre les participants. D'ailleurs, pour que les participants puissent suivre le déroulement de la présentation, nous avons élaboré une feuille synthèse (voir Annexe 3) résumant l'objectif principal de notre projet de stage, la méthodologie de recherche privilégiée, les principaux résultats obtenus – en mettant l'accent sur les 11 bonnes pratiques faisant l'objet d'une fiche synoptique – ainsi que les limites de notre recherche et les recommandations qui leur sont associées. Cet aide-mémoire a été remis à tous les participants avant de débiter la présentation.

Notons au passage que notre stage au MCC a aussi fait l'objet d'une manchette publiée par le biais de l'intranet de l'institution²⁶. En plus de souligner la fin du stage auprès de la communauté ministérielle, la manchette résumait nos tâches réalisées durant notre mandat ainsi que les documents que nous avons produits puis remis au MCC. Elle indiquait aussi où trouver le fruit de notre travail pour que l'ensemble des fonctionnaires du MCC puissent le consulter.

Notre bilan en ce qui concerne la réussite de cette première activité de transfert des connaissances est plutôt partagé. Le point positif est que les participants semblent avoir apprécié la présentation, bien qu'il n'y ait pas eu beaucoup de questions. Celles-ci visaient surtout des éléments ou des thématiques connexes à notre recherche, mais qui ne faisaient pas partie de l'objectif principal du projet. D'un autre côté, les discussions qui ont suivi la présentation n'étaient pas aussi animées que nous l'aurions espérées. Cette situation est assez décevante puisque ces échanges auraient pu s'avérer précieux pour notre réflexion, tant par rapport à notre cheminement pendant le stage que dans le cadre de cet apprentissage comme agente d'interface au sein d'une institution publique. Cela constitue probablement un apprentissage en soi puisqu'*on ne peut faire mouche à tout coup...*

D'abord, le manque d'échanges s'explique probablement par le remaniement ministériel interne qui a eu cours les semaines précédant la tenue de notre activité de transfert. Notre direction a connu des changements au niveau du personnel, sans oublier le départ récent des deux répondants numériques qui nous avaient alors accompagnés tout au long de notre parcours en

²⁶ Nous n'avons pas obtenu l'autorisation d'intégrer une capture d'écran de la manchette et de la joindre en annexe.

tant que stagiaire. Nous avons donc pour auditoire des collègues qui n'étaient que vaguement informés de l'objectif de notre stage au sein du MCC et de sa finalité, ce qui a pu contribuer à des discussions moins animées. Puis, avec du recul, nous prenons conscience que nous avons peut-être un peu trop insisté sur les étapes de notre méthodologie de recherche durant la présentation, alors que nous aurions dû mettre l'accent sur les résultats obtenus et les 11 bonnes pratiques retenues pour en démontrer la véritable utilité pour le milieu de pratique. Concentrer notre présentation autour de la méthodologie a pu distraire les participants et contribuer à une perte d'intérêt envers le sujet discuté. Cela étant dit, nous demeurons satisfaites du déroulement de l'activité dans son ensemble. Cette première expérience de transfert des connaissances nous a rassuré quant au déroulement de notre seconde activité de transfert, cette fois-ci en milieu scientifique, qui a finalement eu lieu en juin 2020.

2.2.2. Activité de transfert en milieu scientifique

L'activité de transfert en milieu scientifique initialement prévue était une communication libre d'une durée de 15 minutes dans le cadre du Congrès de l'ACFAS 2020, lequel devait avoir lieu simultanément sur le campus de l'Université de Sherbrooke et de l'Université Bishop's du 4 au 8 mai 2020. Malheureusement, dû à la pandémie de Covid-19 et à l'interdiction de rassemblement émise par le Gouvernement du Québec à partir du mois de mars 2020, les organisateurs du congrès ont été dans l'obligation d'annuler l'événement et de le reporter à l'année 2021.

La réalisation de cette activité de transfert étant essentielle à l'obtention du diplôme, nous avons dû rapidement trouver une activité de substitution qui correspondait à la fois à nos intérêts en plus d'être pertinente pour le milieu scientifique et dans le cadre de notre formation. Plusieurs options s'offraient à nous à ce moment-là : élaboration d'une affiche scientifique, enregistrement d'un balado ou bien encore la tenue d'un événement de type webinaire par visioconférence. Cette dernière option a été retenue.

Cet événement, qui prenait place dans le cadre des activités de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture (ci-après « la Chaire ») de l'INRS, avait pour objectif de réunir trois étudiantes à la maîtrise PRAP/MOB²⁷, dont l'activité de transfert en milieu scientifique avait été annulée dû à la crise

²⁷ Les deux autres étudiantes qui se sont jointes à nous pour la réalisation de cette activité de transfert sont Manon Trépanier (sous la direction de Diane Saint-Pierre) et Raquel Cruz Crespo (sous la direction de Guy Bellavance).

sanitaire mondiale. L'idée d'organiser un webinaire étudiant nous a été proposée par le directeur de la Chaire, M. Christian Poirier, avec l'appui des directeurs de recherche des étudiantes concernées, Guy Bellavance et Diane Saint-Pierre. Le choix de nous réunir était justifié par l'essence même de nos projets de stage qui ont tous été réalisés auprès d'organismes culturels, mais sous des thématiques différentes. De ce fait, ce webinaire nous offrait l'opportunité de concrétiser notre activité de transfert en milieu scientifique, dans une formule « à distance » malgré l'interdiction de rassemblement en vigueur à ce moment. En vue de discuter des principaux éléments qui devaient structurer cette activité, de sonder nos intérêts respectifs et de planifier les prochaines étapes de cet événement, M. Poirier a convié les trois étudiantes et leur directeur de recherche à une rencontre préparatoire. Cette dernière nous a permis de comprendre l'ampleur du travail et du processus de réflexion qui était attendu de notre part, mais aussi de discuter et de valider le plan de déroulement proposé et retenu.

Après avoir convenu d'une date pour la tenue de l'activité, soit le 23 juin 2020, nous avons eu total six semaines pour organiser cet événement commun, en plus de préparer nos présentations respectives. Au moyen de rencontres hebdomadaires via Skype et Zoom, nous (les trois étudiantes) avons discuté du contenu à inclure dans nos présentations et statué sur une structure commune afin d'assurer une certaine cohérence entre celles-ci, et ce, pour que les participants aient de la facilité à suivre le fil conducteur de nos propos. Lors de nos rencontres, nos échanges ont porté, entre autres, sur nos expériences de stage respectives dans le but d'en faire ressortir les points communs, les différences, mais également les principaux défis auxquels nous avons été confrontés. Ces échanges ont été très bénéfiques puisqu'ils ont nourri et enrichi notre réflexion personnelle quant au déroulement de nos stages respectifs et de nos activités de recherche que nous avons réalisées. Ils nous ont aussi aidé à développer notre réflexion commune par rapport à la place de la mobilisation et du transfert des connaissances et aux différentes facettes du rôle d'agent d'interface en milieu de pratique. Au besoin, nous avons fait appel à nos directeurs de recherche respectifs ainsi qu'au directeur de la Chaire et sa coordinatrice, Gabriela Molina, pour nous conseiller et nous accompagner durant notre préparation.

Notre présentation avait pour titre général « Mobilisations et transferts de connaissances en milieux culturels : retour sur trois expériences de stages récentes » tandis que ma présentation s'intitulait « Réflexion sur la transformation numérique organisationnelle et la maturité numérique du ministère de la Culture et des Communications du Québec » (voir Annexe 4). Puisqu'une plage horaire relativement courte était réservée à la tenue de l'événement – soit une période de deux heures en fin d'avant-midi –, nous n'avions que 15 minutes pour présenter respectivement notre

milieu de stage, notre projet de recherche et les résultats en découlant. La concision de notre argumentaire et la précision de notre exposé étaient donc de mises. Pour ma part, l'objectif principal de ma communication était d'aborder les grands concepts articulant mon sujet de recherche, de présenter ma méthodologie, de survoler les bonnes pratiques recensées et d'effectuer un retour critique sur l'expérience de stage en exposant les réussites et les défis auxquels j'ai été confrontés.

En ce qui concerne l'outil de transfert préconisé, chaque étudiante a préparé une présentation de type Powerpoint ou Prezi. Le contenu de nos présentations devait être à la fois synthétique et assez descriptif car elles allaient être publiées sur le site Web de la Chaire. Pour conclure l'ensemble de nos communications individuelles, nous, les trois étudiantes, avons présenté une réflexion commune d'une durée de 10 minutes axée sur la mobilisation et le transfert des connaissances et sur le rôle de l'agent d'interface, une présentation basée sur ce que nous avons vécus, appris et acquis lors de la réalisation de nos stages respectifs. Celle-ci se tenait sur une seule diapositive de type Powerpoint exposant les idées principales des propos à discuter.

Bien que le webinaire fût ouvert à tous, le public visé était principalement les professeurs et étudiants, actuels et futurs, de la communauté de l'INRS, les professionnels qui ont un intérêt pour l'une des thématiques abordées dans le cadre de ce webinaire – la transformation numérique organisationnelle et la maturité numérique, les résidences d'artistes et les partenariats culture-santé – et un auditoire amateur composé de notre entourage immédiat (famille, amis) pour chacune des présentatrices. Certes, la réalisation de ce webinaire avec deux autres étudiantes du programme PRAP/MOB avait l'avantage d'assurer, ou du moins nous l'espérons, la participation d'un public plus vaste comprenant des professeurs d'autres universités et des professionnels provenant de différents milieux, grâce à la diversité des thématiques abordées. À cet effet, nous avons été choyées puisque près de 40 personnes ont assisté au webinaire.

Pour cette activité de transfert, nous dressons un bilan positif. L'événement s'est avéré un succès auprès de la communauté universitaire et a été très enrichissant d'un point de vue réflexif. Il faut dire que la planification et l'organisation de cet événement à trois a aussi été ponctué de défis que nous avons dû surmonter. Le fait que nous étions toutes les trois à des étapes différentes de notre cheminement académique nous apparaissait d'abord insurmontable et a été l'objet d'une discussion dès notre première rencontre à trois. Dès le départ, certaines d'entre nous ont exprimé des réticences face à la tenue de cette activité et ne pensaient pas que nous serions en mesure de préparer une présentation cohérente et articulée. L'une de nous n'en était qu'aux premiers

balbutiements de son projet, tandis qu'une autre avait pratiquement rédigé l'entièreté de son essai et allait procéder au dépôt final dans les semaines à venir, alors que nous nous retrouvions personnellement entre les deux. Au final, ces différences dans nos parcours respectifs se sont avérées un élément positif qui a contribué à alimenter, de façon constante, nos discussions et réflexions sur l'ensemble de nos expériences de stage, sur la mobilisation et le transfert des connaissances ainsi que sur le rôle de l'agent d'interface.

2.3. Compléments de connaissances au regard de la littérature scientifique

Comme nous l'avons précisé à la fin du chapitre 1 – et ce, après avoir réalisé l'ensemble des activités de recherche initialement prévues dans le cadre de notre stage –, nous avons décidé d'entreprendre un bref survol de la littérature scientifique afin d'apporter certains éclairages ou de contrer certaines incertitudes quant aux résultats que nous avons obtenus lors de notre recension dans la littérature grise des quatre États ou gouvernements sous étude. Ce bref survol avait pour objectif de contextualiser plus largement les thématiques de la transformation numérique et de la maturité numérique à l'aide d'ancrages théoriques, ce qui nous a aidé, finalement à comprendre davantage nos résultats de recherche issus de la littérature grise. Ce survol nous a également permis de vérifier, d'une part, si les sous-thèmes relatifs à la transformation numérique, avancés par notre superviseure de stage, faisaient écho dans la littérature scientifique et, d'autre part, de nous éclairer sur la façon dont ils sont traités à travers cette même littérature.

La prochaine section présente les résultats obtenus à la suite de cette initiative de repérage, de sélection et d'analyse de près d'une trentaine d'articles et rapports scientifiques portant sur nos deux grandes thématiques : la transformation numérique et la maturité numérique, incluant son évaluation. Relativement à la démarche ou la stratégie de collecte, rappelons que celle-ci a été brièvement présentée dans le chapitre précédent consacrée aux aspects méthodologiques (voir la section 1.3.).

2.3.1. Transformation numérique

Dans la littérature scientifique, **la transformation numérique** de l'État est particulièrement documentée, notamment dans les revues spécialisées en administration (en gestion), en politiques publiques ainsi qu'en technologies de l'information. L'intérêt de la communauté

scientifique envers cette problématique se serait développé au milieu des années 1990, sensiblement au même moment que la démocratisation des technologies de l'information et du Web (Lips 2017). Dès lors, de nombreux chercheurs l'ont étudiée sous divers angles (voir notamment Borins 2006; Lips 2014; Gong, Yang et Shi 2020), contribuant ainsi à une meilleure compréhension de son évolution temporelle, en plus d'évaluer ses impacts sur la dynamique relationnelle entre les citoyens et la fonction publique.

De nos jours, c'est même un phénomène qui se déploie partout puisque la transformation numérique est maintenant amorcée dans l'ensemble des pays du monde, quoiqu'à divers degrés et niveaux de progression (Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs 2018). Processus complexe aux contours flous, elle implique une multitude de facteurs dont l'importance varie selon les circonstances et le contexte où le projet de transformation prend place (Pedersen 2018; Weerakkody, Janssen et Dwivedi 2011; Boudreau 2017; Klievink et Janssen 2009). Comme le soulignent Caron et Bernardi (2019), la transformation numérique n'est pas statique; elle évolue et s'adapte à travers le temps en fonction des possibilités technologiques disponibles au moment d'entreprendre le projet de transformation numérique. Quant à l'État, il se doit d'être proactif plutôt que réactif face à ces changements afin de saisir les opportunités et de profiter des avantages qu'amène cette révolution numérique, tout en étant à la fois conscient des risques et des défis liés à l'intégration des technologies dans la structure de l'administration publique (Naeem 2019). La transformation numérique est étudiée par les chercheurs sous différents angles d'approche dans la littérature scientifique.

Lips (2017), par exemple, met l'accent sur une approche se centrant sur la nature et la profondeur des changements induits et qui reposent sur les deux dimensions suivantes. D'une part, une transformation dite instrumentale, où la technologie, en plus de modifier la nature des interactions entre les citoyens et le gouvernement, entraîne des changements spécifiques dans la structure organisationnelle de l'appareil étatique. D'autre part, cette transformation peut s'effectuer de façon plus systémique, c'est-à-dire que les changements s'inscrivent profondément dans la structure administrative gouvernementale. Pedersen (2018) abonde dans le même sens (nature et profondeur des transformations), mais aborde aussi la question sous un autre angle : soit celui de la capacité de l'État à exécuter et à consolider la transformation numérique qui, à son tour, se décline en deux dimensions : d'abord, la capacité de l'État à augmenter la disponibilité de ses ressources pour réaliser une ou des étapes du projet de transformation numérique; puis, cette autre capacité à exécuter des actions spécifiques pour incrémenter la transformation numérique. Quant à l'approche préconisée par Klievink et Janssen (2009), les auteurs s'intéressent aux

facteurs encadrant le processus de transformation à partir des deux dimensions suivantes. D'abord, la flexibilité du plan de transformation, c'est-à-dire qu'il peut être facilement modifié pour s'adapter aux défis rencontrés. Puis, l'orientation du plan de transformation, à savoir s'il n'en est qu'aux premiers balbutiements de la transformation, s'il vise habituellement les processus de travail interne et la collaboration horizontale et verticale ou encore s'il est plutôt axé vers une approche centrée sur les besoins des citoyens.

Avec ces trois approches et dimensions brièvement esquissées, et à l'instar d'autres auteurs (Caron et Bernardi 2019; Weerakkody, Janssen et Dwivedi 2011), nous comprenons mieux comment **la transformation numérique de l'État** s'effectue à tous les niveaux de l'administration publique et comment elle affecte autant la bureaucratie et la culture organisationnelle des institutions publiques que les relations entre le gouvernement, les citoyens et les entreprises ainsi que les relations entre les institutions publiques elles-mêmes, ce qui comprend les ministères et organisations gouvernementales. Ce constat reflète ce que nous avons observé dans les initiatives répertoriées dans la littérature grise des quatre juridictions à l'étude dans le cadre de notre projet de stage. La littérature scientifique nous apporte cependant des éléments de précision additionnels sur les approches et les dimensions qui opèrent la transformation numérique alors que la littérature grise met plutôt l'accent sur les impacts de cette transformation sur l'ensemble de l'administration publique.

L'implantation d'un gouvernement électronique implique des **changements structurels dans l'administration publique**, et ce, de différentes façons. D'abord, l'offre de services gouvernementaux au public s'est transposée vers l'environnement numérique tandis que d'autres types de services ont fait leur apparition en fonction des opportunités et des potentialités technologiques (Lips 2017; Borins 2006). Ces potentialités ont alors incité les institutions publiques à adopter de **nouveaux outils numériques** dans leurs pratiques de travail. Il ne s'agit pas ici de simplement adapter les façons de faire aux potentialités technologiques, mais bien de revoir en profondeur l'ensemble de ces pratiques et de les remanier en fonction des améliorations qu'amènent ces potentialités (Boudreau 2009). La capacité de l'État à anticiper les potentialités et à réagir proactivement face à celles-ci reflètent son niveau de préparation à la transformation numérique, principale barrière à sa réussite. Un faible niveau de préparation — qui se traduit par la désuétude des infrastructures technologiques, des compétences numériques insuffisamment développées et même un refus d'intégrer les nouveaux outils numériques aux pratiques de travail — aura un impact négatif sur la transformation numérique d'une organisation publique, pouvant même mener à l'échec (Baeuo, Rahim et Alaraibi 2017; Batara et al. 2017; Norris et Moon 2005).

À cet égard, la littérature scientifique nous éclaire davantage sur l'importance de mettre à jour les infrastructures numériques et technologiques dans le cadre d'un projet de transformation numérique. Nous ne retrouvons pas ces précisions dans la littérature grise, qui nous renseigne plutôt sur les initiatives à mettre en place afin d'assurer la mise à jour progressive de ces infrastructures.

Par contre, bien que les technologies soient un important vecteur de la transformation numérique, elles ne peuvent pas, à elles seules, engendrer les changements escomptés. Pour cette raison, en parallèle à la transformation technologique, une **profonde révision de la culture organisationnelle** des organisations publiques doit s'opérer. Ces dernières devront, entre autres, abolir le travail en vase clos, privilégier des processus d'affaires horizontaux et adopter une structure administrative non-hiérarchique encourageant les pratiques collaboratives, à la fois infra- et inter-organisationnelles et avec les citoyens, menant au développement d'un capital de collaboration (Boudreau et Caron 2016b). Chose certaine, selon Lips (2014) et Boudreau et Bernier (2017), le **développement des compétences numériques** du personnel et le fait de confier le projet de transformation numérique à des gestionnaires ayant une vision stratégique ainsi que plusieurs autres qualités essentielles, telles que le leadership, la collaboration et la coopération, figurent aussi parmi les principaux enjeux de la transformation organisationnelle.

Quant aux **données ouvertes**, elles jouent un rôle sans cesse grandissant dans l'amélioration des services gouvernementaux, mais aussi dans la transparence de l'administration publique et la participation citoyenne. Afin qu'elles deviennent une priorité pour les institutions publiques, il faut mettre en place et **consolider une culture de la donnée** auprès de la fonction publique pour que celle-ci saisisse la valeur qu'elles représentent, l'importance de leur accessibilité auprès du grand public ainsi que les avantages liés à leur utilisation et réutilisation (Boudreau et Caron 2016a; Zuiderwijk et Janssen 2014). Une fois de plus, ce que rapporte la littérature scientifique au sujet du développement des compétences numériques et de la culture de la donnée fait écho à ce que nous avons pu découvrir dans la littérature grise. La littérature scientifique nous précise des éléments théoriques expliquant l'importance de ces sous-thèmes pour la transformation numérique de l'appareil étatique alors que les initiatives issues de la littérature grise suggèrent des moyens pour y parvenir.

2.3.2. Maturité numérique et son évaluation

Chaushi, Chaushi et Ismaili (2015) suggèrent que l'élaboration de modèles pour évaluer le niveau de progression de la transformation numérique des États est le moyen à privilégier afin d'en vérifier l'efficacité. À la suite des lectures effectuées dans le cadre du cours de Lectures dirigées, nous nous sommes intéressés à différents modèles caractérisant l'évolution d'un **gouvernement électronique** ainsi que sa maturité, ce qui reflète, de surcroît, la complexité de ces concepts. Deux pionniers en la matière, Layne et Lee (2001), ont élaboré un des premiers modèles pour évaluer la performance technologique d'un gouvernement. Ce modèle comporte quatre étapes : le catalogage, avec une présence accrue des institutions gouvernementales sur Internet; la transaction qui est une tentative de connecter le système interne du gouvernement avec les citoyens dans le but de faciliter leurs échanges; l'intégration verticale qui correspond à l'interconnexion des divers paliers gouvernementaux entre eux; enfin, l'intégration horizontale qui se traduit par l'interopérabilité des paliers gouvernementaux.

Par la suite, Andersen et Henriksen (2006) ont adapté ce premier modèle en le structurant selon une perspective axée sur les besoins des citoyens. À leur tour, leur modèle se décline en quatre étapes. La première est ce qu'elles qualifient de *the cultivation*, soit le regroupement de l'ensemble des services gouvernementaux offerts aux citoyens via les sites Web des institutions publiques. La deuxième étape, *the extension*, s'incarne dans la personnalisation des services gouvernementaux offerts aux citoyens en fonction de leurs besoins. La troisième étape, *the maturity*, se réfère au processus d'interopérabilité de l'information diffusée par chaque institution gouvernementale, ce qui correspond à l'amélioration de son accessibilité, et ce, via n'importe quel site Web institutionnel. Enfin, la dernière étape, *the revolution*, se concrétise par la mobilité accrue de l'information et des données numériques des citoyens entre les différents paliers et institutions gouvernementales. En comparant ces deux modèles, nous observons qu'ils comportent des étapes similaires, présentées cependant dans un ordre différent selon la perspective choisie par les auteurs pour rendre compte d'une situation observée et étudiée. Nous observons ces mêmes similitudes dans les outils d'évaluation de la maturité numérique recensés dans la littérature grise.

De son côté, Janowski (2015) présente les résultats d'une étude qui porte sur les étapes de l'évolution vers un gouvernement électronique. Il distingue des caractéristiques précises que nous avons d'ailleurs observées dans la majorité des projets de transformation numérique gouvernementale que nous avons répertoriés et étudiés. Ces projets suivent un modèle de croissance qui est influencé par l'apparition des TIC. Ainsi, plus les TIC se complexifient et se spécialisent, plus elles affectent de façon systémique la structure organisationnelle de l'appareil étatique. Toujours selon cet auteur, la demande d'intégration des TIC au sein de l'appareil étatique

proviendrait de la pression exercée par des acteurs qui lui sont externes, notamment des citoyens qui désirent une plus grande accessibilité à certains services offerts par le gouvernement.

Les modèles présentés jusqu'ici font référence aux étapes menant à la transformation numérique d'un gouvernement et nous renseignent très peu sur les dimensions et les indicateurs à privilégier en ce qui concerne **l'évaluation de sa maturité numérique**. Cette tâche serait complexe compte tenu du caractère multidimensionnel de ce type d'évaluation. À ce propos, Welch, Moon et Wong (2006) ont proposé un cadre de travail général pour l'évaluation de la performance des institutions gouvernementales à l'ère numérique. Ce cadre comporte quatre dimensions, la première étant les *inputs*. Ceux-ci correspondent aux ressources humaines et financières mobilisées par une organisation ou une institution gouvernementale afin de réaliser sa transformation numérique. Ensuite, il y a les *outputs*, soit l'ensemble des indicateurs qui permettent d'évaluer le niveau de maturité numérique en temps réel : par exemple, le nombre de visiteurs pour chaque site Web gouvernemental, le nombre de documents téléchargés à partir de ces sites Web, etc. La troisième dimension met l'accent sur les *intermediate outcomes*, soit une énumération des résultats que l'on désire obtenir à la suite de la mise en place du processus de transformation numérique. Enfin, la dernière dimension, les *ultimate outcomes*, concerne l'atteinte des objectifs visés par le gouvernement au moment de planifier sa transformation numérique.

