

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ACRONYMES	viii
INTRODUCTION	1
1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	2
2. PRÉSENTATION DES MANDATS	3
2.1. Modulation du modèle actuel de planification stratégique	3
2.2. Développement d'une communauté de pratique virtuelle	3
3. MODULATION DU MODÈLE ACTUEL DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	4
3.1. Mise en contexte	4
3.2. Problématique	5
3.3. Méthodologie	5
3.3.1. Terminologie	5
3.3.2. Cadre théorique	6
3.3.3. Méthode de cueillette des données	7
3.4. Résultats de l'analyse comparative	7
3.5. Application du modèle de catégorisation des extrants	10
3.5.1. Présentation du modèle	10
3.5.2. Application du modèle aux ministères de gouverne, dont le MCE	12
3.6. Analyse du modèle de la carte stratégique	13
3.6.1. Présentation du modèle	13
3.6.2. Application du modèle	15
3.7. Conclusion	16
3.7.1. Recommandations en vue de la modulation du modèle actuel de planification stratégique	17
4. DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE	19
4.1. Mise en contexte	19
4.2. Problématique	19
4.3. Méthodologie	20
4.3.1. Terminologie	20
4.3.2. Cadre théorique	21
4.3.3. Recension des écrits	21
4.4. Mise en place de la communauté de pratique virtuelle	22
4.4.1. Leviers identifiés	22
4.4.2. Obstacles identifiés	24
4.4.3. Condition essentielle : la reconnaissance	26
4.5. Animation de la communauté de pratique virtuelle	27
4.5.1. Animation « sur scène »	27
4.5.2. Animation « en coulisse »	28
4.6. Conclusion	29
4.6.1. Recommandations en vue du développement d'une communauté de pratique virtuelle	30

CONCLUSION	32
BIBLIOGRAPHIE.....	33
Modulation du modèle actuel de planification stratégique	33
Développement d'une communauté de pratique virtuelle	34
ANNEXES	35
Annexe A. Schéma de communication.....	36
Annexe B. Typologie des communautés de pratique virtuelles.....	37
Annexe C. Résumé des recommandations.....	38

LISTE DES FIGURES

Diagramme 1 : Carte stratégique type pour un organisme de gouverne québécois	15
Diagramme 2 : Schéma de communication du plan stratégique	36
Tableau 1 : Comparaison des objectifs et indicateurs des organisations similaires au ministère du Conseil exécutif.....	7
Tableau 2 : Comparaison des objectifs et indicateurs des organisations similaires au Secrétariat du Conseil du trésor	8
Tableau 3 : Comparaison des objectifs et indicateurs des organisations similaires au ministère des Finances	9
Tableau 4 : Les catégories d'extrants	11
Tableau 5 : Axe du continuum de contrôle.....	14
Tableau 6 : Leviers identifiés pour la communauté de pratique portant sur la planification stratégique.....	23
Tableau 7 : Obstacles identifiés pour la communauté de pratique portant sur la planification stratégique.....	24
Tableau 8 : Typologie des communautés de pratique virtuelles	37
Tableau 9 : Tableau résumé des recommandations	38

LISTE DES ACRONYMES

BCP :	Bureau du conseil privé
CEFARIO :	Centre francophone d'informatisation des organisations
DAGPS :	Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique
GAR :	Gestion axée sur les résultats
LAP :	<i>Loi sur l'administration publique</i>
MCE :	Ministère du Conseil exécutif
MFQ :	Ministère des Finances du Québec
RVIPP :	Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques
SCT :	Secrétariat du Conseil du trésor
SPPS :	Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques
TIC :	Technologies de l'information et des communications

INTRODUCTION

À l'instar des autres États occidentaux, l'administration publique québécoise a amorcé sa transition, passant d'un modèle de gestion bureaucratique vers un modèle de gestion axée sur les résultats (GAR). Un des éléments fondamentaux de ce modèle de GAR est l'exercice de planification stratégique, qui est requis depuis 2001 pour les ministères et organismes du gouvernement du Québec soumis à la *Loi sur l'administration publique* (LAP). Après deux générations de plans, on remarque que des ajustements sont nécessaires quant à l'élaboration des plans stratégiques, et que de nouvelles méthodes de soutien envers les responsables de la planification stratégique pourraient être développées.

C'est pour participer à ces activités de réflexion au sujet de l'application du modèle de planification stratégique et pour participer à l'élaboration d'un outil visant à améliorer le soutien offert aux ministères et organismes que nous nous sommes joints à l'équipe de la Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique. Il s'agit de l'unité administrative du ministère du Conseil exécutif qui a la responsabilité d'accompagner les autres organisations gouvernementales dans l'élaboration de leur plan stratégique.

Deux mandats nous seront confiés au cours de ce stage. Premièrement, nous effectuerons un travail de réflexion au sujet de l'amélioration du processus actuel de planification stratégique. Des pistes de solutions seront analysées en vue de faciliter l'exercice de planification pour les ministères de gouverne. Deuxièmement, en matière de soutien offert par le ministère du Conseil exécutif, nous contribuerons à la mise sur pied d'une communauté de pratique virtuelle regroupant des responsables de la planification stratégique provenant de diverses organisation de l'administration publique québécoise. Cette communauté permet d'apporter un volet participatif au site Internet existant sur la planification stratégique.

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Le ministère du Conseil exécutif (MCE) est le ministère du premier ministre du Québec. Il se compose de 11 secrétariats et d'un conseil chargés d'appuyer les hautes instances du gouvernement et d'assurer la cohérence de l'action gouvernementale dans son ensemble, ainsi que d'une direction générale qui s'occupe de l'administration¹. Certains secrétariats sont chargés de dossiers précis, qui revêtent une importance particulière pour le gouvernement (jeunesse, affaires autochtones) alors que d'autres ont des responsabilités plus générales qui touchent à l'expertise-conseil ou au fonctionnement même de l'État (priorités et projets stratégiques, législation, greffe).

Parmi ces unités administratives, le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques (SPPS) appuie le Secrétaire général du gouvernement dans l'élaboration, la coordination et le suivi des activités gouvernementales. Le SPPS assure aussi la cohérence des actions de l'administration publique avec les orientations politiques dictées par le gouvernement. Enfin, il effectue le suivi des grandes tendances touchant au domaine des politiques publiques observées à l'extérieur du Québec². Le Secrétariat est composé de trois directions. L'une d'entre elles est la Direction de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique (DAGPS). Elle doit notamment veiller à la réalisation de trois grands mandats : l'appui aux ministères et organismes dans l'élaboration de leur plan stratégique; la gestion du Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques (RVIPP); ainsi que la coordination de la préparation de l