À la lumière de ce court survol de la littérature scientifique sur l'évaluation de la maturité numérique, nous constatons que les indicateurs des outils d'évaluation de la maturité numérique recensés dans la littérature grise semblent correspondre aux *outputs* proposés par Welch, Moon et Wong (2006) dans le paragraphe précédent. Toutefois, ces indicateurs ne mesurent pas la maturité numérique en temps réel mais bien à un moment précis.

2.3.3. Écrits scientifiques versus initiatives relevées dans la littérature grise

Ce bref survol de la littérature scientifique a répondu à nos interrogations et incertitudes qui persistaient à la suite de notre stage auprès du milieu d'accueil. D'abord, il nous a permis de dresser un portrait succinct, certes, mais tout de même révélateur quant à la vastitude des deux thématiques centrales à notre projet de stage et les différents angles d'approche par lesquels elles sont abordées et étudiées au sein du milieu académique. Cela nous a aussi permis de constater que les sous-thèmes relatifs à la transformation numérique, à savoir les compétences numériques, les infrastructures numériques et technologiques, la culture de la donnée et les

pratiques collaboratives, trouvent écho dans la littérature scientifique. Sous un angle plus analytique, cet exercice nous a permis de faire certains liens entre ce qui a été observé dans la littérature grise et la littérature scientifique. En somme, la réalisation de cet exercice nous a conforté quant à la pertinence des initiatives recensées dans la littérature gouvernementale car elles rejoignent ce qui est mentionné dans les écrits scientifiques.

CHAPITRE 3 : BILAN CRITIQUE DU STAGE ET RÉFLEXION SUR LE RÔLE DE L'AGENT D'INTERFACE

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons un bilan critique de notre expérience de stage que nous avons réalisé, finalement, auprès de deux directions du ministère de la Culture et des Communications (MCC) du Québec, la Direction des programmes et du développement culturel numérique (DPDCN) et la Direction du numérique des médias et des communications (DNMC). D'abord, nous ferons état des retombées liées à la réalisation de ce projet de stage auprès du milieu d'accueil et de la communauté scientifique. Puis, nous exposerons les apprentissages tirés de notre formation académique et de notre expérience de stage dans le cadre de la maîtrise PRAP. Nous aborderons également les contraintes et difficultés liées à notre parcours académique et à la réalisation de notre stage. Enfin, nous consacrerons la dernière section de ce chapitre à une réflexion sur la mobilisation des connaissances et le rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental, soit au sein du MCC.

3.1. Retombées

Plusieurs retombées réelles et potentielles, tant pour le milieu d'accueil que pour le milieu scientifique, sont à mettre au jour. Nous les explorons plus en détails dans la section qui suit.

Pour le milieu d'accueil

À court terme, les principales retombées associées à la réalisation de ce projet de stage sont d'avoir contribué à alimenter et à enrichir la réflexion du MCC en ce qui concerne la transformation numérique de sa structure organisationnelle et l'évaluation de sa maturité numérique et d'avoir proposé un guide des bonnes pratiques que nous souhaitons inspirant et porteur, c'est-à-dire contribuant éventuellement à l'atteinte de cet objectif d'évaluation. La recension de la littérature grise effectuée auprès des quatre États/gouvernements choisis par le milieu d'accueil et la sélection, à travers l'ensemble de la documentation répertoriée et en concertation avec un groupe de cinq professionnels du MCC, de 11 bonnes pratiques auront permis de répondre à ce besoin exprimé par le milieu d'accueil. Rappelons que dans le cadre de cette recherche nous avons adopté cette définition du dictionnaire Merriam-Webster (2021) d'une

« bonne pratique » comme « a procedure that has been shown by research and experience to produce optimal results and that is established or proposed as a standard suitable for widespread adoption ». Notre recherche a donc offert au MCC un corpus de nouvelles connaissances en la matière, auquel il a accès via des bases de données Excel confectionnées à cet effet ainsi que du « guide de bonnes pratiques » constitué des 11 fiches synoptiques mettant l'accent sur des informations clés et des faits saillants. Ce corpus a ainsi contribué à faire découvrir des initiatives anglo-saxonnes intéressantes et potentiellement porteuses qui devraient inspirer le MCC lors des prochaines étapes de son virage numérique.

Il est toutefois plus difficile de déterminer les retombées de ce projet sur le moyen et long termes. Bien qu'à la fin de notre stage, le ministère ait prolongé notre contrat étudiant, les nombreux mandats qui nous ont été confiés ne nous ont pas permis de suivre l'évolution de ce dossier. À ce stade-ci, nous savons que le mandat d'élaborer un premier outil d'évaluation de la maturité numérique a été confié à un consultant indépendant du MCC, et ce, quelques semaines après la fin de nos activités de recherche. Nous savons aussi que nos résultats l'ont orienté vers des pistes à explorer. Même si certains changements organisationnels ont pu être observés depuis la fin de notre stage, notamment en ce qui concerne l'adoption d'outils numériques visant la facilitation de la gestion documentaire et favorisant les communications transversales entre fonctionnaires, ceux-ci sont plutôt attribuables à la nécessité de consolider les pratiques encadrant le télétravail des fonctionnaires à la suite de la crise sanitaire dû au COVID-19, plutôt qu'aux finalités et résultats issus de notre stage.

Est-ce que les directions du MCC, non seulement celles avec lesquelles nous avons collaborées durant notre stage, mais aussi les autres directions, toutes autant concernées par la transformation numérique organisationnelle, se serviront de nos bases de données et de notre guide des bonnes pratiques pour alimenter leur réflexion sur la transformation numérique? Il a été impossible de le savoir, même si depuis la fin de notre stage nous sommes demeurées au ministère à titre d'étudiante contractuelle.

Par ailleurs, nous avons mentionné précédemment que la fin du stage fut soulignée par la publication d'une manchette par l'intermédiaire de l'intranet du ministère. Cette manchette résumait l'objectif de notre stage, le mandat réalisé et présentait des exemples d'initiatives répertoriées durant notre recherche, avec un lien hypertexte menant le lecteur vers l'endroit où trouver le fruit de notre travail. Toutefois, cette diffusion auprès des fonctionnaires du MCC n'offre

aucun moyen de vérifier si la documentation a été consultée et, si oui, par quelles directions et par combien de fonctionnaires.

Bref, les retombées à moyen et long termes sont difficiles à évaluer, mais nous sommes convaincue de **la pertinence pratique/sociale** de notre recherche qui a une valeur ajoutée pour le MCC. Ce dernier dispose de bons outils qui devraient contribuer à enrichir sa réflexion quant à sa propre transformation numérique organisationnelle.

Pour le milieu scientifique

Le peu d'initiatives alliant la transformation numérique aux réalités du secteur culturel – du moins au sein des quatre États sous études qui ne sont pas les moindre en ce domaine – fut déconcertant, certes, mais nous avons été en mesure d'ajuster nos activités de recherche en conséquence afin de couvrir un pan plus large de thématiques. Nous avons tout de même mis au jour des connaissances et des initiatives en matière de transformation numérique et d'évaluation de la maturité numérique des institutions gouvernementales grâce aux activités de recherche entreprises durant le stage ainsi qu'à la réalisation d'un court survol de la littérature scientifique après le stage. Notre activité de transfert en milieu scientifique et le présent essai nous offrent aussi l'opportunité de partager ces connaissances à l'ensemble de la communauté scientifique, dont les intérêts et les besoins se centrent sur ces enjeux particuliers, et qui vont très certainement croître avec le temps.

À la lumière de notre recension des écrits issus de la littérature gouvernementale (« grise ») produite par le Canada et l'Australie (au niveau des gouvernements fédéraux), le Royaume-Uni (plus précisément l'Angleterre) et d'une province canadienne (l'Ontario) sur leur transformation numérique, et plus particulièrement sur d'éventuelles initiatives en matière d'évaluation de la maturité numérique, les résultats obtenus nous confortent quant à **la pertinence scientifique** de notre projet de stage et de la recherche réalisée pour le MCC.

3.2. Apprentissages

Apprentissages en milieu académique

Notre parcours académique à la maîtrise PRAP ainsi que les activités de recherche réalisées lors du stage constituent une expérience concrète dont nous avons tiré divers apprentissages. D'abord, la formation théorique et appliquée offerte à l'INRS nous a permis d'acquérir, de consolider et de perfectionner nos connaissances en matière d'action publique et de mobilisation des connaissances. Bien que l'ensemble des cours suivis ait contribué à la réalisation de notre stage et à la rédaction de cet essai, certains cours ont alimenté plus que d'autres notre réflexion. Outre l'activité de *Lectures dirigées* et le cours *La transformation de l'État à l'ère numérique* (ce dernier ayant été suivi à l'ÉNAP), et dont nous avons souligné leur apport dans le chapitre 1, trois autres cours nous ont permis d'acquérir des connaissances essentielles pour l'élaboration de notre projet de stage ainsi que sa réalisation.

Savoir en action, politiques et pratiques de recherche, offert sous la forme intensive, est le cours introductif à la maîtrise PRAP; il nous a éclairé sur l'essence même de notre programme de maîtrise, à savoir la mobilisation des connaissances et le rôle de l'agent à l'interface du milieu universitaire et des milieux de pratique. Ces nouvelles notions nous ont permis de comprendre l'évolution de la collaboration et de la participation entre les deux milieux typiques d'un agent d'interface et de l'importance de la mobilisation des connaissances pour l'avancement de la société. Ce cours nous a également initié à la variété des pratiques de recherche en sciences sociales ainsi qu'à la diversité des acteurs publics et privés qui cristallisent la production des savoirs à ce jour.

Puis, le cours *Action publique* nous a transmis des connaissances et notions essentielles pour une meilleure compréhension des dynamiques relationnelles entre l'État et la société et de la façon dont ces acteurs traitent les enjeux et les défis qui leur sont propres. Nous avons également raffiné notre compréhension des différents rouages de l'appareillage politique/étatique et du processus de mise à l'agenda politique des problèmes publics. Jumelé aux notions acquises dans le cadre du cours *La transformation de l'État à l'ère du numérique*, ce cours a contribué à notre compréhension des enjeux liés à la transformation numérique de l'appareil étatique, à la fois pour l'État et ses institutions publiques que pour les citoyens.

Enfin, le cours *Préparation du projet de stage/essai*, un autre incontournable dans ce programme de formation, nous a été bénéfique. D'abord, il nous a motivé à rechercher un projet de stage correspondant à nos intérêts de recherche. Au moment de débiter le cours, nous étions avisée de l'importance d'avoir une idée, voire un prospect sérieux, pour notre projet de stage. La session précédent ce cours, nous avons alors approché un organisme culturel dont la mission et les

objectifs nous interpelaient. Très intéressé à l'idée d'accueillir une stagiaire, l'organisme proposait un projet qui ne correspondait toutefois pas à nos intérêts de recherche. Nous avons alors conservé cette opportunité, à défaut d'avoir alors une autre option. Bref, dès la première séance de ce cours, nos discussions avec le professeur ont renforcé nos convictions et nous ont encouragé à poursuivre nos recherches afin de dénicher un stage correspondant à nos exigences en termes d'ambitions et d'intérêts de recherche. Puis, alors que notre activité de stage se précisait de plus en plus avec le MCC, ce cours *Préparation du projet de stage/essai* nous a fourni les outils indispensables à l'élaboration de notre problématique de recherche et à la planification de nos activités de recherche, en plus de nous permettre d'expérimenter les étapes de la négociation des termes d'un projet de recherche. Ainsi ce cours nous a démontré l'importance de la concertation entre le milieu de pratique (notre superviseure de stage), le milieu universitaire (notre directrice de recherche) et nous à titre d'agente à l'interface des deux milieux, afin de bien circonscrire les besoins de chacun et de proposer un projet de recherche et une entente de stage qui correspondent finalement autant à leurs exigences qu'aux nôtres.

Apprentissages en milieu de pratique

L'expérience de stage en elle-même, puis notre travail en tant qu'étudiante au MCC auprès de la DNMC, nous a donné l'occasion de non seulement mettre en pratique notre formation acquise tout au long de notre parcours académique à la maîtrise PRAP, mais aussi d'en acquérir de nouvelles, nous procurant ainsi un bagage de connaissances qui a enrichi cette première expérience en tant qu'agente d'interface.

Ce projet de recherche nous a d'abord familiarisé avec **le fonctionnement de l'appareil étatique québécois, canadien, australien et britannique**. Notre étude exploratoire nous a amené à parcourir les sites Web des institutions publiques qui composent l'administration publique de chacune de ces juridictions et de découvrir les rôles des principaux acteurs publics en matière de transformation numérique. Rappelons-le, c'est plus d'une trentaine de sites Web d'institutions et d'organismes publics de quatre États et gouvernements qui ont ainsi été explorés en profondeur, interrogés (voir tableau 1.2); de cette recherche, 155 documents (rapports, articles, plans d'action, programmes, etc.) diffusés entre 2014 et 2019 qui ont été étudiés, puis classifiés. Outre d'avoir ainsi travaillé sur un corpus de textes issus de la littérature grise, cela nous a aussi permis de comparer les administrations publiques entre elles afin d'y déceler des ressemblances et des différences, de constater la maturité de leurs politiques, stratégies, plans d'action en matière de

transformation numérique, de déterminer les enjeux ainsi que les défis propres à chacune de ces juridictions.

Par le biais de nos activités de recherche, nous avons également acquis de **nouvelles connaissances sur la transformation de l'État à l'ère numérique et sur l'évaluation de la maturité numérique**. Bien que, par la bande, nous avons fait quelques recherches sur ce sujet lors de nos mandats d'assistantat (antérieurs à notre maîtrise) avec notre directrice de recherche, nous n'avions pas eu l'occasion d'approfondir ces thématiques avant la réalisation de notre stage. C'est en plongeant directement dans le vif du sujet que nous avons compris la complexité des thématiques liées à la transformation numérique de l'appareil étatique et de l'évaluation de la maturité numérique. Comme nous l'espérions, la recension de la littérature grise des États choisis nous a guidée vers des initiatives porteuses à présenter au MCC pour alimenter sa réflexion sur sa propre transformation numérique. Ces initiatives concrètes, documentées, nous ont permis de comprendre les enjeux liés à la transformation numérique et la façon dont les acteurs publics perçoivent non seulement ces enjeux, mais aussi comment ils la soutiennent et éventuellement l'évaluent. Les notions acquises dans le cadre des cours *Lectures dirigées* et *La transformation de l'État à l'ère du numérique* ont également consolidé les connaissances acquises pendant notre stage, ce qui a eu pour effet de nous rassurer quant à la pertinence de la documentation répertoriée.

Enfin, si nous considérons l'ensemble de notre expérience immersive au MCC, d'abord en tant que stagiaire, puis en tant qu'étudiante contractuelle, cela nous a permis d'**approfondir nos connaissances sur les mécanismes favorisant l'essor de la culture à l'ère numérique au Québec**. Dès la fin de notre stage, nous avons collaboré avec nos collègues de la DNMC sur divers dossiers et mandats axés sur la culture, les médias et les communications à l'ère numérique, et où notre expertise a contribué à l'avancement de certains dossiers prioritaires pour cette direction. Côté de collègues experts en la matière nous a permis de comprendre le rôle du PCNQ et des agents de développement culturel numérique (ADN) pour le développement de la culture numérique aux échelles provinciale et régionale du Québec et comment les divers acteurs culturels québécois s'approprient le numérique dans le cadre de leurs activités. Cela nous a également apporté des connaissances importantes sur les initiatives québécoises innovantes en ce domaine.

3.3. Difficultés et contraintes rencontrées

L'ensemble de notre parcours académique à la maîtrise PRAP ainsi que le projet de stage en lui-même ont été ponctués de difficultés et de contraintes à surmonter. Une première difficulté a été celle de la **recherche d'un projet de stage**, et ce, dès les premières semaines de notre entrée au programme PRAP. Malgré nos discussions avec notre directrice de recherche, nos recherches sur les sites Web de diverses institutions et notre démarchage auprès d'organismes publics avec lesquels nous partageons un intérêt, nous n'avons pas trouvé de milieu d'accueil lors de notre première session, voire même au début de la deuxième. C'est une situation qui s'est avérée très anxiogène pour nous, notamment parce que dans le cours *Préparation du projet de stage/essai*, nous devons respecter un échéancier très strict pour la préparation et la remise de notre offre de service et de notre devis de recherche, des documents qui idéalement doivent être rédigés en collaboration avec notre milieu de stage. Ce contexte angoissant s'est heureusement estompé à la suite de la proposition de projet de stage au MCC par notre superviseure Valérie Guilmain.

Une deuxième difficulté renvoie au **mandat initialement discuté et proposé** par le MCC. Nous avons mentionné précédemment que dans la première mouture du projet, il nous avait été demandé de produire un outil d'évaluation de la maturité numérique organisationnelle à partir d'un premier exercice de repérage et d'analyse des meilleurs outils au Canada, mais également à l'étranger. Nous avons aussi exprimé notre sentiment de brûler des étapes ce qui, finalement, s'est avéré fondé à la suite de la lecture des résultats de recherche de Zuiderwijk et Janssen (2014) portant sur l'élaboration d'une nouvelle politique. Ces derniers nous mettent en garde contre l'émulation des politiques élaborées par d'autres organisations gouvernementales car elle fait en sorte que les spécificités propres à une organisation sont mises de côté. Ceci aurait alors pour effet de créer une politique qui ne réponde pas réellement aux besoins de l'organisation en question. Consulter la littérature gouvernementale de juridictions à l'international doit être fait dans une optique de partage de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques entre les institutions publiques plutôt qu'un gabarit préétabli de politiques publiques ou, dans notre cas, d'un guide d'évaluation de la maturité numérique. Cette information nous conforte aussi quant à notre choix d'étendre la portée de notre recherche et d'entreprendre une étude exploratoire plus généralement liée à la transformation numérique et à l'évaluation de la maturité numérique, mais aussi de faire une percée, de pousser un peu plus loin du côté de la littérature scientifique : bref, que nous en disent les chercheurs?

Une troisième difficulté, directement en lien avec une des limites de notre projet de recherche identifiées dans le chapitre 2 de cet essai, découle du **caractère évolutif de l'environnement**

numérique. Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de cet essai, avec l'évolution rapide des technologies numériques et leur progression dans l'ensemble des sphères de la société, et ce, à une vitesse exponentielle, il peut être ardu de rester à l'affût des dernières tendances en la matière. Juste le décalage entre notre recherche portant sur la littérature grise produite et/ou diffusée entre 2014 et 2019 (la période alors privilégiée) et la finalisation du présent essai (juin 2021) ... c'est tout un monde en changement, car bien de « nouvelles » connaissances et recherches ont vu le jour depuis 2019. C'est donc un réel défi de chercher des initiatives qui resteront suffisamment d'actualité dans ce monde où tout va vite et qui ne deviendront pas caduques très rapidement. De ce fait, une veille internationale à ce sujet serait assurément appropriée afin d'être tenu informé des nouvelles tendances et initiatives.

Une quatrième difficulté concerne **le niveau de nos connaissances** à l'égard de la transformation et de la maturité numérique qui n'étaient pas assez développées avant d'entreprendre notre stage. Dans le cadre de nos contrats d'assistantats réalisés auprès de notre directrice de recherche les deux années précédant le début de notre stage, nos recherches étaient principalement axées sur les politiques culturelles dans l'environnement numérique. Cette expérience de recherche nous a permis de mieux comprendre les spécificités de cet environnement et de développer de solides connaissances dans le domaine de la culture à l'ère numérique. Également, par la bande, nous avons été amenée à traiter de la transformation et de la maturité numérique, mais d'un point de vue plus macro puisque les projets de recherche en question ne portaient pas spécifiquement sur nos thématiques du projet de stage. En somme, nous possédions des connaissances nécessaires pour comprendre l'environnement numérique, mais il manquait à notre bagage certaines connaissances pour comprendre pleinement les thématiques et les concepts articulant la transformation numérique de l'appareil étatique et l'évaluation de sa maturité numérique.

À cet effet, les cours suivis après le stage (*Lectures dirigées* et *La transformation de l'État à l'ère du numérique*) nous auraient assurément très bien servis, mais au moment de préparer notre stage nous devons alors faire face à une **contrainte majeure** : l'échéancier imposé par le MCC. En effet, il était impossible pour le ministère de reporter le stage à l'automne 2019 ou même à l'hiver 2020, celui-ci devait avoir lieu au cours de l'été 2019. Néanmoins, le côté positif de la réalisation de ces cours après le stage est que cela nous a motivé à entreprendre une courte revue de la littérature scientifique afin de vérifier nos résultats de recherche pour ainsi réduire ce sentiment d'incertitude persistant que nous ressentions durant et après notre stage.

Enfin, **des contraintes de type organisationnel** sont survenues durant notre stage, et ce, dès son commencement. Le fait que notre superviseure de stage travaille dans les bureaux du MCC à Montréal et nous dans ceux de Québec a été perçu, de prime abord, comme un défi. Le suivi de nos activités de recherche s'est effectué à distance, soit par téléphone, par courriel et par visioconférence lors des rencontres avec les deux répondants numériques du MCC. C'est un défi que nous avons relevé facilement puisque nous étions habitués à ce mode de fonctionnement avec notre directrice de recherche dans le cadre de nos contrats d'assistantat. Nous avons alors développé des moyens pour faire face à cette contrainte, soit d'apprendre à anticiper les problèmes que nous pourrions potentiellement rencontrer durant nos activités de recherche et de toujours planifier ces activités à l'avance. De ce fait, lorsque nous rencontrions notre superviseure de stage pour faire le point sur l'état d'avancement de nos travaux, nous lui faisons part des problèmes potentiels, mais également de nos activités de recherche à venir. Cette collaboration à distance nous a permis de développer une grande autonomie qui s'est révélée fort utile dans ce contexte et qui nous a été soulignée à maintes reprises par notre superviseure de stage.

Ensuite, la fin du mois de juin 2019, moment où nous avons débuté notre stage, coïncide avec **les vacances estivales** pour bon nombre de fonctionnaires. Les deux premières semaines de stage ont été réalisées en l'absence de notre superviseure qui était en vacances. Bien que nous puissions nous référer à l'une de nos collègues en l'absence de notre superviseure, nous avons dû faire preuve de débrouillardise afin de trouver des réponses à nos questions spécifiques à notre projet de stage, notre collègue n'étant pas au courant de tous les détails encadrant ce dernier. Les vacances estivales se sont aussi avérées un défi pour la planification des rencontres avec les deux répondants numériques, où nous avons dû reporter ces rencontres à quelques reprises en fonction de leurs périodes de vacances. Nous nous sommes montrée flexible en adaptant notre approche envers les acteurs du milieu. Par exemple, nous avons privilégié la communication par courriel lorsque les répondants numériques étaient indisponibles, ce qui fut le cas pour la deuxième rencontre de suivi qui devait avoir lieu à la mi-août.

Enfin, et non le moindre, le **remaniement ministériel interne** survenu à la fin septembre, suivi par le départ des deux répondants numériques qui nous avaient accompagnée durant notre stage, sont des contraintes qui ont eu des impacts importants sur la réalisation de notre activité de transfert en milieu de pratique, à la fin décembre. Nous avons présenté les résultats de notre stage à un nouveau directeur ainsi qu'aux nouveaux répondants numériques qui venaient à peine de se saisir de ce dossier et qui n'étaient pas nécessairement au courant du contexte dans lequel notre stage avait pris place ni de ses principaux objectifs. Cette contrainte nous a fait comprendre

l'importance de savoir s'adapter à notre public cible et surtout de l'importance de bien préparer notre présentation en fonction de ce dernier.

3.4. Réflexion sur la mobilisation des connaissances et le rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental

Dans cette dernière section du chapitre 3, nous proposerons une réflexion sur la mobilisation et le transfert des connaissances ainsi que sur le rôle de l'agent d'interface. Nous présentons d'abord certains concepts clés qui articulent la mobilisation et le transfert des connaissances, pour ensuite exposer la façon dont ils se sont traduits concrètement à travers les activités de recherche de notre stage. Cette section se consacre également au rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental et des compétences, qualités et aptitudes requises pour en être un bon.

3.4.1. La mobilisation et le transfert des connaissances : ce que nous en disent des auteurs

Au début des années 1970, est apparue la notion de société du savoir, employée pour la première fois par Peter Drucker. Selon cet auteur, la pierre angulaire de l'économie moderne devrait être **la production des connaissances**; c'est ce qui favorisera le développement des sociétés au cours des prochaines années (Drucker 1970). Quelque trois décennies plus tard, Mansell et Tremblay, dans un rapport remis à l'UNESCO, définissent les sociétés du savoir comme des « sociétés qui tirent parti de leur diversité et de leurs capacités pour stimuler le partage des connaissances. Ces sociétés créent de nombreuses possibilités de développement, soutenues par l'innovation technologique et la participation à grande échelle à la production et la consommation de l'information. » (2013, 1). Selon ce nouveau paradigme, l'avenir des sociétés développées repose sur l'innovation, nourrie par la recherche universitaire, la valorisation du savoir et des connaissances ainsi que leur transmission. La production d'un large éventail de connaissances par une société, incluant les connaissances produites par des acteurs des milieux académiques et non-académiques, optimise leur utilisation dans l'objectif de proposer des innovations sociales et technologiques favorisant le développement de ces sociétés et répondant ainsi à leurs besoins actuels ou futurs (Lesemann 2003). Selon ce dernier (voir aussi UNESCO 2005), l'innovation métamorphose la production des connaissances et confère aussi une nouvelle dimension au processus de recherche, à savoir une dynamique collaborative entre les acteurs

étatiques, économiques, académiques et sociétaux afin de favoriser le partage et la mobilisation des connaissances auprès des différents milieux où œuvrent ces acteurs.

La littérature scientifique recense deux principaux modes de production des connaissances, chacun présentant une approche bien différente. Le premier, appelé **Mode 1**, adopte une approche plutôt linéaire, soit du chercheur vers l'utilisateur, dans la production et la diffusion des connaissances. Il vise principalement à résoudre des problèmes qui sont d'intérêt pour la communauté scientifique et dont les connaissances sont destinées à être consommées par cette même communauté. Le **Mode 2** est plus ouvert vers le monde extérieur au milieu scientifique. Il est plus inclusif car il vise à résoudre des problématiques émergeant du contexte social plutôt que scientifique. L'une de ses caractéristiques principales est la transdisciplinarité où les chercheurs n'hésitent pas à faire appel aux connaissances en provenance d'autres disciplines, scientifiques ou non, pour développer et avancer leur recherche (Gibbons 1994).

À cela s'ajoute un possible **Mode 3**, mis au jour par Carayannis, Campbell et Rehman (2016) et qui font appel cette fois-ci à la théorie des systèmes et son amalgamation à la production des connaissances. Un système désigne un ensemble de relations structurées réunies dans un même contexte spécifique. Selon cette théorie, une dynamique relationnelle s'articule à l'intérieur de chaque système ainsi qu'entre les différents systèmes. Dans le cas du système économique et de celui de la production des connaissances, ces derniers ayant peu de points en commun, peuvent toutefois tisser un réseau de relations inter-systèmes autour d'axes prioritaires. Ceci mène à un système de production multi-niveau, où les connaissances produites dans des contextes et des modes différents s'entrecroisent au sein d'un même réseau, qui est la société dans ce cas-ci. Cette production multi-niveau se nomme **système d'innovation à cinq hélices**.

En plus des trois institutions du modèle à trois hélices (université, industrie, gouvernement), le système à cinq hélices inclut d'autres dimensions dans le processus de production des connaissances, dont la société civile, la culture, les arts et les médias, dans un premier temps, et l'environnement, dans un deuxième temps (Carayannis, Campbell et Rehman 2016). Ce nouveau mode apparaît comme étant beaucoup plus inclusif du point de vue des dimensions intégrées dans la production des connaissances, du moins plus que la recherche de Mode 2. Il démontre aussi que le monde de la recherche travaille toujours à perfectionner ces façons de mobiliser du savoir et des connaissances en tenant compte de l'évolution et de l'apparition de nouvelles dimensions sociologiques.

Les modes de production des connaissances sont à distinguer des **modes de collaboration** entre les acteurs du milieu académique et les acteurs du milieu de l'action publique. Bien qu'il en existe une pluralité, nous nous attarderons dans les pages suivantes à deux de ces modes de collaboration, à savoir la recherche participative et la recherche collaborative. De façon générale, ces modes sont assez similaires, la principale différence demeurant le niveau d'implication du partenaire à travers le processus de recherche.

Dans le cas d'une recherche dite participative, cette implication survient essentiellement à des moments précis du processus de recherche tels que la problématisation et la diffusion des résultats (Bonny 2015). Pour une recherche de type collaboratif, le partenaire contribue à l'ensemble des étapes du processus de recherche, et ce, en collaboration continue avec le chercheur. Pour ces deux modes de collaboration, la visée première de la recherche est **la volonté du milieu de pratique d'acquérir de nouvelles connaissances** à propos d'une ou des thématiques spécifiques liées à sa problématique de recherche (Audoux et Gillet 2015).

En nous basant sur les définitions énoncées précédemment ainsi que sur l'expérience de stage que nous avons vécue au MCC, nous estimons que nos activités de recherche s'articulaient principalement autour de la recherche de Mode 2 et la recherche collaborative. La problématique à l'étude, c'est-à-dire, la transformation numérique du MCC et l'évaluation de sa maturité numérique, a émergé du milieu de pratique qui nous a fait part de leurs besoins en recherche et qui nous a proposé ce projet de stage. À partir du moment où nous avons accepté cette offre, nous avons collaboré avec notre milieu d'accueil, plus spécifiquement avec notre superviseure de stage ainsi que deux répondants numériques du MCC, afin de nous assurer que chaque étape du processus de recherche corresponde aux besoins exprimés par le milieu.

En effet, les rencontres téléphoniques hebdomadaires avec notre superviseure de stage Valérie Guilmain ont permis de nous assurer de la progression constante de nos activités de recherche et qu'elles répondaient aux besoins du MCC. Ses commentaires constructifs au regard des outils (bases de données et fiche synoptique) élaborés pour analyser la documentation répertoriée pendant notre projet nous ont guidée dans notre processus de recherche afin de mettre l'accent sur les informations, les faits et les connaissances qui seraient les plus utiles au ministère dans son processus de transformation numérique et d'évaluation de la maturité numérique. De plus, l'encadrement reçu par les deux répondants numériques du MCC qui nous ont accompagnée durant notre stage a contribué à nous fournir des pistes permettant d'affiner notre recherche, pour qu'elle réponde à leurs besoins spécifiques. N'oublions pas la collaboration du groupe de cinq

professionnels du MCC et l'apport de leurs expertises respectives quant au choix des 11 bonnes pratiques pour la rédaction des fiches synoptiques étaient importants pour nous; ils avaient également une finalité pratique, soit de faciliter l'utilisation des résultats par le milieu (Plottu et Plottu 2009).

De leur côté, les concepts de société du savoir, de mode de production des connaissances et de mode de collaboration en recherche présentés précédemment font partie d'un ensemble plus large communément appelé **la mobilisation et le transfert des connaissances**, lesquels se situent au cœur même de la maîtrise PRAP. Rappelons qu'ils reposent notamment sur l'ouverture progressive du milieu de la recherche à d'autres milieux en les intégrant, en partie ou entièrement, aux processus de recherche. Le premier concept renvoie à l'idée que :

Les connaissances issues de la recherche ou les résultats de recherches mènent, à moyen et à long termes, à l'action (i.e. à des innovations, technologiques, médicales, sociales sous forme de produits, de procédés, de pratiques, de politiques, etc.) et à un changement qui répond à des préoccupations, besoins ou problèmes des milieux en lien avec l'objet de la recherche. (Fonds de recherche Société et culture 2014)

Quant au concept de transfert des connaissances, qui doit être distingué de celui de mobilisation des connaissances, il réfère de son côté « à l'ensemble des activités et des mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation des connaissances les plus à jour possible en vue de leur utilisation dans la pratique professionnelle » (Lemire, Laurendeau et Souffez 2009, 7). Si le transfert des connaissances se centre sur l'appropriation des connaissances par le milieu d'action, la mobilisation des connaissances, elle, est le résultat, à long terme, de cette appropriation. Ces concepts intimement liés renvoient au même objectif qui est de favoriser l'utilisation des résultats de la recherche par les milieux d'action.

Selon ces définitions, notre expérience de stage relève plus du transfert que de la mobilisation des connaissances. Comme nous l'avons mentionné dans la section 3.1 de ce chapitre, il est difficile d'évaluer les retombées à long terme de notre projet de stage. Dès lors, nous ne pouvons pas associer l'aboutissement de notre stage à la mobilisation des connaissances puisqu'il est impossible de savoir, pour le moment, si nos résultats mèneront à l'action ou à un changement au sein du ministère. Par contre, nos activités de recherche traduisent notre volonté de favoriser l'appropriation des initiatives recensées pendant notre stage par le milieu d'accueil.

Les nombreuses interactions avec notre superviseure de stage, son apport à la préparation et à la construction de nos outils de transfert de connaissances ainsi que nos trois rencontres avec

deux répondants numériques du ministère avaient pour objectif de favoriser cette appropriation des résultats de notre recherche, issus de la littérature grise. N'oublions pas notre activité de transfert en milieu de pratique réalisée en décembre 2019 avait aussi comme objectif de contribuer à la diffusion des 11 bonnes pratiques retenues dans le cadre de notre stage.

Bref, si nous considérons avoir pleinement rencontré nos objectifs de diffusion des résultats dans le cadre des balises du programme de maîtrise PRAP, et ce, dans le temps imparti (soit quatre semaines pour préparer les deux activités de transfert et les diffuser), l'appropriation des résultats de recherche auprès du milieu de pratique demeure pour ainsi dire hors de notre contrôle. Au final, il revient aux acteurs concernés du MCC d'en faire usage ou non... Ils sont assurément les mieux placés pour mettre en place les conditions favorisant la diffusion et l'utilisation de notre recherche, même si celle-ci était de type exploratoire, voire d'en assurer de nouveaux développements, ce qui semble le cas avec ce mandat accordé à un consultant externe chargé d'élaborer un premier outil d'évaluation de la maturité numérique.

3.4.2. L'agent d'interface comme agent de sensibilisation d'enjeux concernant l'appareil étatique

La mobilisation et le transfert des connaissances révèlent l'importance de la dynamique relationnelle et des interactions entre trois groupes d'acteurs différents : les chercheurs qui produisent les connaissances (milieu scientifique), les utilisateurs de ces connaissances (milieu de pratique) et une tierce personne qui se positionne à la jonction entre ces deux milieux : l'agent d'interface (Cooper et Levin 2010). Souvent qualifié d'intermédiaire ou de médiateur dans la littérature scientifique (Knight et Lyall 2013; MacKillop, Quarmby et Downe 2020), l'agent d'interface a pour rôle de déterminer les besoins en recherche du milieu, de collecter et d'analyser les données ou connaissances nécessaires pour répondre à la problématique soulevée et de disséminer ces connaissances vers le milieu qui en a exprimé le besoin. Son but est d'informer ledit milieu quant à ses options vis-à-vis une ou des problématiques spécifiques (Gluckman, Bardsley et Kaiser 2021); il ne prend pas de décision à sa place, ses recherches ayant plutôt pour objectif d'alimenter la réflexion (Fontan 2011).

Au cours des dernières années, l'engouement pour l'utilisation des connaissances issues du milieu académique a gagné en popularité auprès des instances gouvernementales. Ces connaissances regorgent d'informations pertinentes et utiles pour ces décideurs afin de les aider dans l'élaboration des politiques publiques (Knight et Lyall 2013). Pourtant, malgré des avancées,

l'un des défis en milieu gouvernemental consiste en la capacité de l'agent d'interface à transmettre les connaissances aux instances décisionnelles concernées (Fontan 2011). Le rôle de l'agent d'interface — comme agent de changement dont la mission est de sensibiliser le milieu aux enjeux liés à la problématique soulevée et à la nécessité d'entreprendre des changements (Thompson, Estabrooks et Degner 2006) — semble être le plus difficile à concrétiser dans le milieu gouvernemental.

Rappelons-nous que, outre d'alimenter la réflexion du MCC quant à sa transformation numérique et l'évaluation de sa maturité numérique, notre stage avait comme objectif de sensibiliser le ministère aux enjeux de la transformation numérique et à l'urgence d'agir, compte tenu de l'échéance du PCNQ. Comme nous le verrons dans ce qui suit, cet enjeu de sensibilisation avait d'ailleurs été soulevé par des étudiants du programme PRAP de l'INRS qui, comme nous, avaient réalisé leur stage au MCC.

Par exemple, Andréanne Rousseau (2018) souligne la récurrence de cet enjeu pour la direction où son stage a été réalisé et que, pour y remédier, la clarté, la concision et la vulgarisation de ses outils de mobilisation des connaissances était de mise afin de sensibiliser les instances décisionnelles aux divers enjeux liés à l'environnement numérique. De son côté, Guillaume Grenon (2017) aborde cet enjeu sous un angle différent en identifiant l'attitude conservatrice plutôt qu'innovatrice ou encore axée sur le changement de certaines instances décisionnelles, ce qu'il a vécu comme un défi lors de son stage. Cette difficulté serait une conséquence directe de l'enjeu identifié et abordé dès le chapitre 1, à savoir la sensibilisation du milieu à l'urgence d'agir en matière de transformation numérique.

La question de la sensibilisation du milieu est également présente dans la littérature scientifique. Pedersen (2018) suggère l'utilisation des TIC pour renforcer la culture organisationnelle et le pouvoir en place d'une organisation publique. Ces technologies ne transforment le secteur public que si l'intérêt est tangible chez l'élite organisationnelle, à savoir, dans notre cas, les instances décisionnelles du MCC. Le sentiment d'urgence d'agir serait aussi nécessaire pour enclencher la transformation numérique d'une organisation publique ou d'un État. Alors quelles sont les raisons qui expliquent pourquoi nous n'avons pas été en mesure de concrétiser cet autre objectif de notre projet de stage — c'est-à-dire, de nourrir, de soutenir ce sentiment d'urgence d'agir pour accompagner la transformation d'agir du MCC?

Une **première piste de réflexion** est liée aux changements au niveau du personnel du MCC qui ont lieu peu de temps après la fin de notre stage. Ces changements ont certainement nui à la réalisation et la concrétisation des travaux, projets ou initiatives d'envergure ainsi qu'au développement d'un « capital de collaboration », une des conditions qui serait nécessaire à la réussite d'un projet selon Boudreau et Bernier (2017). Bien plus, pour Provan et Lemaire (2012), l'instabilité provoquée par le départ d'un ou de plusieurs membres d'une équipe de travail fragilise l'ensemble du groupe et constitue une réelle menace à la poursuite des activités liées à un projet. Alors, à la lumière des observations de ces auteurs, que dire du remaniement ministériel interne survenu au cours de la semaine suivant la fin de notre stage? Le changement de direction lié à ce remaniement et le départ des deux répondants numériques qui nous avait accompagnée durant notre stage sont des événements qui ont certainement fragilisé, du moins pour un temps, la dynamique de l'équipe de travail dont nous faisons partie lors de notre stage et par après dans le cadre de nos contrats étudiants avec le MCC. Notre nouveau directeur ainsi que les remplaçants des deux répondants numériques devaient se saisir de ce dossier, en comprendre les enjeux et le travail réalisé jusqu'à ce jour.

Une **deuxième piste de réflexion** se centre sur le changement de priorité auprès des instances décisionnelles du MCC envers la transformation numérique de l'institution et l'évaluation de sa maturité numérique. Pour qu'un problème public soit mis à l'agenda politique, il doit être formulé en termes d'action publique en démontrant son existence auprès des instances décisionnelles gouvernementales et en insistant sur l'importance d'y accorder une attention particulière. Dans certains cas, la mise à l'agenda politique d'une problématique peut être refusée ou reportée si les instances décisionnelles ne sont pas suffisamment engagées à son égard ou si elles ne ressentent pas l'urgence d'agir (Meny et Thoenig 1989; Santo et Verrier 2007). Cette piste est d'autant plus plausible compte tenu du fait que l'échéance du PCNQ a été finalement repoussé de deux ans, et ce, quelques semaines seulement avant que nous débutions notre stage au MCC. De fait, cette échéance alimentait jusqu'alors le sentiment d'urgence d'agir des instances décisionnelles de l'institution.

3.4.3. Les compétences, aptitudes et qualités de l'agent d'interface

Devenir et être un agent d'interface accompli nécessite la mobilisation et l'acquisition de certaines compétences, aptitudes et qualités essentielles pour faire le pont entre le milieu scientifique et le milieu de pratique. Notre formation académique de même que notre expérience

de stage et les discussions qui ont encadré la préparation de notre activité de transfert en milieu scientifique, en collaboration avec deux étudiantes de notre cohorte, nous ont permis d'en dégager quatre.

D'abord, la **communication** est déterminante pour la mise en place des fondations d'un projet de recherche ainsi que pour son bon déroulement. Il faut donc faire preuve de beaucoup d'écoute envers le milieu pour qui et avec qui nous collaborons. En d'autres mots, il faut être attentif aux diverses réactions du milieu et réactif aux besoins exprimés. Dans le cadre de notre stage, les nombreuses discussions avec notre superviseure de stage et notre directrice de recherche entourant la négociation des modalités de notre stage, de ses principaux objectifs et des « produits de stage » attendus nous ont aidée à bien comprendre et définir les besoins du milieu d'accueil. Puisque le stage vise à la fois à répondre à une activité de formation obligatoire du programme de maîtrise PRAP et aux besoins à combler du milieu d'accueil, il est crucial de prendre en compte les exigences de chacun des milieux.

Il faut aussi faire preuve de **souplesse** c'est-à-dire trouver des solutions aux problèmes, souvent par soi-même, lorsque nous nous retrouvons face à un défi ou une contrainte qui pourrait venir chambouler une partie ou même l'ensemble des activités de recherche prévues. Notre **capacité d'adaptation** à ces contraintes est cruciale puisqu'il ne faut pas les percevoir comme une barrière à la poursuite de notre projet, mais plutôt comme une façon d'alimenter notre réflexion sur l'ensemble des activités de recherche qui articulent notre projet.

Durant notre stage, certaines situations hors de notre contrôle — par exemple, l'indisponibilité de notre superviseure les deux premières semaines de notre stage, puis deux autres semaines à la mi-parcours — et le fait qu'elle travaille à Montréal et nous à Québec nous ont obligée à faire preuve d'une grande **autonomie**. Il s'agit pour nous d'une expérimentation positive puisqu'il nous a fallu planifier à l'avance les prochaines étapes de notre recherche et chercher à anticiper les contraintes ou les problématiques susceptibles de survenir durant son absence, outrepassant ainsi, non sans quelques inquiétudes, ces contraintes et nous permettant de les surmonter. Ce faisant, cela nous a permis de développer encore plus notre autonomie de « jeune chercheuse », de prendre et d'assumer des décisions pour le bien de l'avancement de notre projet, mais également d'être en mesure d'expliquer (peut-être) pourquoi ces choix se sont imposés. Bref, cela nous a préparé à construire un argumentaire valable pour éventuellement défendre nos décisions et pour appuyer nos choix (Klein 2017).

Une autre compétence/aptitude/qualité qu'un agent d'interface doit faire preuve est celle de la **réflexivité**, donc de rapprocher les différentes perspectives des acteurs impliqués dans le projet de recherche dans le but de produire des connaissances correspondant aux besoins exprimés par le milieu (Gibbons 1994). C'est aussi d'avoir une réflexion sur les pratiques des deux milieux, scientifique et pratique, pour lesquels nous devons faire le pont, mais également de se questionner afin de comprendre comment chacun de ces milieux peut contribuer à l'avancement de l'autre. Un agent d'interface doit **constamment se questionner**, et ce, dès les premiers balbutiements d'un projet de recherche jusqu'à la finalisation de celui-ci et même au-delà. Avons-nous bien déterminé et circonscrit les besoins du partenaire? La méthodologie privilégiée était-elle adaptée pour le type de projet réalisé? Le produit de transfert des connaissances élaboré correspondait-il aux besoins exprimés par le partenaire ? A-t-il pu l'utiliser facilement par la suite? Ce questionnement continu fait partie de l'introspection que tout agent d'interface doit entreprendre afin de savoir s'il a bien compris et surtout accompli son rôle au sein du milieu d'accueil.

Chose certaine, le sentiment d'incertitude que nous avons ressenti envers notre projet a engendré une remise en question constante à propos de la pertinence de notre recherche, de la validité de la méthodologie choisie, du choix de littérature (« grise ») à analyser, de la clarté et de l'utilité de nos bases de données, mais aussi de nos fiches synoptiques. Cette incertitude, qui nous a habitée durant tout le stage et même au moment de réaliser nos activités de transfert, a nourri notre volonté de développer davantage nos connaissances sur la transformation numérique et l'évaluation de la maturité numérique en milieu gouvernemental, de mieux nous outiller en ce sens. Cela nous a aussi poussé à aller chercher des connaissances supplémentaires sur ces sujets, cette fois-ci issues de la littérature scientifique, et ce, afin de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus au moment de notre stage.

CONCLUSION

L'objectif de cet essai était de faire état de notre expérience de stage effectuée dans le cadre du programme de maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP) de l'INRS. Réalisé au sein de deux directions du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC), la Direction des programmes et du développement culturel numérique (DPDCN) et la Direction du numérique, des médias et des communications (DNMC), ce stage avait comme objectif d'alimenter la réflexion du ministère sur son propre processus d'innovation, de transformation et d'adaptation de sa structure organisationnelle et de sa prestation de services à l'ère numérique. Un autre objectif de notre stage était de sensibiliser le ministère aux enjeux de la transformation numérique et à l'urgence d'agir en la matière, compte tenu de l'échéance du *Plan culturel numérique du Québec* (PCNQ), initialement prévue pour 2021, mais qui depuis a été reportée à l'année 2023.

L'un des avantages du programme de la maîtrise professionnelle PRAP est l'intégration des étudiants auprès d'une variété de milieux de pratique. Cette immersion à l'occasion d'un stage nous permet de mettre en pratique l'ensemble des apprentissages acquis durant notre parcours académique, d'en acquérir de nouveaux, mais aussi d'établir et de consolider une relation de collaboration avec notre milieu d'accueil, et ce, dès les premiers balbutiements du projet de stage jusqu'à sa finalisation. Cette immersion dans le milieu constitue une expérience enrichissante, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel.

Malgré les difficultés et les contraintes rencontrées en cours de route, notre expérience de stage a été formatrice pour plusieurs raisons. D'abord, elle nous a permis d'expérimenter les étapes de la négociation des modalités d'un projet de recherche et la collaboration avec le milieu d'accueil afin de déterminer ses besoins en recherche. Puis, la réalisation de nos activités de recherche durant notre stage, mais également les cours suivis après celui-ci (*Lectures dirigées* et *La transformation numérique de l'État à l'ère du numérique*), ainsi que notre activité hors-stage consistant en un court survol de la littérature scientifique nous ont permis de développer une méthodologie spécifique à notre recherche, en plus d'acquérir de nouvelles connaissances sur des thématiques d'actualité. Enfin, ce stage nous a fait découvrir l'univers de l'agent d'interface, nous permettant d'en comprendre et d'expérimenter des compétences, aptitudes et qualités essentielles pour accomplir ce rôle. Nous sommes convaincue que ces apprentissages comme ces compétences, aptitudes et qualités à parfaire nous accompagnerons tout au long de notre vie

professionnelle en devenir en tant qu'agente à l'interface entre le milieu scientifique et le milieu de la pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersen, Kim Viborg et Helle Zinner Henriksen. 2006. « E-Government Maturity Models: Extension of the Layne and Lee Model. » *Government Information Quarterly* 23 (2): 236-248. doi:10.1016/j.giq.2005.11.008.
- Audoux, Christine et Anne Gillet. 2015. « Recherches participatives, collaboratives, recherches-actions. Mais de quoi parle-t-on? » In *Les recherches-actions collaboratives: Une révolution de la connaissance*, sous la dir. de Les chercheurs ignorants, 44-47. Politiques et interventions sociales. Rennes: Presses de l'EHESP.
- Baas, Jeroen, Michiel Schotten, Andrew Plume, Grégoire Côté et Reza Karimi. 2020. « Scopus as a Curated, High-Quality Bibliometric Data Source for Academic Research in Quantitative Science Studies. » *Quantitative Science Studies* 1 (1): 377-386. doi:10.1162/qss_a_00019.
- Baeuo, Mustafa Omar M., Nor Zairah Binti Ab. Rahim et Asma Ali Mosa Alaraibi. 2017. « Technology Factors Influencing E-Government Readiness. » *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 95 (8): 1637-1645.
- Batara, Enrique, Achmad Nurmandi, Tulus Warsito et Ulung Pribadi. 2017. « Are Government Employees Adopting Local E-Government Transformation?: The Need for Having the Right Attitude, Facilitating Conditions and Performance Expectations. » *Transforming Government: People, Process and Policy* 11 (4): 612-638. doi:10.1108/TG-09-2017-0056.
- BBC News. 2012. « Gov.Uk Service Portal Opens for Public Testing. » *BBC News*. Consulté le 30 janvier 2021. <https://www.bbc.com/news/technology-16832368>.
- Bonny, Yves. 2015. « Les recherches partenariales participatives: ce que chercher veut dire. » In *Les recherches-actions collaboratives: une révolution de la connaissance*, sous la dir. de Les chercheurs ignorants, 36-43. Politiques et interventions sociales. Rennes: Presses de l'EHESP.
- Borins, Sandford. 2006. « Conceptual Framework. » In *Digital State at the Leading Edge*, sous la dir. de Sandford Borins, 14-36. Toronto: University of Toronto Press.
- Boudreau, Christian. 2009. « Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux: l'exemple québécois. » *Revue française d'administration publique* 131 (3): 527-539. doi:10.3917/rfap.131.0527.
- . 2017. « Les axes de développement du gouvernement électronique: leviers de transformation et défis de gouvernance. » In *Secrets d'État?: Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, sous la dir. de Nelson Michaud, 2e édition, 804-827. Québec (Québec): Presse de l'Université du Québec.
- Boudreau, Christian et Luc Bernier. 2017. « La mise en œuvre de la prestation intégrée des services électroniques au Québec: Conditions de collaboration et leçons. » *Revue Internationale des Sciences Administratives* 83 (3): 617-635. doi:10.3917/risa.833.0617.

- Boudreau, Christian et Daniel J. Caron. 2016a. « Les données ouvertes dans l'administration publique québécoise: Utilités, freins et pistes de solution. » Rapport de recherche. Québec: CEFRIO.
https://enap.ca/cerberus/files/nouvelles/documents/La_recherche/NetGouv_Lesdonnees_ouvertesdansadministrationquebecoise_2016.pdf.
- . 2016b. « La participation citoyenne en ligne au Québec : Conditions organisationnelles et leviers de transformation. » *Recherches sociographiques* 57 (1): 155-176. doi:10.7202/1036625ar.
- Bureau du Conseil privé. 2019a. « À propos d'Objectif 2020. » Consulté le 11 novembre 2020. <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/objectif-2020/a-propos.html>.
- . 2019b. « Renouvellement de la fonction publique : Au-delà de 2020. » Consulté le 13 novembre 2020. <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/objectif-2020/au-dela-2020.html>.
- Carayannis, Elias G., David F. J. Campbell et Scheherazade S. Rehman. 2016. « Mode 3 Knowledge Production: Systems and Systems Theory, Clusters and Networks. » *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 5 (1): 1-24. doi:10.1186/s13731-016-0045-9.
- Caron, Daniel J et Sara Bernardi. 2019. *Document d'appui à l'élaboration d'un baromètre pour mesurer l'évolution de la mise en oeuvre de la stratégie de transformation numérique du Québec: revue de littérature sur la modélisation de la transformation numérique*. s.l.: s.n. <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2020/10/1201352946.pdf>.
- Castells, Manuel. 2002. *La galaxie Internet*. Paris: Fayard.
- Chaushi, Agron, Blerta Abazi Chaushi et Florije Ismaili. 2015. « Measuring E-Government Maturity: A Meta-Synthesis Approach. » *SEEU Review* 11 (2): 51-67. doi:10.1515/seeur-2015-0028.
- Codina, Lluís. 2005. « Scopus: el mayor navegador científico de la web. » *El Profesional de la Informacion* 14 (1): 44-49. doi:10.3145/epi.2005.feb.07.
- Commission européenne. 2019. « Digital Economy and Society Index (DESI) - 2019 Country Report: United Kingdom. » s.l.: Commission européenne. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-uk>.
- Commonwealth of Australia, Department of Finance. 2019. « Budget 2019-20 - Budget Paper No. 4. » Consulté le 25 janvier 2021. <https://budget.gov.au/2019-20/content/bp4/download/bp4.pdf>.
- Cooper, Amanda et Ben Levin. 2010. « Some Canadian Contributions to Understanding Knowledge Mobilisation. » *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 6 (3): 351-369. doi:10.1332/174426410X524839.
- De Blasio, Emiliana et Donatella Selva. 2019. « Implementing Open Government: A Qualitative Comparative Analysis of Digital Platforms in France, Italy and United Kingdom. » *Quality & Quantity* 53 (2): 871-896. doi:10.1007/s11135-018-0793-7.

- Denzin, Norman K. 1978. *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, 2e éd. New York: McGraw-Hill.
- . 2012. « Triangulation 2.0. » *Journal of Mixed Methods Research* 6 (2): 80-88. doi:10.1177/1558689812437186.
- Department for Digital, Culture, Media and Sport. 2018. « Culture Is Digital. » *GOV.UK*. Consulté le 19 novembre 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital>.
- Digital Nations. 2020. « Home. » *Digital Nations*. Consulté le 30 janvier 2021. <https://www.leadingdigitalgovs.org>.
- Digital Transformation Agency. 2020. « About Us. » Consulté le 30 janvier 2021. Commonwealth of Australia. Australia. <https://www.dta.gov.au/about-us>.
- Drucker, Peter. 1970. *La grande mutation: vers une nouvelle société*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Edwards, Peter, Adam Fritz et John Kehoe. 2015. « Objectif 2020 : Bâtir ensemble la fonction publique de demain: » Consulté le 10 décembre 2020. <http://www.glendon.yorku.ca/cappa2015/wp-content/uploads/sites/22/Presentation-Edwards-Fritz-Kehoe-FR-final-21may.pdf>.
- Fonds de recherche Société et culture. 2014. « Mobilisation des connaissances - Fonds Société et culture. » *Fonds de recherche Société et culture*. Consulté le 13 mai 2021. <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/mobilisation-des-connaissances>.
- Fontan, Jean-Marc. 2011. « La mobilisation des savoirs en contexte de lutte contre la pauvreté et l'exclusion: Quels apprentissages pour les administrations publiques? » *Télescope* 17 (3): 123-139.
- Gibbons, Michael. 1994. *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage Publications.
- Gluckman, Peter D., Anne Bardsley et Matthias Kaiser. 2021. « Brokerage at the Science–Policy Interface: From Conceptual Framework to Practical Guidance. » *Humanities and Social Sciences Communications* 8 (1): 1-10. doi:10.1057/s41599-021-00756-3.
- Gong, Yiwei, Jun Yang et Xiaojie Shi. 2020. « Towards a Comprehensive Understanding of Digital Transformation in Government: Analysis of Flexibility and Enterprise Architecture. » *Government Information Quarterly* 37 (3): 1-13. doi:10.1016/j.giq.2020.101487.
- Gouvernement de l'Ontario. 2016. « Archivée - Lettre de mandat de septembre 2016: Gouvernement numérique. » Consulté le 6 novembre 2019. <https://www.ontario.ca/fr/page/lettre-de-mandat-de-septembre-2016-gouvernement-numerique#section-1>.
- Gouvernement du Québec. 2020. « Le Québec rejoint le Partenariat pour un gouvernement ouvert. » Consulté le 3 novembre 2020. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/le-quebec-rejoint-le-partenariat-pour>

un-gouvernement-ouvert/.

- Government of the United Kingdom, HM Treasury. 2018. *Budget 2018*. London: Dandy Booksellers.
- Grenon, Guillaume. 2017. « De la culture numérique au Plan culturel numérique du Québec: Essai sur une expérience de stage en tant qu'agent d'interface au Ministère de la Culture et des Communications du Québec. » Essai de maîtrise, Québec: Institut national de la recherche scientifique.
- Guarino, Massimo, Maria Anna Di Palma, Tullio Menini et Michele Gallo. 2020. « Digital Transformation of Cultural Institutions: A Statistical Analysis of Italian and Campania GLAMs. » *Quality & Quantity* 54 (5-6): 1445-1464. doi:10.1007/s11135-019-00889-3.
- Guèvremont, Véronique et Diane Saint-Pierre. À paraître. « Reconnaître la double nature des biens et services culturels dans l'environnement numérique. » Rapport de recherche. s.l.: Université Laval/Institut national de la recherche scientifique.
- Halima, Semra. 2015. « La littérature grise : face méconnue de la documentation scientifique (1re partie). » *Documentation et bibliothèques* 53 (4): 205-210. doi:10.7202/1030779ar.
- INRS. 2021. « Maîtrise en mobilisation et transfert des connaissances | Programme d'études. » INRS. Consulté le 4 juin 2021. <https://inrs.ca/les-etudes/programmes-d-etudes/repertoire-des-programmes-d-etudes/maitrise-en-mobilisation-et-transfert-des-connaissances-1986/>.
- Janowski, Tomasz. 2015. « Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. » *Government Information Quarterly* 32 (3): 221-236. doi:10.1016/j.giq.2015.07.001.
- Klein, Juan-Luis. 2017. « Recherches partenariales, innovations sociales et co-construction des connaissances: une voie pour la transformation sociale? » In *Les recherches partenariales et collaboratives*, sous la dir. de Anne Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay, 289-309. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Klievink, Bram et Marijn Janssen. 2009. « Realizing Joined-up Government — Dynamic Capabilities and Stage Models for Transformation. » *Government Information Quarterly* 26 (2): 275-284. doi:10.1016/j.giq.2008.12.007.
- Knight, Christine et Catherine Lyall. 2013. « Knowledge Brokers: The Role of Intermediaries in Producing Research Impact. » *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 9 (3): 309-316. doi:10.1332/174426413X671941.
- Kulesz, Octavio. 2018. « Les politiques culturelles à l'ère des plateformes numériques. » In *Repenser les politiques culturelles: rapport mondial 2018*, sous la dir. de UNESCO, 69-85. Paris: UNESCO.
- Langelier, Louis, Etienne Wenger et Nancy White. 2005. « Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles. » s.l.: CEFRIO. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2006424>.

- Layne, Karen et Jungwoo Lee. 2001. « Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. » *Government Information Quarterly* 18 (2): 122-136. doi:10.1016/S0740-624X(01)00066-1.
- Lemire, Nicole, Marie-Claire Laurendeau et Karine Souffez. 2009. *Animer un processus de transfert des connaissances: bilan des connaissances et outil d'animation*. Montréal, Qué.: Direction de la recherche, formation et développement, Institut national de santé publique Québec. <https://www.deslibris.ca/ID/222221>.
- Lesemann, Frédéric. 2003. « La société des savoirs et la gouvernance : la transformation des conditions de production de la recherche universitaire. » *Lien social et Politiques* (50): 17-37. doi:10.7202/008277ar.
- Lips, Miriam. 2014. « Transforming Government - by Default? » In *Society and the Internet: How Networks of Information and Communication Are Changing Our Lives*, sous la dir. de Mark Graham et William H. Dutton, 179-194. Oxford: Oxford University Press.
- . 2017. « Transforming Government Services over time: Meanings, Impacts, and Implications for Citizen-Government Relationships. » In *Routledge Handbook on Information Technology in Government*, sous la dir. de Yu-Che Chen et Michael J. Ahn, 11-26. New York: Routledge.
- MacKillop, Eleanor, Sarah Quarmby et James Downe. 2020. « Does Knowledge Brokering Facilitate Evidence-Based Policy? A Review of Existing Knowledge and an Agenda for Future Research. » *Policy & Politics* 48 (2): 335-353. doi:10.1332/030557319X15740848311069.
- Mansell, Robin et Gaëtan Tremblay. 2013. « Renouveler la vision des sociétés du savoir pour la paix et le développement durable. » Rapport préparé à l'occasion de la première réunion d'examen SMSI + 10, «Vers des sociétés du savoir pour la paix et le développement durable», organisé par l'UNESCO, à Paris, 25-27 février 2013. Paris: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224541>.
- Mazali, Tatiana. 2018. « From Industry 4.0 to Society 4.0, There and Back. » *AI & SOCIETY* 33 (3): 405-411. doi:10.1007/s00146-017-0792-6.
- Meny, Yves et Jean-Claude Thoenig. 1989. « Un appareil conceptuel. » In *L'émergence des politiques publiques*, 166-187. s.l.: s.n.
- Merriam-Webster. 2021. « Definition of Best Practice. » Consulté le 12 juin 2021. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/best+practice>.
- Ministère de la Culture et des Communications. 2020a. « Mission et mandats. » *Culture et Communications Québec*. Consulté le 22 septembre 2020. <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/culture-communications/mission-vision/>.
- . 2020b. « À propos : Plan culturel numérique. » *Plan culturel numérique du Québec*. Consulté le 27 septembre 2020. <http://culturenumerique.mcc.gouv.qc.ca/a-propos/>.
- . 2020c. « Toutes les années : Plan culturel numérique. » Consulté le 2 octobre 2020. <http://culturenumerique.mcc.gouv.qc.ca/toutes/>.

- . 2020d. « 2019-04-12 Le Réseau ADN au service de l'avancement numérique du milieu culturel : Plan culturel numérique. » Consulté le 2 octobre 2020. <http://culturenumerique.mcc.gouv.qc.ca/le-reseau-adn-au-service-de-lavancement-numerique-du-milieu-culturel/>.
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation. 2017. « Stratégie numérique du Québec: un projet de société. » Consulté en mars 2019.
- Naeem, Muhammad. 2019. « Uncovering the Enablers, Benefits, Opportunities and Risks for Digital Open Government (DOG): Enablers, Benefits, Opportunities and Risks for DOG. » *International Journal of Public Administration in the Digital Age* 6 (3): 41-58. doi:10.4018/IJPADA.2019070103.
- Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs. 2018. *United Nations E-Government Survey 2018: Gearing e-Government to Support Transformation towards Sustainable and Resilient Societies*. New York: United Nations. https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf.
- Norris, Donald F. et M. Jae Moon. 2005. « Advancing E-Government at the Grassroots: Tortoise or Hare? » *Public Administration Review* 65 (1): 64-75. doi:10.1111/j.1540-6210.2005.00431.x.
- OCDE. 2016. « Le gouvernement ouvert: Contexte mondial et perspectives. » Consulté le 22 janvier 2021. <http://www.oecd.org/gov/Open-Government-Highlights-FR.pdf>.
- . 2018. *Le Système d'innovation de la fonction publique du Canada*. s.l.: OECD. doi:10.1787/9789264308497-fr. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/le-systeme-d-innovation-de-la-fonction-publique-du-canada_9789264308497-fr.
- OCDE et Eurostat. 2005. *Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. s.l.: s.n. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013124-fr.pdf?expires=1615240428&id=id&accname=guest&checksum=FC6AC79632C4DDC6B38F1A8A9844BE21>.
- OCDE, Public Governance and Territorial Development Directorate. 2014. *Recommendations of the Council on Digital Government Strategies*. s.l.: s.n.
- Ochoa, Oswaldo Lorenzo. 2016. « Modelos de madurez digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos? » *Boletín de estudios económicos* 71 (219): 573-590.
- Office québécois de la langue française. 2012a. « Technologies de l'information. » Consulté le 25 mai 2021. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26551697.
- . 2012b. « Infonuagique. » Consulté le 2 juin 2021. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26501384.
- Partenariat pour un gouvernement ouvert. 2020a. « A propos. » *Open Government Partnership*. Consulté le 2 novembre 2020. <https://www.opengovpartnership.org/fr/about/>.
- . 2020b. « Mission et stratégie. » *Open Government Partnership*. Consulté le 2 novembre

2020. <https://www.opengovpartnership.org/fr/mission-and-strategy/>.
- Pedersen, Keld. 2018. « E-Government Transformations: Challenges and Strategies. » *Transforming Government: People, Process and Policy* 12 (1): 84-109. doi:10.1108/TG-06-2017-0028.
- Plottu, Béatrice et Eric Plottu. 2009. « Contraintes et vertus de l'évaluation participative. » *Revue française de gestion* 35 (192): 31-44. doi:10.3166/rfg.192.31-44.
- Provan, Keith G. et Robin H. Lemaire. 2012. « Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. » *Public Administration Review* 72 (5): 638-648. doi:10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x.
- Réseau ADN. 2019. « À propos. » RADN. s.l.: s.n. <https://www.reseauadn.ca/a-propos/>.
- Rieffel, Rémy. 2014. *Révolution numérique, révolution culturelle?* Paris: Gallimard.
- Rousseau, Andréanne. 2018. « Transfert de connaissances au Plan culturel numérique du Québec: Synthèse des mémoires et consultations en vue de l'action gouvernementale 2017-2018. » Essai de maîtrise, Institut national de la recherche scientifique.
- Saint-Pierre, Diane, Véronique Guèvremont et Colette Brin. 2019. « Le rôle de l'État et des médias dans la promotion de la diversité des expressions culturelles à l'ère du numérique: Un état des connaissances et des avancées Partie I: Rapport synthèse. » s.l.: Université Laval/Institut national de la recherche scientifique. http://www.unescodec.chaire.ulaval.ca/sites/unescodec.chaire.ulaval.ca/files/rapport_finale_-_partie_1_texte_-_01-04-version_finale_0.pdf.
- Santo, Viriato-Manuel et Pierre-Eric Verrier. 2007. « L'émergence et la mise en œuvre des politiques publiques. » In *Le management public*, 87-102. Que sais-je? Paris: Presses Universitaires de France.
- Schöpfel, Joachim. 2005. « Le devenir de la littérature grise. Quelques observations. » *Perspectives documentaires en éducation* (62): 1-11.
- . 2012. « Vers une nouvelle définition de la littérature grise. » *Cahiers de la Documentation, Association Belge de Documentation (ABD)* 66 (3): 14-24.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2019a. « Le groupe numérique 9. » Consulté le 6 novembre 2019. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/ameliorer-services-numeriques/groupe-numerique-9.html>.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2019b. « Plan stratégique des opérations numériques de 2018 à 2022. » Consulté le 6 novembre 2019. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/plan-strategique-operations-numerique-2018-2022.html>.
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. 2018a. *Plan d'action pour l'accessibilité et le partage des données ouvertes des ministères et des organismes publics*. s.l.: s.n. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/3533480>.

- . 2018b. *Stratégie pour une administration publique numérique: rapide, simple, ouvert*. s.l.: s.n. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/3533482>.
- . 2019. *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023: mesures clés*. s.l.: s.n. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/strategie/StrategieTNG.pdf?1559512998>.
- Thompson, Genevieve N., Carole A. Estabrooks et Lesley F. Degner. 2006. « Clarifying the Concepts in Knowledge Transfer: A Literature Review. » *Journal of Advanced Nursing* 53 (6): 691-701. doi:10.1111/j.1365-2648.2006.03775.x.
- Torrance, David. 2019. « Introduction to Devolution in the UK. » *Briefing Paper CBP 8599*. House of Commons Library: 49.
- UNESCO. 2005. *Vers les sociétés du savoir*. Rapport mondiale de l'UNESCO 1. Paris: Éditions UNESCO. Consulté le 18 mai 2021. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141907>.
- Vial, Gregory. 2019. « Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. » *The Journal of Strategic Information Systems* 28 (2): 118-144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- Wacheux, Frédéric. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Weerakkody, Vishanth, Marijn Janssen et Yogesh K. Dwivedi. 2011. « Transformational Change and Business Process Reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch Public Sector. » *Government Information Quarterly* 28 (3): 320-328. doi:10.1016/j.giq.2010.07.010.
- Welch, Eric W., M. Jae Moon et Wilson Wong. 2006. « What drives global e-government? An exploratory assessment of existing e-government performances measures. » In *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*, sous la dir. de George A. Boyne, 275-294. New York: Cambridge University Press.
- Zuiderwijk, Anneke et Marijn Janssen. 2014. « Open Data Policies, Their Implementation and Impact: A Framework for Comparison. » *Government Information Quarterly* 31 (1): 17-29. doi:10.1016/j.giq.2013.04.003.

ANNEXE 1 : LES 11 FICHES SYNOPTIQUES DE BONNES PRATIQUES

Pays : Australie		N° DE LA FICHE : AUS-8	
INFORMATION GÉNÉRALE			
Titre : <i>BUILDING DIGITAL SKILLS ACROSS GOVERNMENT</i> , Site Web de Digital Transformation Agency (DTA)			
Lien URL: https://www.dta.gov.au/our-projects/building-digital-skills-across-government (consulté le 10 octobre 2019)			
Publié le (date): N.D.			
Qualifier le texte (Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)		<ul style="list-style-type: none"> - Initiative de la <i>Digital Transformation Agency</i> pour développer les compétences numériques des employés de la fonction publique dans le cadre de la transformation numérique de l'État australien. - Nous y retrouvons des outils, des formations, des programmes et des communautés de pratique accessibles à l'ensemble de la fonction publique australienne afin qu'elle puisse mettre à jour ses compétences numériques. 	
Adéquation avec la <i>Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023</i>			
Grandes orientations (cochez)			

Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens	X	Administration publique innovante, efficiente et transparente	X
Vecteurs d'accélération (cochez)			
1. Gouvernance numérique		4. Écosystème numérique	X
2. Culture/Compétences numériques	X	5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	Autre :
3. Innovation numérique		6. Performance numérique	
Cibles de transformation (cochez)			
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique			
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques			
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques			
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà			
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens			
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique			
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration			X
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)			

9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique	X
10. Données ouvertes	
Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document	
Pas de concepts centraux définis	
Contexte de création du document	
<p>Créé en 2015, la <i>Digital Transformation Agency</i> (DTA) a pour mission d'accompagner les départements et les agences gouvernementales australiennes à travers chaque étape du processus de leur transformation numérique afin qu'ils puissent offrir des services publics de qualité à la population tout en répondant à leurs besoins. Cette agence agit principalement à titre de conseillère dans le domaine du numérique et met à disposition des outils, des formations et de l'information accessible via son site web. <i>Building digital skills across government</i>, un des nombreux projets de l'Agence, vise le développement des compétences numériques auprès de la fonction publique australienne, et ce, par divers moyens, qui seront présentés dans les sections suivantes (Digital Transformation Agency, 2020).</p>	
Description détaillée du document	
Problématique ou objectif central	<p>La transformation des services gouvernementaux par les technologies numériques oblige la fonction publique australienne à se doter des compétences numériques nécessaires pour continuer à offrir des services de qualité à la population. Pour ce faire, elle mise sur le développement des compétences numériques mais également sur la rétention et l'embauche de spécialistes possédant des compétences numériques recherchées. Ses autres objectifs visent à renforcer la littératie numérique des gestionnaires de</p>

	la fonction publique et d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des outils et des ressources nécessaires pour offrir des services numériques de qualité à la population.
Méthodologie	Pas de méthodologie présentée
Principaux résultats	<p>La <i>Digital Transformation Agency</i> offre de l'aide pour le développement des compétences numériques auprès de la fonction publique australienne, et ce de différentes façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Online help and guidance La DTA propose de nombreux guides pour aider la fonction publique à démarrer, organiser et maintenir un service numérique. Parmi ceux-ci : <ul style="list-style-type: none"> - Digital Service Standard : Une liste de 13 principes à respecter lors de l'élaboration d'un nouveau service gouvernemental - How to apply the standard : Cette section explique le processus de développement d'un service gouvernemental qui s'effectue en quatre étapes : <i>Discovery, Alpha, Beta</i> et <i>Live</i>. Elle contient également des informations sur la planification d'une recherche centrée sur les besoins des utilisateurs et la gestion d'une équipe multidisciplinaire. - Content Strategy Guide : Ce guide sert de fondations au développement d'un nouveau service gouvernemental, permettant ainsi de documenter et de décrire ses grandes orientations, ses objectifs ainsi que le public visé. - Content Guide : Lignes directrices sur la façon d'écrire le contenu du nouveau service gouvernemental, pour une mise en forme selon les règles de l'art.

	<ul style="list-style-type: none"> - Design system : Cette section concerne les aspects plus techniques de l'élaboration d'un nouveau service gouvernemental, notamment les infrastructures numériques nécessaires pour sa mise en place dans l'environnement numérique. - Digital Service Standard training, workshops, meet-ups and events <ul style="list-style-type: none"> - La DTA propose plusieurs formations aux employés de la fonction publique australienne couvrant divers aspects de la transformation numérique de l'appareil étatique à l'ère numérique. - Entry-level digital programs <ul style="list-style-type: none"> - Programme de placement visant les personnes qui désirent intégrer la fonction publique australienne. Il vise plus spécifiquement les étudiants qui débute ou ont débuté leurs études dans un programme en lien avec la technologie ou le numérique ainsi que les personnes dont le diplôme a été obtenu au cours des sept années précédents la mise en place du programme. - Coaching and mentoring for women <ul style="list-style-type: none"> - Programme de <i>coaching</i> et de mentorat auprès des femmes qui occupent un emploi dans les secteurs du numérique et des technologies au sein du gouvernement australien afin de les aider à développer leur leadership et de faire progresser leur carrière dans la fonction publique. - Building Digital Capability program <ul style="list-style-type: none"> - Deux programmes sont associés à cette initiative. Le <i>Digital Marketplace</i> rassemble sur une même plateforme les spécialistes du numérique qui offrent des services et les agences gouvernementales qui ont besoin d'accéder à un service en particulier. La
--	--

Leading digital transformation est une formation s'échelonnant sur six semaines, à raison de 4 jours par semaine, et qui porte sur les défis et les opportunités de la transformation numérique de l'appareil étatique. Elle vise à former les leaders de demain dans l'environnement numérique.

- **Agency partnerships**

- Partenariats avec d'autres agences gouvernementales pour développer des services numériques en adéquation avec les besoins des utilisateurs.

- **Digital communities of practice**

- Les communautés de pratique réunissent des personnes œuvrant dans des secteurs relativement semblables au sein du gouvernement afin de favoriser les échanges et les discussions à propos des défis et des opportunités liés à l'adoption et à l'utilisation des technologies numériques dans la fonction publique australienne et de proposer des bonnes pratiques en la matière.

Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Cette section du site web de la *Digital Transformation Agency* mise sur l'actualisation des compétences numériques de la fonction publique australienne, et ce par différents moyens : guides, standards à respecter, programmes, formations, *coaching*, partenariats et communautés de pratique.

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]
Pas d'autres sources de mentionner
Commentaires/appréciations personnelles
Ce site web est un incontournable afin d'en savoir plus sur le développement des compétences de la fonction publique australienne au sein de l'environnement numérique, mais aussi sur la mise à jour de ces compétences en ce domaine.
Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS
En date de : Le 10 octobre 2019

Pays : Australie	N° DE LA FICHE : AUS-15
INFORMATION GÉNÉRALE	
Titre : <i>BUILDING DIGITAL CAPABILITY</i> , Site Web de la Australian Public Service Commission	
Lien URL: https://www.apsc.gov.au/building-digital-capability (consulté le 16 octobre 2019)	
Publié le (date): N.D.	

Qualifier le texte (Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)	- Programme pour le développement des compétences numériques des employés de la fonction publique et la rétention des nouveaux employés dont les compétences sont recherchées dans l'environnement numérique.			
Adéquation avec la <i>Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023</i>				
Grandes orientations (cochez)				
Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens	X	Administration publique innovante, efficiente et transparente	X	
Vecteurs d'accélération (cochez)				
1. Gouvernance numérique		4. Écosystème numérique		
2. Culture/Compétences numériques	X	5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	Autre :	
3. Innovation numérique		6. Performance numérique		
Cibles de transformation (cochez)				
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique				
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques				

3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques	
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà	
5. Exploitation de l’instantanéité du numérique dans le service aux citoyens	
6. Adoption d’un Plan de transformation numérique	
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l’agilité et la collaboration	X
8. Maximiser l’utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)	
9. Évolution de l’efficacité des processus administratifs, par le numérique	X
10. Données ouvertes	

Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document

Le concept central de ce document est le *Learning Design Standard*, qui se définit comme suit: “[it] describe[s] learning outcomes covering professional skills and knowledge for the identified role. Relevant attributes are identified in each learning design standard, but are not included in the scope of the learning objectives. Learning programs may need to be augmented with personal development programs where the identified attributes are not already present in the learners.” (Digital Transformation Agency, s.d.: 12).

Contexte de création du document

Parmi les priorités de la *Digital Transformation Agency*, mentionnons le renforcement du leadership pangouvernemental dans l’environnement numérique, et ce par de meilleurs services numériques offerts à la population et le développement des compétences numériques de la fonction publique (Digital Transformation Agency, 2020).

Description détaillée du document	
Problématique ou objectif central	C'est en partenariat avec l'Australian <i>Public Service Commission</i> que ces deux institutions ont conçu <i>Building Digital Capability</i> , un programme ayant pour objectif de transformer l'administration publique australienne à l'ère numérique par le développement des compétences numériques de la fonction publique. Le but est d'offrir à la population des services rapides et faciles à utiliser.
Méthodologie	Pas de méthodologie présentée
Principaux résultats	<p>Cette initiative se divise en quatre sections :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digital leadership Cette section propose le programme <i>Leading Digital Transformation</i> adressé aux cadres de l'administration publique. Cette formation se divise en deux sessions : l'une d'une journée et l'autre de trois jours. Elle a pour objectif d'aider les cadres à reconnaître les défis et les opportunités de l'environnement numérique et à identifier les obstacles pouvant ralentir le développement numérique de leur agence ou département, et ce dans le but de proposer des services répondant aux besoins des citoyens. - Digital talent Cette section présente l'initiative <i>Building Digital Capability</i>, une stratégie mise en place afin d'inciter les professionnels de l'environnement numérique à postuler pour un emploi au sein de la fonction publique. Cependant, il n'y a pas d'information concernant les divers moyens utilisés pour recruter ces spécialistes.

- **Learning Design Standards - Digital**

Ces standards ont été développés spécifiquement pour les types d'emploi les plus en demande dans l'environnement numérique. Un document Word décrit les compétences et les connaissances nécessaires pour chaque type d'emploi (DevOps Engineering, Robotic Process Automation, Accessibility and inclusion, Content strategy, Digital testing, Cloud service management, Cyber security, Digital performance analysis, Product management, Service design, Digital service management, Interaction design, Technology lead, Digital foundations, User research, Content design, Agile delivery management).

- **Marketplace**

Le *Digital Marketplace* est une plateforme d'achat et de vente de services numériques entre le gouvernement australien et les spécialistes du numérique (voir la fiche AUS-8).

Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Site Web de référence pour déterminer les compétences requises pour certains types d'emploi en demande dans l'environnement numérique.

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

Digital Marketplace, <https://marketplace.service.gov.au/>, s.d.

Learning Design Standard – Reference Guide. A guide to using learning design standards to build digital capability in the Australian Public Service, http://www.apsc.gov.au/sites/default/files/lds_reference_guide_v0.1.docx?acsf_files_redirect, s.d.

Commentaires/appréciations personnelles

Le *Learning Design Standards* à l'ère numérique est la section la plus pertinente dans ce document puisqu'il décrit les compétences et les connaissances requises pour l'obtention d'un emploi dans le secteur des technologies numériques au sein de la fonction publique australienne.

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS

En date de : 16 octobre 2019

Pays : Australie

N° DE LA FICHE : AUS-27

INFORMATION GÉNÉRALE

Titre : *INFORMATION MANAGEMENT AND DATA CAPABILITIES*, Document de la National Archives of Australia, 11 pages

Lien URL : <http://capabilities.naa.gov.au/static/docs/im-professional-all-staff-capabilities.pdf> (consulté le 23 octobre 2019)

Publié le (date) : N.D.

Qualifier le texte (Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)	- Matrice des compétences requises par les employés du gouvernement australien pour créer et gérer de l'information et des données dans l'environnement numérique.		
Adéquation avec la <i>Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023</i>			
Grandes orientations (cochez)			
Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens		Administration publique innovante, efficiente et transparente	X
Vecteurs d'accélération (cochez)			
1. Gouvernance numérique	X	4. Écosystème numérique	
2. Culture/Compétences numériques	X	5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	X Autre :
3. Innovation numérique		6. Performance numérique	
Cibles de transformation (cochez)			
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique			
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques			

3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques	
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà	
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens	
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique	
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration	
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)	
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique	X
10. Données ouvertes	
Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document	
<p>Tel qu'indiqué dans son titre, ce document porte sur les compétences requises (ou souhaitées) en gestion de l'information et des données chez le personnel des organisations publiques d'Australie. Ces compétences sont définies comme suit : « the skills and knowledge that employees and their organisations need to create and manage information and data effectively to meet business and accountability requirements. » (National Archives of Australia, 2017).</p>	
Contexte de création du document	
Aucune information concernant le contexte de création de ce document	

Description détaillée du document	
Problématique ou objectif central	<p>Ce document aspire à développer les compétences numériques des employés des organisations publiques d’Australie dans le secteur spécifique de la gestion de l’information et des données.</p>
Méthodologie	<p>L’information diffusée dans ce document se divise selon deux catégories d’employés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences visant tous les employés - Les compétences visant particulièrement les spécialistes de la gestion de l’information. <p>La deuxième catégorie comprend une sous-division plus spécifique : les spécialistes de l’analyse et de la gestion des données.</p> <p>Les compétences sont présentées dans plusieurs tableaux divisés en fonction de la catégorie d’employés hiérarchie d’emploi : Foundation, Practitioner / Skilled operational, Management / Specialist, Executive / Lead (p. 1). Pour chaque compétence énoncée, la progression à travers les niveaux hiérarchiques démontre la nécessité de développer et d’acquérir des connaissances plus avancées pour accomplir les tâches liées à chaque fonction.</p>
Principaux résultats	<p>Compétences visant tous les employés (p. 1-2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information and data management - Legislation and policy - Information and data value - Information and data specialist roles

- Data literacy
- Business process analysis
- User experience

Compétences visant les **spécialistes de la gestion de l'information** (p. 3-8):

- Information governance
- Legislation and policy
- Standards and best practice
- Information and data leadership
- Value of data and information
- Risk management
- Information security
- Value identification, retention and destruction
- Digital preservation and continuity
- Business process improvement
- Information ewview
- User experience
- Information architecture
- Metadata
- Tools and technologies
- Information management functionality in systems
- Interoperability
- Cloud computing

Compétences visant les **spécialistes de la gestion et de l'analyse des données** (p. 9-11):

- Data governance
- Data literacy
- Data analysis
- Data quality management

- Data architecture
- Database design and data modelling
- Reference and master data management
- Data tools and programming

Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Le document aspire à développer des compétences en lien avec la gestion de l'information et des données au sein de l'environnement numérique des employés d'organisations publiques en Australie, et ce par le truchement des quatre niveaux hiérarchiques d'emploi et les deux grands types de fonction occupés par les employés.

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

Pas d'autres sources de mentionner

Commentaires/appréciations personnelles

L'information est présentée sous la forme de tableaux, ce qui facilite la lecture ainsi que le repérage des éléments pertinents pour notre projet de recherche.

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS

En date de : 23 octobre 2019

Pays : Australie

N° DE LA FICHE : AUS-30

INFORMATION GÉNÉRALE

Titre : *CHECK-UP PLUS – QUESTIONNAIRE*, Document du National Archives of Australia (NAA), 22 pages.

Lien URL: <https://www.naa.gov.au/sites/default/files/2019-09/Check-up-PLUS-2019-Survey.pdf> (consulté le 17 octobre 2019)

Publié le (date): 2019

Qualifier le texte

(Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)

- Questionnaire utilisé pour récolter des données statistiques afin d'évaluer le degré de maturité des pratiques de gestion de l'information des agences gouvernementales australiennes.

Adéquation avec la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*

Grandes orientations

(cochez)

Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens

Administration publique innovante, efficiente et transparente

X

Vecteurs d'accélération (cochez)					
1. Gouvernance numérique		4. Écosystème numérique		Autre :	
2. Culture/Compétences numériques		5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	X		
3. Innovation numérique		6. Performance numérique	X		
Cibles de transformation (cochez)					
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique					
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques					
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques					
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà					
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens					
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique					
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration					X
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)					
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique					X
10. Données ouvertes					X

Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document

Ce document aborde la notion de gestion de l'information et des données à l'ère numérique, soit le : «management of information using current capabilities, technologies and tools in an environnement that is predominantly digital.» (p. 4) Le concept d'« autorité archivistique » y est aussi introduit : « a legal instrument that allows agencies to make decisions about keeping, destroying or transferring Australian Government records. Records authorities are used to determine how long to keep records and provide permission for the destruction of records once this time has passed. » (National Archives of Australia, s.d.a). D'autres concepts clés, moins pertinents pour la rédaction de cette fiche, sont présentées à la page 4 du document.

Contexte de création du document

La *National Archives of Australia* (NAA) est l'institution gouvernementale responsable de la gestion des archives du pays. En 2015, elle a lancé sa politique *Digital Continuity 2020* appuyant à la fois les initiatives de ses agences gouvernementales pour une gestion plus efficace de l'information et des données au sein de l'environnement numérique et le processus de transformation vers un gouvernement électronique (National Archives of Australia, 2015 : 3).

Description détaillée du document

Problématique ou objectif central	Check-up PLUS est un outil de collecte de données statistiques créé par la NAA qui répond à plusieurs objectifs, notamment celui de mesurer la performance ainsi que le niveau de maturité des agences gouvernementales australiennes en matière de gestion de l'information et des données.
Méthodologie	Pour mesurer la performance et le niveau de maturité, le NAA a élaboré un questionnaire de 30 questions, à réponse courte ou à choix de réponse, s'articulant autour des trois principes énoncés dans le document <i>Information Management Standards</i> :

	<p>«1. Business information is systematically governed</p> <p>2. Necessary business information is created</p> <p>3. Business information is adequately described</p> <p>4. Business information is suitably stored and preserved</p> <p>5. How long business information should be kept is known</p> <p>6. Business information is accountably destroyed or transferred</p> <p>7. Business information is saved in systems where it can be appropriately managed</p> <p>8. Business information is available for use and reuse» (National Archives of Australia, s.d.b)</p>
<p>Principaux résultats</p>	<p>Les questions se divisent selon les catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profil de l'agence (p. 7-9) Questions générales visant à définir l'agence répondant au questionnaire : sa situation géographique, son ou ses secteurs d'activité, le nombre d'effectif à son emploi et l'impact de la transformation numérique de l'appareil étatique sur l'agence. - Pratiques de gestion de l'information et des données (p. 10-14) Questions sur la gouvernance des agences à l'ère numérique mais également sur la création et /ou les moyens de générer de l'information, sur l'interopérabilité, sur les pratiques de stockage et de préservation de l'information, sur les façons de disposer de l'information désuète (comment la détruire ou la transférer sur un support numérique) et sur les transactions numériques. - «Autorités archivistiques» et archives ayant une valeur nationale (p. 15-21)

Question sur le recours à des autorités archivistiques pour la gestion de certaines informations et données et sur la présence d'archives ayant une valeur nationale au sein de l'agence.

Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Ce document est un outil de mesure de la performance et de la maturité numérique des agences australiennes afin d'assurer une meilleure gestion et une utilisation optimisée de l'information et des données dans l'environnement numérique.

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

Information Management Standards – National Archives of Australia, <https://www.naa.gov.au/information-management/information-management-standards/information-management-standard-australian-government#principles>, s.d.

Commentaires/appréciations personnelles

Il s'agit d'un des seuls outils recensés dans le cadre de ce stage qui propose une liste de questions permettant d'évaluer la maturité numérique d'une organisation.

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS

En date de : 17 octobre 2019

Pays : Australie

N° DE LA FICHE : AUS-41

INFORMATION GÉNÉRALE

Titre : *DIGITAL TRANSFORMATION TOOLKIT GUIDE*, Document du Department of the Premier & Cabinet – South Australian Government, 20 pages

Lien URL: https://dpc.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/46565/Digital_Transformation_Toolkit_Guide.pdf (consulté le 23 octobre 2019)

Publié le (date): N.D.

Qualifier le texte

(Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)

- Guide réunissant quatre outils mis à la disposition des départements, agences et autorités australiennes afin de les accompagner dans l'élaboration de leur stratégie numérique et l'évaluation de leur maturité numérique.

Adéquation avec la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*

Grandes orientations

(cochez)

Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens		Administration publique innovante, efficiente et transparente	X
Vecteurs d'accélération (cochez)			
1. Gouvernance numérique		4. Écosystème numérique	Autre :
2. Culture/Compétences numériques		5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	
3. Innovation numérique		6. Performance numérique	
Cibles de transformation (cochez)			
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique			X
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques			X
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques			
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà			
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens			
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique			X
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration			X
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)			

9. Évolution de l'efficiencia des processus administratifs, par le numérique	X
10. Données ouvertes	X
Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document	
<p>Le concept central de ce document est la transformation numérique ainsi que les divers outils mis à la disposition des agences et organisations gouvernementales australiennes pour faciliter sa mise en œuvre, c'est-à-dire, un modèle pour l'élaboration et l'implantation d'une stratégie numérique et un outil pour mesurer la maturité numérique. Selon ce document, une stratégie numérique est : « the articulation of an organisation's vision, goals and purpose for engaging with digital solutions and technologies. It articulates the opportunities and challenges related to digital activities, the governance and management arrangements and risk management issues. It lays out a plan of action in order to maximise the business benefits of digital initiatives to the organisation. » (p. 2)</p>	
Contexte de création du document	
Aucune information concernant le contexte de création de ce document	
Description détaillée du document	
Problématique ou objectif central	L'objectif de ce document est d'accompagner les départements, agences et autorités australienne dans leur processus d'élaboration d'une stratégie numérique ainsi que pour l'évaluation de leur maturité numérique.

<p>Méthodologie</p>	<p>Les éléments d'évaluation de la maturité numérique d'une agence ou d'une organisation s'articulent autour des cinq piliers de la maturité numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance et leadership - Personnes et culture - Capacité et capabilité - Innovation - Technologie (p. 6) <p>Chacun de ces éléments est évalué selon une échelle divisée en cinq niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimal - Informel et réactif - En Transition - Centré sur l'utilisateur - Transformé (p. 6)
<p>Principaux résultats</p>	<p>Gouvernance et leadership : intégration du numérique dans la gouvernance, particulièrement par la mise en œuvre d'un plan numérique (p. 7)</p> <p>Personne et culture : relation de l'agence avec les médias sociaux, respect et application de la stratégie numérique par la fonction publique (p. 8)</p> <p>Capacité et capabilité : ressources mises à la disposition de l'agence pour élaborer un plan ou une stratégie numérique, niveau des compétences numériques de la fonction publique (p. 9)</p> <p>Innovation : ouverture d'esprit face aux opportunités que procure le numérique pour le développement de l'agence (p. 10)</p> <p>Technologie : optimisation et harmonisation des technologies de l'information avec les objectifs de la stratégie numérique (p. 11)</p>

Selon le modèle de stratégie numérique suggéré dans le document, une agence ou une organisation doit se concentrer sur les **quatre aspects suivants** lors de l'élaboration d'une stratégie numérique :

- Les motivations derrière l'élaboration de la stratégie numérique
- Ses principales caractéristiques
- Les moyens utilisés pour la mettre en œuvre
- Les bénéfices découlant de l'implantation de la stratégie (p. 14)

Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Pas d'éléments de conclusion

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

Pas d'autres sources à considérer

Commentaires/appréciations personnelles

Ce document constitue un des rares outils d'évaluation de la maturité numérique recensés durant le projet de stage. Bien qu'il présente quatre outils intéressants pour l'élaboration d'une stratégie numérique, la section portant sur l'outil d'évaluation de la maturité numérique est la plus pertinente puisqu'elle est directement en lien avec l'objectif de notre recherche.

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS
En date de : 23 octobre 2019

Pays : Canada		N° DE LA FICHE : CA-38	
INFORMATION GÉNÉRALE			
Titre : <i>ÉVALUATION DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE</i> , Document du Conseil des arts du Canada, 3 pages			
Lien URL: https://conseildesarts.ca/-/media/files/cca/funding/strategicfunds/applydsf/2_evaluationdelamaturiteNumerique.pdf?la=fr (consulté le 18 septembre 2019)			
Publié le (date): 2017			
Qualifier le texte (Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'une grille d'évaluation de la maturité numérique des organisations culturelles s'articulant autour de huit critères et quatre niveaux d'évaluation. 		
Adéquation avec la <i>Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023</i>			
Grandes orientations			

(cochez)			
Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens		Administration publique innovante, efficiente et transparente	X
Vecteurs d'accélération (cochez)			
1. Gouvernance numérique		4. Écosystème numérique	Autre :
2. Culture/Compétences numériques		5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	
3. Innovation numérique		6. Performance numérique	
Cibles de transformation (cochez)			
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique			
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques			
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques			
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà			
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens			X
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique			
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration			X

8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)	X
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique	X
10. Données ouvertes	

Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document

Cet outil évalue le niveau de maturité numérique d'une organisation culturelle, c'est-à-dire, son niveau actuel d'utilisation des technologies ainsi que ses forces et ses faiblesses dans le but d'élaborer une stratégie numérique cherchant à réduire ou éliminer les faiblesses identifiées (p. 1).

Contexte de création du document

En 2017, le Conseil des arts du Canada a créé un nouveau fonds pour appuyer et accompagner les organisations culturelles canadiennes dans leur virage numérique : le Fonds Stratégie numérique. Offrant un montant jusqu'à concurrence de 50 000\$, cette initiative spéciale s'adresse aux organismes subventionnés par le Conseil des arts du Canada. Ce montant leur permettra, entre autres, d'évaluer leur maturité ainsi que leurs besoins numérique(s) mais également de mettre en place un plan stratégique afin de profiter des diverses possibilités de développement offertes par les technologies numériques (Conseil des arts du Canada, s.d.a). Le fonds subventionne des projets en lien avec les trois secteurs suivants : Littérature et intelligence numérique, Accessibilité aux arts et engagement culturel des citoyens, Transformation des modèles organisationnels (Conseil des arts du Canada, s.d.b).

Description détaillée du document

Problématique ou objectif central	L'objectif de ce document est d'évaluer le niveau de maturité numérique d'une organisation culturelle.
Méthodologie	<p>Le Conseil des arts du Canada propose d'évaluer le niveau de maturité numérique d'une organisation selon les huit catégories suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. « Vision (Objectifs pour votre avenir numérique) 2. Activités et services (Façons d'utiliser le numérique dans votre offre de services aux citoyens) 3. Public cible (Récolter de l'information sur les utilisateurs de vos services) 4. Interactions (Utilisation des canaux numériques pour communiquer) 5. Développement (Création d'activités et de services pour vos utilisateurs) 6. Technologies (Types de technologies utilisés) 7. Gens et organisation (Utilisation du numérique par vos employés) 8. Sécurité (Protection de l'information) » (p. 2) <p>Et selon les quatre niveaux de maturité suivants:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. « À découvrir (Compétence non acquise) 2. Préliminaire (Compétence en voie d'acquisition) 3. Modéré (Compétence acquise) 4. Avancé (Compétence parfaitement maîtrisée) » (p. 2) <p>Ces catégories ne sont que des suggestions. Il est possible de se concentrer seulement sur certaines d'entre elles ou bien d'en ajouter, selon les besoins de l'organisation.</p>
Principaux résultats	Pas de résultats présentés
Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)	

Éléments de conclusion

Pas d'éléments de conclusion

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

Boîte à outils – 4 outils pratiques pour vous aider dans le travail que vous accomplirez avec votre consultant (Outil d'évaluation des besoins numériques, Outil sur la stratégie numérique, Guide sur les services offerts par les fournisseurs, en plus de l'Outil d'évaluation de la maturité numérique (l'objet de la présente fiche synoptique)),

https://conseildesarts.ca/mademandeFSN?_ga=2.124602634.1808380620.1545059207-1329510997.1540308038%C3%A7, s.d.

Commentaires/appréciations personnelles

Bien qu'il soit bref, ce document offre une vue d'ensemble des critères à prendre en considération pour évaluer la maturité numérique d'une organisation culturelle.

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS

En date de : 18 septembre 2019

Pays : Canada (Ontario)

N° DE LA FICHE : ON-2

INFORMATION GÉNÉRALE

Titre : *NORMES DES SERVICES NUMÉRIQUES*, Site Web du Gouvernement de l'Ontario

Lien URL: <https://www.ontario.ca/fr/page/norme-des-services-numeriques> (consulté le 17 octobre 2019)

Publié le (date): 2017

Qualifier le texte

(Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)

- Liste de 14 normes à respecter afin d'offrir des services de qualité aux utilisateurs des services gouvernementaux à l'ère numérique.

Adéquation avec la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*

Grandes orientations

(cochez)

Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens

Administration publique innovante, efficiente et transparente

Vecteurs d'accélération (cochez)

1. Gouvernance numérique

4. Écosystème numérique

Autre :

2. Culture/Compétences numériques	X	5. Architecture, gestion et sécurité de l'information		
3. Innovation numérique		6. Performance numérique	X	
Cibles de transformation (cochez)				
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique				X
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques				X
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques				
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà				
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens				X
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique				
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration				X
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)				X
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique				
10. Données ouvertes				X
Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document				
Pas de concepts centraux à définir				

Contexte de création du document

En 2016, Madame Deborah Matthews, alors vice-première ministre de l'Ontario, devient la première ministre responsable du gouvernement numérique de cette province (Galang, 2016). En avril 2017, elle nomme à titre de directrice du numérique et des données et de sous-ministre responsable de l'Action pour un gouvernement numérique Madame Hillary Hartley, spécialiste de la transformation numérique gouvernementale et de l'offre de services numériques aux citoyens ayant accumulé plus de 20 ans d'expérience en la matière aux États-Unis (FWD50, 2019).

Selon la *Loi de 2019 pour des services simplifiés, accélérés et améliorés*, parmi les fonctions de la directrice du numérique, celle-ci doit mettre en œuvre un environnement propice à l'élaboration de services numériques en adéquation avec les divers programmes et services offerts par les institutions du secteur public. De plus, elle agit à titre de conseillère auprès de ces institutions en les accompagnant tout au long de ce processus. Elle contribue également à l'élaboration des normes des services numériques (l'objet de la présente fiche), soit des exigences à respecter au moment de la création d'un nouveau service numérique (Gouvernement de l'Ontario, 2019).

Description détaillée du document

Problématique ou objectif central

Le numérique transforme les interactions entre le gouvernement et les citoyens, ce qui influence l'offre des services à la population. Le gouvernement doit adopter une nouvelle approche, soit centrer les services sur les besoins des utilisateurs et les encourager à emprunter la voie numérique. Les utilisateurs doivent devenir la priorité du gouvernement, et les nouveaux services, s'articuler autour de leurs besoins afin de faciliter leurs interactions et offrir des services plus adaptés à leur réalité.

Méthodologie	Pas de méthodologie présentée
Principaux résultats	<p>Les 14 normes des services numériques du gouvernement de l’Ontario sont les suivantes. Pour chaque norme, est démontrée son importance dans le cadre de la transformation numérique gouvernementale, suivi de critères visant à s’assurer du respect de la norme.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les utilisateurs et leurs besoins Effectuer des recherches sur les utilisateurs des services gouvernementaux pour comprendre leurs besoins et connaître leur point de vue afin d’élaborer des services en fonction de ces besoins exprimés ; - Former une équipe adaptée Constituer une équipe pluridisciplinaire possédant des compétences à la fois variées et complémentaires est la clé pour concevoir un service répondant aux besoins et aux préoccupations des citoyens. Cette équipe doit aussi savoir s’adapter à tout changement modifiant considérablement le projet d’élaboration du nouveau service ; - Faire preuve de constance Uniformiser les interactions entre le gouvernement et les citoyens pour qu’il y ait une certaine cohérence entre les différents services offerts par l’État ; - Conception du service du début à la fin Comprendre comment un citoyen accède et utilise un service gouvernemental pour que ce cheminement se reflète dans la façon d’utiliser le nouveau service à venir ; - Réussite assurée dès le premier essai des utilisateurs

	<p>Élaborer des services intuitifs et faciles d'utilisation par les citoyens dans l'objectif qu'ils n'aient pas besoin de contacter l'institution gouvernementale responsable pour obtenir de l'aide ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tester le service de bout en bout Durant l'élaboration d'un service, s'assurer de son bon fonctionnement de A à Z et de son opérabilité à travers différents navigateurs Web ; - Rendre le service accessible Faire en sorte que le nouveau service soit accessible à tous les citoyens ; - Souplesse et orientation sur l'utilisateur Adopter une approche centrée sur l'utilisateur et diviser le travail d'élaboration du nouveau service en blocs (itérations) pour favoriser la progression du projet ; - Utiliser des normes ouvertes et des plateformes communes Se servir des normes ouvertes pour assurer l'interopérabilité des données - Intégrer la sécurité et la protection de la vie privée au niveau de la conception D'un point de vue juridique, cela signifie garantir la sécurité et la protection de la vie privée des utilisateurs du nouveau service ; - Utilisation des services numériques encouragée Encourager les citoyens à utiliser les services numériques lorsqu'ils interagissent avec le gouvernement ; - Soutien aux personnes qui en ont besoin Continuer à offrir des services de façon traditionnelle, notamment par téléphone ou en personne dans un centre de service afin d'accommoder les citoyens qui n'ont pas accès à Internet ou ne savent pas comment l'utiliser ;
--	---

- **Mesurer le rendement**
S'assurer que le nouveau service offre un rendement satisfaisant et mesurer ce rendement afin de cibler les faiblesses et apporter les améliorations nécessaires ;
- **Mettre à l'essai en présence du ministre/de la ministre**
Présenter et tester le nouveau service en présence du ministre responsable afin de s'assurer de son bon fonctionnement avant qu'il annonce son accessibilité publiquement.

Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Ces normes sont des lignes directrices guidant les institutions gouvernementales ontariennes à travers le processus d'élaboration de services numériques, et ce selon une approche centrée sur l'utilisateur.

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

Loi de 2019 pour des services simplifiés, accélérés et améliorés, <https://www.ontario.ca/fr/lois/loi/19s07#BK3>, promulgué le 6 août 2019

Directive sur les données ouvertes de l'Ontario, <https://www.ontario.ca/fr/page/directive-sur-les-donnees-ouvertes-de-lontario>, 2015

Commentaires/appréciations personnelles

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS
En date de : 17 octobre 2019

Pays : Royaume-Uni		N° DE LA FICHE : RU-1	
INFORMATION GÉNÉRALE			
Titre : <i>CULTURE IS DIGITAL</i> , Document du Department for Digital, Culture, Media & Sport, 64 pages			
Lien URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/687519/TT_v4.pdf (consulté le 11 septembre 2019)			
Publié le (date): Mars 2018			
Qualifier le texte (Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)		<ul style="list-style-type: none"> - Document clé de la politique culturelle numérique au Royaume-Uni; - Il porte sur les bénéfices d'un croisement entre le secteur culturel et le secteur des technologies pour leur développement respectif ; 	
Adéquation avec la <i>Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023</i>			

Grandes orientations (cochez)				
Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens	X	Administration publique innovante, efficiente et transparente		X
Vecteurs d'accélération (cochez)				
1. Gouvernance numérique	X	4. Écosystème numérique		Autre :
2. Culture/Compétences numériques	X	5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	X	
3. Innovation numérique	X	6. Performance numérique	X	
Cibles de transformation (cochez)				
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique				X
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques				
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques				X
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà				
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens				
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique				

7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration	X
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)	
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique	X
10. Données ouvertes	

Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document

Ce document aborde plusieurs concepts essentiels à la compréhension des impacts de l'imbrication du secteur culturel et du secteur des technologies. Tout d'abord, les industries créatives sont définies comme étant « ces secteurs qui origine de la créativité, des compétences et du talent des individus et qui ont le potentiel de créer de la richesse et des emplois à travers la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle, et ce en étant étroitement lié au secteur du numérique [Traduction de l'anglais] » (p. 7)

La maturité numérique, autre concept clé, se définit comme suit: « là où les activités numériques sont imbriquées au sein d'une organisation comme étant une partie de sa vision stratégique et à travers les diverses étapes de son travail, de son rendement créatif et à l'atteinte de l'auditoire cible en passant par le commerce électronique [Traduction de l'anglais]. » (p. 10)

Quant à l'interopérabilité, elle se réfère à « l'habilité de base des systèmes computationnelles de se connecter et de communiquer ensemble rapidement, et ce même s'ils ont été développés par des manufacturiers d'industries différentes [Traduction de l'anglais]. » (p. 16)

Contexte de création du document

La consultation en ligne *#CultureisDigital*, qui a fourni l'information nécessaire à la conception de ce document, est née à la suite de la publication de deux documents au sujet du développement de la culture à l'ère numérique. Le premier est le *Culture White Paper*, lancé en mars 2016 par le *Department for Digital, Culture, Media & Sport*. L'objectif #2 *The riches of our culture should benefit communities across the country* vise l'amélioration de l'expérience des utilisateurs de biens et de services culturels en ligne (Department for Culture, Media and Sport, 2016 : 9).

Lancé en mars 2017, le document *UK Digital Strategy* est la première stratégie numérique nationale qui s'applique à une multitude de secteurs et non seulement à l'administration publique. Elle s'articule autour de sept thématiques : «1. Connectivity – building world-class digital infrastructure for the UK, 2. Digital skills and inclusion – giving everyone access to the digital skills they need, 3. The digital sectors – making the UK the best place to start and grow a digital business, 4. The wider economy – helping every British business become a digital business, 5. A safe and secure cyberspace – making the UK the safest place in the world to live and work online, 6. Digital government – maintaining the UK government as a world leader in serving its citizen online, 7. Data – unlocking the power of data in the UK economy and improving public confidence in its use» (Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2017).

Le document *Culture is Digital* répond aux objectifs de ces deux publications, en prenant en considération les spécificités du milieu culturel dans l'environnement numérique.

Description détaillée du document

<p>Problématique ou objectif central</p>	<p>L'objectif de ce document est de comprendre comment la culture et les technologies s'imbriquent pour favoriser l'engagement et la participation du public, pour renforcer les compétences des organisations culturelles et pour libérer et développer le potentiel créatif des technologies (p. 8).</p> <p>Le document est divisé en trois thématiques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Audiences: using digital technology to engage audiences</i> (p. 18) Cette section porte sur les façons d'attirer et de rejoindre de nouveaux auditoires et d'en accroître la diversité. 2. <i>Skills and the digital capability of cultural organisations</i> (p. 31) Ici, il est question du développement des compétences numériques, une priorité documentée dans d'autres documents répertoriés dans le cadre de cette recherche. Les organisations culturelles britanniques y observent un manque à combler, notamment au niveau de la propriété intellectuelle et de l'analyse des données. Plusieurs organisations identifient le manque de compétences numériques comme un obstacle majeur à leur développement dans l'environnement numérique (p. 31). La création d'une matrice d'évaluation de la maturité numérique (<i>Digital Maturity Index</i>) adaptée au contexte culturel permettra aux organisations culturelles de faire un suivi efficace de leurs progrès dans l'environnement numérique (p. 33). Parallèlement à cette matrice, sera aussi créé un Code de la culture numérique (<i>Digital Culture Code</i>), soit des lignes directrices guidant les organisations culturelles pour une utilisation éthique des technologies numériques. Afin de favoriser le développement des compétences numériques au sein des petites organisations culturelles régionales, le <i>Arts Council England</i> développera un réseau culture numérique (<i>Digital Culture Network</i>) (qui s'apparente au Réseau ADN au Québec) (p. 34). D'autres initiatives concernent le
---	---

développement du leadership (p. 37) ainsi que la collecte, l'analyse et l'ouverture des données (p. 38).

3. ***Future Strategy: Unleashing the creative potential of technology*** (p. 43)

Cette partie traite du potentiel créatif du Royaume-Uni, utilisé comme un puissant levier politique sur la scène internationale afin de développer le secteur des technologies.

La troisième thématique se subdivise en trois priorités clés:

1. ***Digital Infrastructure for Culture*** (p. 45)

Développement de projets visant la numérisation des collections muséales dans l'objectif de les protéger de la détérioration et de les préserver pour les générations futures. Il est aussi question de la découvrabilité des auditoires.

2. ***Innovation*** (p. 52)

L'accès difficile au financement accordé pour des projets R&D et aux experts en technologies numériques qui travaillent et collaborent avec des organisations culturelles nuit au développement de ces dernières dans l'environnement numérique.

3. ***Collaboration and Partnerships*** (p. 60)

La collaboration et les partenariats entre le secteur culturel et celui des technologies est favorable, d'une part, à l'accès aux compétences numériques essentielles au développement du secteur culturel et, d'autre part, à l'innovation et au développement du potentiel créatif du secteur des technologies. Toutefois, ces collaborations s'avèrent difficile dans certains cas, notamment dû à une incompréhension de la vision, des objectifs et des caractéristiques spécifiques au milieu dans lequel ces deux secteurs évoluent (p. 61).

Méthodologie	<p>Ce document a été réalisé avec l'appui d'une équipe de cinq experts spécialisés en culture numérique, en compétences numériques, en contenus culturels, en recherche et pratiques culturelles. En plus de tenir une consultation en ligne, où plus de 300 répondants se sont prononcés sur l'avenir de la culture à l'ère des technologies numériques, ces experts ont aussi procédé à des discussions de groupe et à des tables rondes auprès de 150 organisations culturelles britanniques afin de connaître leur opinion sur le sujet dans le but d'alimenter leur réflexion à ce sujet (p.62-63).</p>
Principaux résultats	<p>Pour atteindre son objectif, le <i>Department for Digital, Culture, Media & Sport</i> propose 12 engagements politiques à réaliser au cours des prochaines années (p. 15-17).</p> <p>“1. Arts Council England and the Heritage Lottery Fund will ensure that funded organisations get better at collecting, using and sharing audience data, including:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Collecting and understanding data on the reach and impact of their digital and nondigital work and using it to drive their audience engagement strategies ensuring it is done on a consistent basis across the arts and heritage sector; b. Encouraging the use of integrated databases, such as Audience Finder, and the sharing of audience insight research so that all business in the sector can be better understand digital and physical audiences” (p. 15-17) <p>“2. The Space and The Audience Agency will work with the arts and cultural organisations, Nesta, the BBC and other content publishers and partners to develop a metrics framework and best practice guidance for arts and cultural organisations to use when planning and assessing audience engagement across different digital platforms.” (p. 15-17)</p> <p>“3. In order to further broaden cultural engagement and empower communities to share their voices, views and creative content digitally, Arts Council England will ensure that its Creative People & Places programme makes use of digital communications and platforms and that the analysis and learning from the projects are widely shared.” (p. 15-17)</p>

“4. We will encourage recipients of UK City of Culture and Cultural Development Funding to include ambitions to enhance digital audience engagement in their local place-shaping and growth strategies.” (p. 15-17)

“5. Arts Council England, working with the Heritage Lottery Fund and partners, will create and pilot the use of a **Digital Maturity Index** for the cultural sector, to enable organisations to understand and benchmark their own digital capability and set plans in place to make improvements.” (p. 15-17).

“6. Arts Council England, working with the Heritage Lottery Fund and partners, will work together to create a **Digital Culture Code**; a set of guidelines and principles which cultural organisations should sign up to in order to demonstrate a commitment to developing their own digital maturity and the maturity of the wider cultural sector.” (p. 15-17)

“7. Arts Council England will set-up a **Digital Culture Network**, investing £1.1m over two years to create a network of expertise and sharing of best practice across each region in England in order to increase its sectors’ digital skills and capability. The Network will:

- a. Produce and deliver packages of support to increase the digital maturity of organisations and improve digital skills within organisations;
- b. Look to partner with technology organisations between its funded organisations and the tech sector and others;
- c. Facilitate partnerships and collaboration between its funded organisations and the tech sector and others;
- d. Provide targeted support to leaders to increase the digital maturity of their organisations, including the creation of a digital board bank and guidance of digital criteria for senior leadership appointments.” (p. 15-17).

“8. In order to build the digital capability of the sectors it supports, the Heritage Lottery Fund will :

- a. Fund a £1m campaign which will run over two years, to attract high-quality projects to build the sector’s digital capacity, starting in 19/20 with a grant budget of £500k p.a;
- b. Make digital a key feature throughout the Heritage Lottery Fund’s Business Transformation programme, with a particular focus on upskilling staff.” (p. 15-17)

“9. In order to support the cultural sector in its understanding of Intellectual Property:
a. The Intellectual Property Office will work with the British Library’s Business & Intellectual Property Centres and representatives from the cultural sector to develop guidance and training so that cultural organisations can better understand the Intellectual Property framework and its relevance to them.
b. The Space will lead work with cultural organisations, cultural rights holders and seek guidance from the Intellectual Property Office to develop a Cultural Digital Rights Code of Practices.” (p. 15-17)

“11. The National Gallery and the Royal Opera House will open up new opportunities for the culture sector to experiment with new technology and cultural content:
a. The National Gallery, working with data partners like Nesta, will create and Innovation Lab so that cultural organisations, and in particular museums, are able to make best use of advanced digital technologies in enhancing visitor experience and creating content, and can develop best practice in collaborating with the technology and academic sectors.
b. The Royal Opera House will create an Audience Lab to work with diverse talent, developing new skills sets to create innovative content using emerging technologies. The Audience Lab will strive to develop cross-sector collaborations to open up new experiences for audiences.” (p. 15-17)

11. “The Royal Shakespeare Company, the BBC and the Arts and Humanities Research Council will share selected Research & Development prototypes and technical assets and will offer related capacity building and innovation support to cultural partners of all sizes across the UK. This commitment is aimed at mitigating resource issues, reducing duplication and encouraging innovation through collaboration” (p. 15-17).

Potentiel d’application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Il s'agit d'un document clé pour la compréhension de la politique culturelle à l'ère numérique du gouvernement britannique. De plus, le document se penche sur la question du développement des organisations culturelles au sein de l'environnement numérique. D'ailleurs, il propose plusieurs initiatives ayant pour objectif de les accompagner au cours de ce processus. Le document propose plusieurs initiatives intéressantes pour favoriser l'essor de la culture à l'ère numérique, ce qui est à la fois avantageux pour les consommateurs et les organisations. Enfin, ce document démontre qu'il est possible de croiser le secteur de la culture avec celui des technologies car malgré leurs différences, ils contribuent grandement au développement de chacun.

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

UK Digital Strategy, <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digital-strategy>, 2017

Industrial Strategy – Building a Britain fit for the future,

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/664563/industrial-strategy-white-paper-web-ready-version.pdf, 2017

Digital Charter, <https://www.gov.uk/government/publications/digital-charter>, 2018

Growing the artificial intelligence industry in the UK, <https://www.gov.uk/government/publications/growing-the-artificial-intelligence-industry-in-the-uk>, 2017

The Culture White Paper,

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/510798/DCMS_The_Culture_White_Paper_3_.pdf, 2016

Commentaires/appréciations personnelles

Le chapitre 2 est particulièrement intéressant puisqu'il porte spécifiquement sur le développement et le renforcement des compétences numériques des organisations culturelles britanniques.

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS

En date de : 11 septembre 2019

Pays : Royaume-Uni

N° DE LA FICHE : RU-2

INFORMATION GÉNÉRALE

Titre : *CULTURE IS DIGITAL – JUNE 2019 PROGRESS REPORT*, Document du Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS), 38 pages.

Lien URL:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/811304/2019_CID_progress_report.pdf (consulté le 12 septembre 2019)

Publié le (date): Juin 2019

Qualifier le texte (Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit du rapport de progrès de l'implantation des 12 engagements politiques énoncés dans le document <i>Culture is Digital</i> (RU-1). - Il est question des diverses initiatives entreprises pour atteindre les objectifs de ces 12 engagements. 			
Adéquation avec la <i>Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023</i>				
Grandes orientations (cochez)				
Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens	X	Administration publique innovante, efficiente et transparente		X
Vecteurs d'accélération (cochez)				
1. Gouvernance numérique	X	4. Écosystème numérique		Autre :
2. Culture/Compétences numériques	X	5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	X	
3. Innovation numérique	X	6. Performance numérique	X	
Cibles de transformation (cochez)				
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique				X
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques				X

3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques	
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà	
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens	
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique	
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration	X
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)	
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique	X
10. Données ouvertes	X
Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document	
Pas de concepts centraux à définir	
Contexte de création du document	
<p>Suite à la publication de deux documents essentiels au développement de la culture à l'ère numérique, <i>Culture White Paper</i> et <i>UK Digital Strategy</i>, le DCMS a lancé en mars 2018 le document <i>Culture is Digital</i> qui a pour objectif de comprendre l'imbrication du secteur de la culture à celui des technologies et les impacts lui étant liée. Le document énonce 12 engagements politiques à réaliser au cours des prochaines années afin de favoriser le développement de la culture à l'ère numérique (voir fiche RU-1 pour plus d'informations).</p>	

Description détaillée du document	
Problématique ou objectif central	Depuis maintenant plus d'un an, le DCMS et ses agences travaillent à la réalisation des engagements énoncés dans le document <i>Culture is Digital</i> . Le présent document a pour objectif de faire état de la progression de l'implantation de ces engagements et des moyens qui ont été déployés pour le faire.
Méthodologie	Le document reprend, point par point, les 12 engagements politiques énoncés dans le document <i>Culture is Digital</i> (RU-1) en mettant l'accent sur l'état d'avancement de l'implantation de chacun. Un résumé de cet état d'avancement est incorporé au sommaire exécutif du rapport (p. 6-7).
Principaux résultats	<p>Voici les principaux résultats :</p> <p>“1. Arts Council England and the Heritage Lottery Fund will ensure that funded organisations get better at collecting, using and sharing audience data, including:</p> <p>A. Collecting and understanding data on the reach and impact of their digital and nondigital work and using it to drive their audience engagement strategies ensuring it is done on a consistent basis across the arts and heritage sector;</p> <p>B. Encouraging the use of integrated databases, such as Audience Finder, and the sharing of audience insight research so that all business in the sector can be better understand digital and physical audiences</p> <p>2. The Space and The Audience Agency will work with the arts and cultural organisations, Nesta, the BBC and other content publishers and partners to develop a metrics framework and best</p>

practice guidance for arts and cultural organisations to use when planning and assessing audience engagement across different digital platforms.”

Résultats → Le *Arts Council England* investi £750 000 par année pour l’outil *Audience Finder* et £575 000 pour l’outil *Impact and Insight Toolkit*, qui collectent et analysent des données sur les pratiques culturelles des citoyens et l’expérience-client. Facile à utiliser, ces outils permettent aux organisations culturelles de récolter des données pour documenter le comportement des publics mais également de partager ces informations à d’autres organisations afin de développer des programmes adaptés aux besoins de l’auditoire. De son côté, le *National Lottery Heritage Fund* (NLHF) a lancé une nouvelle stratégie de financement s’adressant aux organisations culturelles pour qu’elles intègrent d’emblée le numérique dans tout nouveau projet culturel. De plus, afin d’être transparent envers les organisations culturelles qu’il finance ainsi que les citoyens, le NLHF a rendu accessible un premier lot de données ouvertes (2013-14 à 2018-19) (p. 8-10). *The Audience Agency*, la BBC et *The Space* travaille au développement d’un *Digital Audience Metrics Framework*, soit un outil de planification et d’évaluation des publics qui utilisent les plateformes numériques.

5. “Arts Council England, working with the Heritage Lottery Fund and partners, will create and pilot the use of a Digital Maturity Index for the cultural sector, to enable organisations to understand and benchmark their own digital capability and set plans in place to make improvements.”

6. “Arts Council England, working with the Heritage Lottery Fund and partners, will work together to create a Digital Culture Code; a set of guidelines and principles which cultural organisations

should sign up to in order to demonstrate a commitment to developing their own digital maturity and the maturity of the wider cultural sector.”

Résultats → Le DCMS a alloué un budget de £200 000 pour la réalisation de cet engagement, en plus des ressources financières mobilisées à même les fonds du *Arts Council England* et du *National Lottery Heritage Fund* (NLHF). De plus, le Code et l’Index annoncés dans cet engagement seront élaborés en parallèle afin d’assurer une meilleure articulation entre les lignes directrices du Code et les critères d’auto-évaluation de l’Index. Les organisations culturelles pourront se servir de l’Index pour évaluer leur maturité numérique et l’adapter à leurs besoins spécifiques (p. 18-19).

7. “Arts Council England will set-up a Digital Culture Network, investing £1.1m over two years to create a network of expertise and sharing of best practice across each region in England in order to increase its sectors’ digital skills and capability.”

Résultats → Le lancement de ce réseau a eu lieu en mars 2019. Constitué d’une équipe de neuf spécialistes en commerce électronique, en stratégie numérique mais aussi en réseaux sociaux et en design de sites Web, appelé les *Tech Champions*, ces personnes offrent leur expertise afin de faciliter le développement de partenariats et l’intégration des technologies numériques dans le secteur culturel (p. 19-20). Ces spécialistes sont basés à l’un des neufs centres régionaux du *Arts Council England* afin d’aider les organisations culturelles, tant au niveau local que national, à développer leurs compétences numériques, leur modèle d’affaire et à rejoindre de nouveaux auditoires et les inciter à participer activement au déploiement de la culture sur le territoire (Arts Council England, s.d.).

8. “In order to build the digital capability of the sectors it supports, the Heritage Lottery Fund will :

a. Fund a £1m campaign which will run over two years, to attract high-quality projects to build the sector’s digital capacity, starting in 19/20 with a grant budget of £500k p.a;

b. Make digital a key feature throughout the Heritage Lottery Fund’s Business Transformation programme, with a particular focus on upskilling staff.”

Résultats → *Le National Lottery Heritage Fund (NLHF)* utilisera ses fonds pour mettre en place des initiatives visant à combler des lacunes au niveau des compétences et de la maturité numérique(s) des organisations patrimoniales. En plus d’aider les organisations peu développées d’un point de vue numérique, le NLHF augmentera le soutien offert à celles qui désirent développer leurs compétences numériques à l’aide de formations et mettra à leur disposition des ressources en ligne pour les accompagner dans leur transition numérique. D’autres programmes d’aide verront le jour au cours de l’année 2020 (p. 21-22).

11. “The National Gallery and the Royal Opera House will open up new opportunities for the culture sector to experiment with new technology and cultural content:

a. The National Gallery, working with data partners like Nesta, will create an Innovation Lab so that cultural organisations, and in particular museums, are able to make best use of advanced digital technologies in enhancing visitor experience and creating content, and can develop best practice in collaborating with the technology and academic sector.

12. The Royal Shakespeare Company, the BBC and the Arts and Humanities Research Council will share selected Research & Development prototypes and technical assets and will offer related capacity building and innovation support to cultural partners of all sizes across the UK.”

Résultat → L’*Innovation Lab* a vu le jour au cours de l’été 2019. En collaboration avec différents acteurs du milieu culturel, la National Gallery veut démontrer la diversité de projets qu’il est possible d’élaborer avec les technologies numériques. Il veut aussi détailler les étapes du processus d’implantation de ce type de laboratoire afin d’en construire d’autres à travers le pays (p. 27).

Le manque de R&D dans le secteur culturel nuit au développement des organisations. Les inclure dans le processus de production et de transfert des connaissances s’avère alors crucial afin de contrer cette difficulté. Pour ce faire, le DCMS désire faciliter la collaboration entre les organisations culturelles et les groupes de recherche (p. 29-30).

Potentiel d’application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Pas d’éléments de conclusion à considérer

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

UKRI Infrastructure Roadmap Progress Report, <https://www.ukri.org/files/infrastructure/progress-report-final-march-2019-low-res-pdf/>, 2019

Creatives Industries Sector Deal, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-sector-deal>, 2018

Digital Transformation for UK Public Libraries : Five approaches to a « Single Digital Presence », <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/digital-transformation-for-uk-public-libraries-five-approaches-to-a-single-digital-presence/>, 2019

Guide to Using Artificial Intelligence in the UK Government, <https://www.gov.uk/government/collections/a-guide-to-using-artificial-intelligence-in-the-public-sector>, 2019

[Shaping the next ten years: Developing a new strategy for Arts Council England 2020-2030, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Shaping%20the%20next%20ten%20years_consultation_online_oct2018.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Shaping%20the%20next%20ten%20years_consultation_online_oct2018.pdf), 2018

Commentaires/appréciations personnelles

Ce document clé de la politique culturelle numérique du Royaume-Uni est un incontournable pour le suivi des différentes initiatives mise en place par le DCMS afin de réaliser ses 12 engagements politiques.

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS

En date de : 12 septembre 2019

Pays : Royaume-Uni

N° DE LA FICHE : RU-18

INFORMATION GÉNÉRALE			
Titre : BLOGUE <i>DATA IN GOVERNMENT</i> , Site Web du Civil Service			
Lien URL: https://dataingovernment.blog.gov.uk/ (consulté le 9 octobre 2019)			
Publié le (date): Depuis 2013			
Qualifier le texte (Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)	- Blogue qui a pour thématique l'utilisation, l'étude et l'analyse des données par les différentes institutions de l'appareil étatique britannique.		
Adéquation avec la <i>Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023</i>			
Grandes orientations (cochez)			
Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens	X	Administration publique innovante, efficiente et transparente	X
Vecteurs d'accélération (cochez)			
1. Gouvernance numérique	X	4. Écosystème numérique	Autre :
2. Culture/Compétences numériques		5. Architecture, gestion et sécurité de l'information	

3. Innovation numérique		6. Performance numérique			
Cibles de transformation (cochez)					
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique					X
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques					X
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques					
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà					
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens					
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique					
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration					
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)					
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique					X
10. Données ouvertes					X
Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document					
Pas de concepts centraux à définir					

Contexte de création du document

À la fin de l'année 2013, le gouvernement britannique a lancé sa stratégie *Government Digital* pour l'implantation d'un gouvernement « numérique par défaut » au cours des prochaines années. Parmi ses priorités, la stratégie propose notamment de sensibiliser et d'encourager le public à favoriser l'utilisation des services gouvernementaux en ligne et de faciliter la communication entre le gouvernement et les utilisateurs au moyen d'outils numériques (Cabinet Office, 2013).

D'une certaine manière, les blogues répondent à ces priorités en s'imposant comme un moyen de communication efficace entre le gouvernement et la population mais également comme un outil de vulgarisation pour véhiculer de l'information en lien avec la transformation numérique de l'appareil étatique.

Quant à l'ouverture et l'accessibilité des données en milieu gouvernemental, ce sont des priorités de la stratégie *Government Transformation 2017-2020*, dont l'un des objectifs est de favoriser une meilleure utilisation des données auprès de ces institutions (Cabinet Office et Government Digital Service, 2017).

Description détaillée du document

Problématique ou objectif central	Le présent blogue, dont la première publication remonte à octobre 2013, axe son contenu autour de deux sujets centraux : l'utilisation des données par le gouvernement pour l'élaboration de nouveaux services répondant aux besoins des utilisateurs ainsi que la transformation de l'appareil étatique vers un gouvernement axé sur l'ouverture et l'accessibilité des données (gouvernement ouvert) (Civil Service, s.d.).
--	---

Méthodologie	<p>Publication de nombreux billets de blogue sur l'utilisation et la gestion des données au sein de l'appareil étatique. Ces billets sont divisés selon les catégories suivantes (en gras : les catégories les plus pertinentes dans le cadre de notre recherche) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analytic strategy - Data insights - Data literacy - Data science (machine learning) - Data science accelerator - Digital Service Standard (Service manual) - Events - Excel - Google Analytics - Google Sheets - Implementation - Open data - Other - Other tools - People and skills - Performance analysis - Performance platform - Personnal data exchange - Python - R - Spreadsheets - Statistics - Tableau - Text analytics
---------------------	---

Principaux résultats	Les résultats sont présentés à même les billets de blogue. Il faut donc les parcourir un à un pour obtenir plus d'informations.
Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)	
Éléments de conclusion	
Ce blogue contient de l'information sur la gestion et l'utilisation des données bénéficiant aux nombreuses entités de l'appareil étatique britannique. Il s'attarde également à des sujets plus techniques tels que la science des données, le <i>deep learning</i> , le <i>machine learning</i> et le langage de programmation Python.	
Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]	
Pas d'autres sources à considérer	
Commentaires/appréciations personnelles	
Afin de mieux apprécier le contenu de ce blogue, il faut cibler des catégories spécifiques à approfondir et procéder à la lecture des billets de blogue les plus pertinents, en fonction des préoccupations et des orientations du ministère.	
Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS	
En date de : Le 9 octobre 2019	

Pays : Royaume-Uni

N° DE LA FICHE : RU-47

INFORMATION GÉNÉRALE

Titre: *THE ARTS OF BRILLIANCE – TRANSFORMING GOVERNMENT BY FOCUSING ON THE BEHAVIOURS THAT REALLY MATTER*, Document de la Infrastructure and Projects Authority, 44 pages.

Lien URL:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/815350/The_Art_of_Brilliance_-_COMPLETE.pdf (consulté le 19 septembre 2019)

Publié le (date): 2019

Qualifier le texte

(Résumé en deux ou trois points ce qu'il faut retenir de ce document)

- Ce document porte sur les principales caractéristiques et compétences recherchées chez les *Senior responsible owner* (SRO), ou chef de projet en français, pour réussir un projet de transformation gouvernementale.

Adéquation avec la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*

Grandes orientations

(cochez)

Relations et services adaptés à la réalité et aux besoins des citoyens

Administration publique innovante, efficiente et transparente

X

Vecteurs d'accélération (cochez)					
1. Gouvernance numérique	X	4. Écosystème numérique		Autre :	
2. Culture/Compétences numériques	X	5. Architecture, gestion et sécurité de l'information			
3. Innovation numérique		6. Performance numérique			
Cibles de transformation (cochez)					
1. Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique					
2. Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques					
3. Utilisation du numérique lors des consultations publiques					
4. Obligation de ne pas redemander une information que le gouvernement possède déjà					
5. Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens					
6. Adoption d'un Plan de transformation numérique					
7. Tendre vers un environnement de travail et façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration					X
8. Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes (ex : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes)					
9. Évolution de l'efficacité des processus administratifs, par le numérique					X
10. Données ouvertes					

Définition des concepts centraux et autres notions traitées dans le document

Dans ce document, il est question du rôle joué par le *senior responsible owner* (SRO) dans un projet de transformation gouvernementale. Par définition, un SRO est : « responsable d'assurer qu'un programme ou un projet rencontre ses objectifs visés, qu'il livre les résultats attendus et qu'il réalise les avantages escomptés [Traduction de l'anglais]. » (Infrastructure and Project Authority, 2019 : 6).

Contexte de création du document

La transformation numérique gouvernementale représente à la fois une opportunité et un défi pour la fonction publique britannique. Afin de s'assurer que cette transition s'effectue de façon plus fluide, cette dernière mise sur le leadership de ses chefs de projet (SRO) pour accomplir cet objectif (p. 5).

Description détaillée du document

Problématique ou Objectif central	Ce document porte sur les qualités requises et les compétences à mobiliser chez un chef de projet dans le cadre de la réalisation d'un projet ou d'un programme de transformation gouvernementale.
Méthodologie	Le contenu de ce document est divisé en six chapitres : <ol style="list-style-type: none">1. «Getting it right with culture (p. 7)2. Living the vision (p. 13)3. Showing up whole and being resilient (p. 19)4. Balancing delegation and control (p. 25)5. Navigating and influencing the landscape (p. 31)6. Tools and supporting insights» (p. 37)

<p>Principaux résultats</p>	<p>Voici les principales qualités et compétences requises pour la réussite d'un projet de transformation gouvernementale :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le succès d'une transformation gouvernementale réussie réside principalement dans l'acceptation et le respect des changements à apporter dans la culture organisationnelle d'une institution par l'ensemble de ses employés (p. 8). <p>Pour ce faire → <i>Diagnose the culture</i> : encourager les employés à participer aux changements apportés à la culture organisationnelle, s'entourer d'un réseau informel d'employés qui appuieront ces changements et qui les insuffleront auprès de leurs collègues plus réticents aux changements, bâtir un leadership adapté au projet ou au programme. <i>Shape the culture</i> : implanter certaines compétences désirées auprès du réseau d'employés informels afin qu'elles se transmettent peu à peu aux autres employés, responsabiliser les employés et les laisser apprendre de leurs erreurs. <i>Embed the culture</i> : les actions posées doivent être en adéquation avec l'objectif à atteindre, poser des actions visant à répondre aux objectifs de la transformation, mettre l'accent sur des exemples positifs qui appuient le changement de culture, surveiller et évaluer les changements apportés à la culture organisationnelle afin de les modifier selon la réaction et l'opinion des employés (p. 10-11).</p> <p>Qualités requises → patience, observation, empathie, coopération, ouverture, visibilité, engagement dans le changement de culture, disponibilité et accessibilité (p. 8).</p> 2. La communication est la clé pour la réalisation d'un projet de transformation gouvernementale. Pour transmettre un message de façon efficace, le SRO doit indiquer clairement les objectifs du projet, interpeler le public cible et l'inciter à y participer activement (p. 14).
------------------------------------	---

Pour ce faire → *Develop the vision* : Il y a trois éléments à considérer lors de l'élaboration de la vision d'un projet : pourquoi le projet existe, pour qui il existe et, enfin, quels sont les objectifs à atteindre. L'opinion des personnes concernées est primordiale dans l'élaboration d'un projet, tant celui des employés que celui des utilisateurs des services. *Live the vision* : présenter la vision du projet comme si l'on racontait une histoire. *Refresh the vision* : le moindre changement apporté à un projet peut avoir un impact sur sa vision, ce qui signifie que des modifications seront nécessaires pour qu'elle reflète les nouveaux objectifs du projet (p. 16-17).

Qualités requises → ouverture d'esprit, curiosité, créativité, passion, s'engager à réaliser la vision, être inspirant (p. 14).

3. Le SRO doit adopter une approche humaine et apprendre à gérer leur stress car ils sont le fer de lance de la vision et de l'ensemble du projet de transformation (p. 20).

Pour ce faire → *Prioritise self-care* : apprendre à déléguer certaines tâches lorsque nécessaire et respecter ces propres limites. *Build relationships* : savoir être à l'écoute de ses employés et ne pas avoir peur de trouver de nouvelles façons de se rapprocher d'eux (p. 22).

Qualités requises → résilience, bravoure, authenticité, conscience de soi, intelligence émotionnelle, accessibilité, capacité d'écoute, ouverture d'esprit (p. 20).

4. Monter une équipe multidisciplinaire dont les compétences se complètent pour faciliter la réalisation du projet de transformation (p. 26).

Pour ce faire → *Set yourself up for success*: bien définir les responsabilités et les limites de la gestion du SRO auprès de l'équipe de travail, être disponible pour régler des problèmes majeures au sein de l'équipe de travail mais laisser de la latitude aux employés pour qu'ils apprennent de leurs erreurs. *Build the right team* : ne pas débiter un projet sans avoir tous les employés nécessaires à sa réalisation, se servir de tests de personnalité pour trouver les employés ayant les compétences requises pour l'accomplissement du projet. *Establish the organisational control mechanisms* : mettre en place un mécanisme de contrôle des facteurs organisationnels pouvant influencer l'état d'avancement du projet, être un mentor pour l'équipe de travail, faire respecter la vision et les valeurs de l'organisme auprès des employés pour une ambiance de travail agréable (p. 28-29).

Qualités requises → confiance, courage, responsabiliser l'équipe de travail, curiosité, minutie (p. 26).

5. Le SRO fait le pont entre le projet, les employés et les décideurs externes. Il doit donc avoir un réseau élargi et être apte à promouvoir et à défendre un projet auprès de ces décideurs afin qu'ils y collaborent (p. 32).

Pour ce faire → *Understand the landscape* : comprendre les motivations des décideurs clés afin d'expliquer leur implication dans le projet. Utilisation du diagramme tricirculaire (p. 34) pour gérer les relations entre les différents acteurs impliqués dans le projet. *Navigate the landscape* : chercher conseil auprès d'autres SRO ou spécialistes du projet pour aider au cheminement du projet de transformation. *Influence the landscape* : effectuer des mises à jour régulières sur le projet auprès de tous les acteurs impliqués pour qu'ils aient la même

information à leur possession, ce qui facilitera la collaboration et la compréhension de la vision et des objectifs du projet (p. 34-35).

Qualités requises → authenticité, être stratégique, avoir une bonne connaissance du monde politique, curiosité, intuition, courage, ouverture (p. 32).

6. Outils à disposition des gestionnaires pour planifier et faciliter la réalisation de leur projet de transformation, notamment :

Transformation Peer Group (p. 38) → C'est un groupe de réseautage entre SRO pour favoriser le partage et l'échange d'idées et de solutions afin de surmonter les défis et les barrières rencontrés lors de la réalisation d'un projet de transformation (Government Digital Service et Infrastructure and Projects Authority, 2018). Le groupe est composé de leaders de la transformation gouvernementale affiliés à des départements (ministères) britanniques ainsi que des représentants du *Government Digital Service*. Son rôle s'articule autour des trois objectifs suivants :

1. Que les départements s'entraident et collaborent ensemble, par le partage de bonnes pratiques et d'expertise, afin de réaliser des projets de transformation qui dépassent les limites départementales ;
2. Mettre à jour l'environnement de réalisation, c'est-à-dire, le milieu où la transformation prend place afin d'abaisser les barrières qui pourraient entraver le projet (par exemple, améliorer la gouvernance) ;
3. S'assurer que les projets de transformation soient sur la bonne voie (Besford, 2016).

7 Lenses of Transformation (p. 38) → À la suite de nombreuses discussions entre leaders de la transformation, ces sept concepts récurrents rencontrés lors de l'élaboration ou de la réalisation d'un projet de transformation gouvernementale ont émergés. Ce cadre de travail permet à l'équipe chargée de la transformation de définir ces objectifs tout en utilisant un langage commun. Ces 7 « lentilles » sont :

1. Vision (clarté des impacts sociaux de la transformation) ;
 2. Design (comment intégrer et configurer les organisations et leurs composantes à la vision précédemment énoncée) ;
 3. Plan (flexible et adaptable, ce qui donne confiance en la réalisation du projet de transformation) ;
 4. Transformation leadership (multidisciplinarité et changement de culture organisationnelle)
 5. Collaboration (multidisciplinarité)
 6. Accountability (définir les responsabilités pour effectuer un travail efficace)
 7. People (s'entourer de personnes engagées qui supportent le projet de transformation)
- (Government Digital Service et Infrastructure and Projects Authority, 2018).

Maturity Matrix (p. 38) → Cet outil de réflexion est une grille d'évaluation de la maturité numérique qui reprend les sept « lentilles » pour la transformation gouvernementale et les divise en cinq niveaux de maturité (Government Digital Service, Home Office et Infrastructure and Projects Authority, 2019).

Major Projects Leadership Academy (p. 38)→ Créé en 2012, ce programme a pour objectif d'aider le gouvernement à réaliser un plus grand nombre de projets de transformation et de contribuer au renforcement de son expertise et ses capacités en la matière. D'une durée de 18 mois, ce programme s'adresse spécifiquement aux gestionnaires ainsi qu'aux chargés de projets et comporte trois modules d'une durée de 5 jours en plus de travaux pratiques et de cours en classe axés sur la réalisation du projet en question (University of Oxford, 2019).

Potentiel d'application des mesures au sein du MCC (à compléter par le personnel du ministère)

Éléments de conclusion

Ce document clé porte sur les qualités et compétences essentielles pour un SRO afin qu'il puisse élaborer, opérer et accomplir un projet de transformation gouvernementale.

Autres sources à considérer [autre rapport réalisé, lois, programmes, recherche scientifique, évaluation, etc.]

7 Lenses of Transformation, <https://www.gov.uk/government/publications/7-lenses-of-transformation/the-7-lenses-of-transformation#overview-of-the-7-lenses>, 2018

7 Lenses maturity matrix, <https://www.gov.uk/government/publications/7-lenses-maturity-matrix/7-lenses-maturity-matrix>, 2019

Government Transformation Strategy 2017 to 2020, <https://www.gov.uk/government/publications/government-transformation-strategy-2017-to-2020>, 2017

The Magenta Book – Guidance for evaluation,

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf, 2011

Collection “Transforming government”, <https://www.gov.uk/government/collections/the-cross-government-transformation-programme>, 2018

Commentaires/appréciations personnelles

Rédigé par : Mélissa Bernatchez, stagiaire de la maîtrise PRAP, INRS UCS

En date de : 19 septembre 2019

Bibliographie des fiches synoptiques

Arts Council England. s.d. « Digital Culture Network | Arts Council England. » Consulté le 7 novembre 2019. <https://www.artscouncil.org.uk/guidance-and-resources/digital-culture-network>.

Besford, Andrew. 2016. « Building the Transformation Community across Government - Transforming Together. » Consulté le 7 novembre 2019. <https://transformingtogether.blog.gov.uk/2016/07/11/building-the-transformation-community-across-government/>.

Cabinet Office et Government Digital Service. 2017. « Government Transformation Strategy 2017 to 2020. » *GOV.UK*. Consulté le 7 novembre 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/government-transformation-strategy-2017-to-2020>.

- Cabinet Office. 2013. « Government Digital Strategy: December 2013. » *GOV.UK*. Consulté le 7 novembre 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy/government-digital-strategy>.
- Civil Service. s.d. « About the Data in Government Blog - Data in Government. » Consulté le 7 novembre 2019. <https://dataingovernment.blog.gov.uk/about/>.
- Conseil des arts du Canada. s.d.a « Initiative spéciale pour les bénéficiaires de subventions de base. » *Conseil des arts du Canada*. Consulté le 6 novembre 2019a. <https://conseildesarts.ca:443/mademandefsn>.
- . s.d.b « Fonds Stratégie numérique. » *Conseil des arts du Canada*. Consulté le 6 novembre 2019b. <https://conseildesarts.ca:443/financement/fonds-strategiques/fonds-strategie-numerique>.
- Department for Culture, Media and Sport. 2016. «*The Culture White Paper*.» Consulté le 11 septembre 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/culture-white-paper>.
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. 2017. « UK Digital Strategy. » *GOV.UK*. Consulté le 11 septembre 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digital-strategy>.
- Digital Transformation Agency. 2020. « About Us. » Commonwealth of Australia. Australia. Consulté le 25 novembre 2019. <https://www.dta.gov.au/about-us>.
- Digital Transformation Agency. s.d. « Learning Design Standard Reference Guide. » Consulté le 16 octobre 2019. <https://www.apsc.gov.au/building-digital-capability>
- FWD50. 2019. « Hillary Hartley. » *FWD50 2019*. Consulté le 6 novembre 2019. <https://fwd50.com/fr/speaker/hillary-hartley/>.
- Galang, Jessica. 2016. « Deputy Premier Deb Matthews to Be Ontario’s First Minister Responsible for Digital Government. » Consulté le 6 novembre 2019. <https://betakit.com/deputy-premier-deb-matthews-to-be-ontarios-first-minister-responsible-for-digital-government/>.
- Gouvernement de l’Ontario. 2019. « Loi de 2019 pour des services simplifiés, accélérés et améliorés. » *Ontario.ca*. Consulté le 6 novembre 2019b. <https://www.ontario.ca/fr/lois/view>.
- Government Digital Service et Infrastructure and Projects Authority. 2018. « The 7 Lenses of Transformation. » *GOV.UK*. Consulté le

7 novembre 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/7-lenses-of-transformation/the-7-lenses-of-transformation>.

Government Digital Service, Home Office et Infrastructure and Projects Authority. 2019. « 7 Lenses Maturity Matrix. » *GOV.UK*. Consulté le 7 novembre 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/7-lenses-maturity-matrix/7-lenses-maturity-matrix>.

Infrastructure and Project Authority. 2019. « The Role of the SRO. » Consulté le 19 septembre 2019.
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/818147/The_Role_of_the_SROc_online_version_V1.0.pdf

National Archives of Australia. 2015. «Digital Continuity 2020 Policy.» Consulté le 17 octobre 2019.
<https://www.naa.gov.au/sites/default/files/2019-09/Digital-Continuity-2020-Policy.pdf>

National Archives of Australia. 2017. « Information management and data capabilities. » Consulté le 23 octobre 2019.
<http://capabilities.naa.gov.au/>.

———. s.d.a « Records authorities. » Consulté le 6 novembre 2019a. <https://www.naa.gov.au/information-management/records-authorities>.

———. s.d.b « Information Management Standard for Australian Government | naa.gov.au. » Consulté le 6 novembre 2019b.
<https://www.naa.gov.au/information-management/information-management-standards/information-management-standard-australian-government#principles>.

University of Oxford. 2019. « Major Projects Leadership Academy | Saïd Business School. » Consulté le 19 septembre 2019.
<https://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/custom-executive-education/major-projects-leadership-academy>.

ANNEXE 2 : PRÉSENTATION POWERPOINT POUR L'ACTIVITÉ DE TRANSFERT EN MILIEU DE PRATIQUE

MOBILISATION DES CONNAISSANCES DANS LE CADRE D'UNE RÉFLEXION SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ORGANISATIONNELLE DU MCC

Présentation des bonnes pratiques recensées et recommandations

Mélissa Bernatchez
Étudiante à la maîtrise en Pratiques de recherche et action publique
INRS-Québec


Le 3 décembre 2019



Institut national de la recherche scientifique

Plan de la présentation

- Contexte de réalisation du projet de stage
- Objectif général du projet
- Méthodologie de recherche
- Les bonnes pratiques recensées par cas d'étude
- Conclusion
 - Initiatives à surveiller
 - Limites de la recherche
 - Recommandations
- Bibliographie
- Questions/Commentaires
- Annexe: Lexique de «mots-clés»



2

Contexte de réalisation du projet de stage

- Maîtrise en *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP)
 - « vise à former des spécialistes de la recherche collaborative ou partenariale à l'interface des sciences sociales et de l'action publique, par le développement d'une expertise scientifique et professionnelle en production, usage et valorisation des connaissances. » (INRS, 2019)
- À l'interface du milieu scientifique et de l'action publique

Objectif général du projet

- Contribuer à l'élaboration d'un outil qui permettra d'évaluer la « maturité numérique » du MCC
- Alimenter la réflexion du MCC à propos de son propre processus d'innovation, de transformation et d'adaptation de sa structure organisationnelle à l'ère numérique.
 - S'inspirer de réalisations et de pratiques d'ici et d'ailleurs
 - Réaliser un guide des bonnes pratiques en matière de transformation et de maturité numérique

Méthodologie de recherche

- Trois étapes :
 - Lectures préparatoires (± 20 textes)
 - Recherche documentaire
 - Choix des États à l'étude (Canada, Ontario, Australie, Royaume-Uni)
 - Choix des acteurs institutionnels clés
 - Recension et compilation des documents
 - Extraction des informations pertinentes
 - Rédaction de 11 fiches synthèses
- Trois rencontres d'encadrement et de suivi avec deux répondants numériques



5

A large, stylized version of the INRS logo is centered on the left side of a dark blue rectangular background. The letters 'IN' are stacked above 'RS' in a white, bold, sans-serif font.

LES BONNES
PRATIQUES RECENSÉES
PAR CAS D'ÉTUDE

Cas d'étude : Canada et Ontario

- **Principaux résultats :**

- *Évaluation de la maturité numérique*, Conseil des arts du Canada, 2017, 3 pages

Huit critères (voir diapo 11) et quatre niveaux d'évaluation (À découvrir, préliminaire, modéré, transformé)

- *Normes des services numérique*, Gouvernement de l'Ontario, 2017, site Web

Liste de 14 normes à respecter afin d'offrir des services de qualité aux utilisateurs des services gouvernementaux à l'ère numérique



9

Évaluation de la maturité numérique

- **Cibles de transformation¹ :**

- Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens
- Tendre vers un environnement de travail et des façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration
- Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes
- Évolution de l'efficacité des processus administratifs par le numérique

¹ Les cibles de transformation contenues dans cette présentation proviennent du document suivant : Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (2019) *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2020-2023: mesures clés*. s.l.: s.n. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications/adm/strategie/StrategieTNG.pdf?1559512996>. 7-18.



8

Cet élément a dû être retiré en raison de restrictions liées au droit d'auteur
Description: Capture d'écran du tableau "Catégories numériques clés" tiré
du document *Évaluation de la maturité numérique* du Conseil des arts du
Canada (2017)

https://conseildesarts.ca/-/media/files/cca/funding/strategicfunds/applydsf/2_evaluationdelaMaturiteNumerique.pdf?la=fr consulté le 18 septembre 2019, p. 2

Normes des services numériques

- **Cibles de transformation:**
 - Implication citoyenne lors de l'élaboration d'un nouveau service numérique
 - Considération de la rétroaction citoyenne dans l'amélioration des services numériques
 - Exploitation de l'instantanéité du numérique dans le service aux citoyens
 - Tendre vers un environnement de travail et des façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration
 - Maximiser l'utilisation des services numériques et optimiser la performance des autres modes
 - Données ouvertes

Cet élément a dû être retiré en raison de restrictions liées au droit d'auteur
Description: Capture d'écran des 14 "normes des services numériques" du
site Web du Gouvernement de l'Ontario (2017)

<https://www.ontario.ca/fr/page/norme-des-services-numeriques>, consulté le
17 octobre 2019

Cas d'étude : Australie

- **Principaux résultats:**

- *Building digital skills across government*, Digital Transformation Agency, site Web, s.d.

Outils, formations, programmes et communautés de pratiques pour le développement des compétences numériques

- *Building Digital Capability*, Australian Public Service Commission, site Web, s.d.

Programme pour le développement des compétences numériques et la rétention des nouveaux employés dont les compétences sont recherchées dans l'environnement numérique

Cas d'étude : Australie (suite)

- **Principaux résultats :**

- *Check-up PLUS – Questionnaire*, National Archives of Australia, 22 pages, 2019

Questionnaire pour récolter des données qualitatives et quantitatives afin d'évaluer le degré de maturité des agences gouvernementales quant à leurs pratiques de gestion de l'information

- *Information management and data capabilities*, National Archives of Australia, 11 pages, s.d.

Matrice des compétences requises par la fonction publique pour créer et gérer de l'information et des données

Cas d'étude : Australie (suite)

- **Principaux résultats :**

- *Digital Transformation Toolkit Guide*, Department of the Premier & Cabinet – South Australian Government, 20 pages, s.d.

Quatre outils pour l'élaboration d'une stratégie numérique et l'évaluation de la maturité numérique.

Information management and data capabilities

- **Cibles de transformation :**
 - Tendre vers un environnement de travail et des façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration
 - Évolution de l'efficacité des processus administratifs par le numérique

Cet élément a dû être retiré en raison de restrictions liées au droit d'auteur
Description: Capture d'écran d'un des tableaux de compétences numériques tiré du document *Information management and data capabilities* de la National Archives of Australia (s.d.)
<http://capabilities.naa.gov.au/static/docs/im-professional-all-staff-capabilities.pdf> consulté le 23 octobre 2019, p. 1

Digital Transformation Toolkit Guide

- **Cibles de transformation :**
 - Adoption d'un plan de transformation numérique
 - Évolution de l'efficacité des processus administratifs par le numérique

Cet élément a dû être retiré en raison de restrictions liées au droit d'auteur
Description: Capture d'écran du tableau "Digital Maturity Assessment Tool – Capacity and capability" tiré du document *Digital Transformation Toolkit Guide* du Department of the Premier & Cabinet – South Australian Government (s.d.)

https://www.dpc.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/46565/Digital_Transformation_Toolkit_Guide.pdf, consulté le 23 octobre 2019, p. 9

Cas d'étude : Royaume -Uni

- **Principaux résultats :**

- *Culture is Digital*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, 64 pages, 2018

Les bénéfices d'un croisement entre le secteur culturel et le secteur des technologies à leur développement respectif

- *Culture is Digital – June 2019 Progress Report*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, 38 pages, 2019

Retour sur l'état d'avancement des 12 engagements politiques présentés dans le rapport 2018

Cas d'étude : Royaume -Uni (suite)

- **Principaux résultats :**

- Blogue *Data in Government*, Civil Service, site Web, depuis 2013
L'étude, l'analyse et l'utilisation des données

- *The Arts of Brilliance – Transforming government by focusing on the behaviors that really matter*, Infrastructure & Projects Authority, 44 pages, 2019

Principales caractéristiques et compétences qu'un gestionnaire doit détenir pour réussir un projet de transformation gouvernementale

Conclusion

- **Initiatives à surveiller**
 - *Digital Maturity Index* et *Digital Culture Code*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, Royaume-Uni
 - *Outil d'évaluation de la maturité numérique (sans titre)*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
 - *National Data Strategy*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, Royaume-Uni

Conclusion

Limites de la recherche		Recommandations
11 fiches synthèses		Réaliser plus de fiches synthèses ou se référer directement à la base de données Excel pour y découvrir d'autres initiatives pertinentes pour le MCC
4 États à l'étude, dont un État infranational, et États majoritairement anglo-saxons	→	Étendre la recherche vers d'autres États tels que le Danemark ou la France ainsi que des États membres du regroupement Digital 9 ou du Partenariat pour un gouvernement ouvert
Recension de la littérature grise		Effectuer une recension de la littérature scientifique
Numérique = secteur en évolution rapide et constante		Assurer une veille internationale afin de rester à l'affût des dernières initiatives mises en place par le gouvernement des États à l'étude

Bibliographie

- Australian Public Service Commission. (s.d.) *Building Digital Capability*. Récupéré de <https://www.apsc.gov.au/buildingdigitalcapability>
- Civil Service. (2013) *Blogue Data in Government*. Récupéré de <https://dataingovernment.blog.gov.uk/>
- Institut national de la recherche scientifique. (2019) *Maitrise en Mobilisation et transfert des connaissances*. Récupéré de <http://www.ucs.inrs.ca/static/proq/UCSINRS-MaitriseMobilisationTransfertConnaissances.html>
- Conseil des arts du Canada. (2017) *Évaluation de la maturité numérique*. Récupéré de https://conseildesarts.ca/-/media/files/cca/funding/strategicfunds/applvdsf/2_evaluationdelamaturiteNumerique.pdf?1a=fr
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2019) *Culture is Digital*. Récupéré de <https://www.gov.uk/government/publications/cultureisdigital>
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2019) *Culture is Digital- June 2019 Progress Report*. Récupéré de <https://www.gov.uk/government/publications/cultureisdigital/cultureis-digital-june-2019-progressreport>

Bibliographie (suite)

- Department of the Premier & Cabinet South Australian Government(s.d.). *Digital Transformation Toolkit Guide*. Récupéré de https://www.dpc.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/46565/Digital_Transformation_Toolkit_Guide.pdf
- Digital Transformation Agency(s.d.). *Building digital skills across government*. Récupéré de <https://www.dta.gov.au/our-projects/building-digital-skills-across-government>
- Gouvernement de l'Ontario. (2017) *Normes des services numériques*. Récupéré de <https://www.ontario.ca/fr/page/normes-services-numeriques>
- Infrastructure & Projects Authority. (2019) *The Arts of Brilliance- Transforming government by focusing on the behaviors that really matter*. Récupéré de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/815350/The_Art_of_Brilliance_COMPLETE.pdf
- National Archives of Australia. (2019) *Check-up PLUS- Questionnaire*. Récupéré de <https://www.naa.gov.au/sites/default/files/2019/Checkup-PI-US-2019-Survey.pdf>
- National Archives of Australia. (s.d.). *Information management and data capabilities*. Récupéré de <http://capabilities.naa.gov.au/static/docs/iprofessional-all-staff-capabilities.pdf>
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (2019) *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023: mesures clés*. s.l.: s.n. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-trésor/publications-adm/strategie/StrategieTNG.pdf?1559512998>

Merci de votre écoute!

Avez-vous des questions/commentaires?

INRS.CA

Annexe: Lexique de « mots-clés »

- Les six vecteurs d'accélération de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023* du Québec
- Bonifiés par la suite à l'aide des lectures préparatoires
- Utilisés pour classifier la documentation répertoriée dans la base de données et les fiches synthèses

Annexe: Lexique de « mots-clés »(suite)

- **Gouvernance numérique** → Législation adaptée, Efficacité, Approche « une fois suffit »
- **Culture/Compétences numériques** → Approche « centrée sur l'utilisateur », Multidisciplinarité, Aptitudes numériques
- **Innovation numérique** → Pratiques innovantes
- **Écosystème numérique** → Partage d'expertise, communautés de pratique
- **Architecture, gestion et sécurité de l'information** → Gestion/partage de l'information, infonuagique, sécurité de l'information
- **Performance numérique**² → suivi, mesure, progression

2 Source: Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (2019) *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023: mesures clés*. s.n. <https://cdn-contentu.quebec.ca/cdn-contentu/adm/min/secretariat-du-conseil-d-tresor/publications-adm/strategie/StrategieTNG.pdf?15595129819-25>.

IN
RS

27

ANNEXE 3 : FEUILLE SYNTHÈSE REMISE AUX PARTICIPANTS À L'ACTIVITÉ DE TRANSFERT EN MILIEU DE PRATIQUE

Mobilisation des connaissances dans le cadre d'une réflexion sur la transformation numérique

du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC)

Faits saillants de la présentation

3 décembre 2019

Mélissa Bernatchez

Étudiante à la maîtrise en Pratiques de recherche et action publique

INRS-UCS

Introduction

Objectif général du stage

- ❖ Contribuer à l'élaboration d'un outil qui permettrait d'évaluer la « maturité numérique » du MCC
- ❖ Réaliser un guide des bonnes pratiques en matière de transformation et de maturité numérique qui pourrait alimenter la réflexion du MCC à propos de son propre processus d'innovation, de transformation et d'adaptation de sa structure organisationnelle à l'ère numérique

Méthodologie de recherche en 3 étapes

- ❖ Étape « préparatoire » → ± 20 textes en lien avec le sujet
- ❖ Recherche documentaire → Choix des États à l'étude (Canada, Ontario, Australie, Royaume-Uni), identification des acteurs institutionnels clés, recension de la littérature grise et compilation des documents dans une base de données Excel
- ❖ Extraction des informations pertinentes → Rédaction des fiches synthèses
- ❖ Rencontres d'encadrement et de suivi avec des répondants numériques du MCC

Lexique de mots-clés

- ❖ Les 6 vecteurs d'accélération mentionnés dans la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale du Québec 2019-2023* (Gouvernance numérique, Culture/Compétences numérique(s), Innovation numérique, Écosystèmes numériques, Architecture, gestion et sécurité de l'information, Performance numérique)²⁸
- ❖ Utilisés pour classer la documentation répertoriée dans la base de données et les fiches synthèses

²⁸ Source : Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023: mesures clés*. s.l.: s.n. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/strategie/StrategieTNG.pdf?1559512998>. p. 19-25.

Résultats de la recherche

- ❖ 155 documents recensés et répertoriés dans une base de données Excel
- ❖ 11 fiches synthèses des documents qui nous semblent être les plus pertinents dans le cadre d'un projet de transformation numérique et d'évaluation de la maturité numérique en contexte gouvernemental
 - *Building digital skills across government*, Site Web de Digital Transformation Agency, Australie
 - *Building Digital Capability*, Site Web de la Australian Public Service Commission, Australie
 - *Information management and data capabilities*, Document du National archives of Australia, 11 pages, Australie
 - *Check-up PLUS – Questionnaire*, Document du National Archives of Australia, 22 pages, Australie
 - *Digital Transformation Toolkit Guide*, Document du Department of the Premier & Cabinet – South Australia Government, 20 pages, Australie
 - *Évaluation de la maturité numérique*, Document du Conseil des Arts du Canada, 3 pages, Canada
 - *Normes des services numériques*, Site Web du Gouvernement de l'Ontario
 - *Culture is Digital*, Document du Department for Digital, Culture, Media & Sport, 64 pages, Royaume-Uni
 - *Culture is Digital – Progress Report*, Document du Department for Digital, Culture, Media & Sport, 38 pages, Royaume-Uni
 - Blogue *Data in Government*, Site Web du Civil Service, Royaume-Uni
 - *The Arts of Brilliance – Transforming government by focusing on the behaviours that really matter*, Document du Infrastructure and Projects Authority, 44 pages, Royaume-Uni²⁹

Conclusion

2 remarques :

- ❖ Élargissement des acteurs institutionnels clés à d'autres acteurs que ceux du secteur culturel seulement
- ❖ Peu d'outils d'évaluation de la maturité numérique recensés, mais quelques initiatives à venir → *Digital Maturity Index* et *Digital Culture Code* du Department for Digital, Culture, Media & Sport du Royaume-Uni, un outil d'évaluation de la maturité numérique par le Conseil du Trésor du Canada et le *National Data Strategy* du Department for Digital, Culture, Media & Sport du Royaume-Uni

²⁹ La référence complète de chaque document se trouve dans la bibliographie présentée à la fin de la présentation Powerpoint ainsi que dans leur fiche synthèse respective.

Limites de la recherche et recommandations

Limites de la recherche		Recommandations
11 fiches synthèses		Réaliser plus de fiches synthèses ou se référer directement à la base de données Excel pour y découvrir d'autres initiatives pertinentes pour le MCC
4 États à l'étude, dont un État infranational, et États majoritairement anglo-saxons	→	Étendre la recherche vers d'autres États tels que le Danemark ou la France, ainsi que des États membres du regroupement <i>Digital 9</i> ou du Partenariat pour un gouvernement ouvert
Recension de la littérature grise		Effectuer une recension de la littérature scientifique
Numérique = secteur en évolution rapide et constante		Assurer une veille internationale afin de rester à l'affût des dernières initiatives mises en place par le gouvernement des États à l'étude

ANNEXE 4 : PRÉSENTATION POWERPOINT POUR L'ACTIVITÉ DE TRANSFERT EN MILIEU SCIENTIFIQUE

RÉFLEXION SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ORGANISATIONNELLE ET LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DU MCC

Présentation d'un stage de recherche sur les meilleures pratiques en matière de transformation et de maturité numérique gouvernementale


Mélissa Bernatchez

Le 23 juin 2020



Plan de la présentation

- Présentation du contexte et du milieu de stage
- Problématique
 - Objectif général du projet de stage
- Littérature consultée
- Méthodologie privilégiée
- Produits de stage
 - Guide de bonnes pratiques (11 fiches synoptiques)
- Réflexion critique sur l'expérience de stage
- Conclusion: Limites de la recherche et recommandations
- Bibliographie
- Questions/Commentaires



2

Présentation du contexte et du milieu de stage

- Stage de 40 jours (3 jours/semaines, fin juin à fin septembre 2019)
- Encadrement:
 - Directrice de recherche: Diane Saint-Pierre, professeure
 - Superviseure de stage: Valérie Guilmain, chargée de projets, Plan culturel numérique du Québec (PCNQ)
- Lieu du stage: Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC)
 - Direction du numérique, des médias et des communications (anciennement la Direction des programmes et du développement culturel numérique)



3

Problématique - Objectif général du stage

- Besoin provenant du milieu d'accueil
- Contribuer à l'élaboration d'un outil qui permettra d'évaluer la « maturité numérique » du MCC
- Alimenter la réflexion du MCC à propos de son propre processus d'innovation, de transformation et d'adaptation de sa structure organisationnelle à l'ère numérique
 - S'inspirer de réalisations et de pratiques d'ici et d'ailleurs
 - Réaliser un guide des bonnes pratiques en matière de transformation et de maturité numérique en milieu gouvernemental



4

Littérature consultée

- Gouvernement électronique → (Boudreau, 2017)
- Maturité numérique → (Guarino *et al.*, 2019)
- Plusieurs modèles d'évaluation de la maturité numérique élaborés depuis le début des années 2000 (Layne & Lee, 2001; Andersen & Henriksen, 2006; Janowski, 2015; Lips, 2017)
- Ces modèles s'articulent autour des caractéristiques suivantes:
 - Développement des compétences numériques du personnel
 - Développement des infrastructures numériques des institutions
 - Adoption et intégration d'une culture de la donnée (gouvernement ouvert)
 - Pratiques collaboratives

Méthodologie privilégiée

- Trois étapes :
 - Lectures préparatoires (± 20 textes)
 - Recherche documentaire (Littérature grise)
 - Choix des États à l'étude (Canada (Ontario), Australie, Royaume-Uni)
 - Identification des acteurs institutionnels clés
 - Recension et compilation des documents
 - Stratégie d'analyse des informations pertinentes
- Trois rencontres d'encadrement et de suivi avec deux répondants numériques



PRODUIT DE STAGE:
GUIDE DE BONNES
PRATIQUES

Types de bonnes pratiques recensés	Titres
Grilles d'évaluation/Questionnaires	<i>Évaluation de la maturité numérique</i> (Canada), <i>Check-up PLUS – Questionnaire</i> , <i>Digital Transformation Toolkit Guide</i> (Australie)
Normes/Matrices	<i>Normes des services numériques</i> (Ontario), <i>Information management and data capabilities</i> (Australie)
Rapports	<i>Culture is Digital</i> , <i>Culture is Digital – June 2019 Progress Report</i> , <i>The Arts of Brilliance – Transforming government by focusing on the behaviors that really matter</i> (Royaume-Uni)
Sites Web	Blogue <i>Data in Government</i> (Royaume-Uni)
Programmes	<i>Building Digital Skills across Government</i> , <i>Building Digital Capability</i> (Australie)

Réflexion critique sur l'expérience de stage

- Compétences acquises:
 - Familiarisation avec le fonctionnement de l'appareil étatique québécois, canadien, australien et britannique
 - Acquisition de nouvelles connaissances sur la transformation de l'État à l'ère numérique et sur l'évaluation de la maturité numérique
 - Approfondissement de mes connaissances sur les mécanismes favorisant l'essor de la culture à l'ère numérique au Québec

Réflexion critique sur l'expérience de stage

- Réussites:
 - Encadrement/accueil
 - Négociations des modalités du stage
- Défis
 - Changement à la direction
 - Départ de deux collaborateurs
 - Contraintes hors de mon contrôle (Vacances d'été)
 - Sortir du milieu scientifique pour s'ancrer dans le milieu pratique

Conclusion: Limites de la recherche et recommandations

Limites de la recherche		Recommandations
11 fiches synthèses		Réaliser plus de fiches synthèses ou se référer directement à la base de données Excel pour y découvrir d'autres initiatives pertinentes pour le MCC
4 États à l'étude, dont un État infranational, et États majoritairement anglo-saxons	→	Étendre la recherche vers d'autres États tels que le Danemark ou la France ainsi que des États membres du regroupement Digital 9 ou du Partenariat pour un gouvernement ouvert
Recension de la littérature grise		Effectuer une recension de la littérature scientifique
Numérique = secteur en évolution rapide et constante		Assurer une veille internationale afin de rester à l'affût des dernières initiatives mises en place par le gouvernement des États à l'étude

Bibliographie

- ANDERSEN, Kim Viborg & Helle Zinne HENRIKSEN (2006). «E -government maturity models: Extension of the Layne and Lee model», *Government Information Quarterly*, Vol. 23, No 2, p. 236 -248.
- Australian Public Service Commission. (s.d.). *Building Digital Capability*. Récupéré de <https://www.apsc.gov.au/building-digital-capability>
- BOUDREAU, Christian (2017). « Les axes de développement du gouvernement électronique : leviers de transformation et défis de gouvernance », dans Michaud, Nelson (éd.). *Secrets d'États? : les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2017, p. 869 - 894.
- Civil Service. (2013) *Blogue Data in Government*. Récupéré de <https://dataingovernment.blog.gov.uk/>
- Conseil des arts du Canada. (2017). *Évaluation de la maturité numérique*. Récupéré de https://conseildesarts.ca/-/media/files/cca/funding/strategicfunds/applvdsf/2_evaluationdelamaturiteNumerique.pdf?1a=fr
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2018). *Culture is Digital*. Récupéré de <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital>
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2019). *Culture is Digital – June 2019 Progress Report*. Récupéré de <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital/culture-is-digital-june-2019-progress-report>
- Department of the Premier & Cabinet – South Australian Government. (s.d.). *Digital Transformation Toolkit Guide*. Récupéré de https://www.dpc.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/46565/Digital_Transformation_Toolkit_Guide.pdf
- Digital Transformation Agency. (s.d.). *Building digital skills across government*. Récupéré de <https://www.dta.gov.au/our-projects/building-digital-skills-across-government>

Bibliographie (suite)

- GUARINO, Massimo, DI PALMA, Maria Anna, MENINI, Tullio & Michele GALLO (2019) "Digital transformation of cultural institutions: a statistical analysis of Italian and Campania GLAMs", *Quality & Quantity*, p. 1-20.
- Gouvernement de l'Ontario. (2017). *Normes des services numérique*. Récupéré de <https://www.ontario.ca/fr/page/normes-des-services-numeriques>
- Infrastructure & Projects Authority. (2019). *The Arts of Brilliance – Transforming government by focusing on the behaviors that really matter*. Récupéré de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/815350/The_Art_of_Brilliance_-_COMPLETE.pdf
- JANOWSKI, Tomasz (2015). «Digital government evolution: From transformation to contextualization», *Government Information Quarterly*, Vol. 32, No 3, p. 221 -236.
- LAYNE, Karen & Jungwoo LEE (2001). «Developing fully functional E-government: A four stage model», *Government Information Quarterly*, Vol. 18, No 2, p. 122 -136.
- LIPS, Miriam B. (2017) Transforming Government Services over Time: Meaning, Impacts, and Implications for Citizen-Government Relationships. Dans Chen & Ahn (dir.) *Routledge Handbook Information Technology in Government* (p. 11-26). New York : Routledge.
- National Archives of Australia. (2019). *Check-up PLUS – Questionnaire*. Récupéré de <https://www.naa.gov.au/sites/default/files/2019-09/Check-up-PLUS-2019-Survey.pdf>
- National Archives of Australia. (s.d.). *Information management and data capabilities*. Récupéré de <http://capabilities.naa.gov.au/static/docs/im-professional-all-staff-capabilities.pdf>

IN
RS

13



Merci de votre écoute!

INRS.CA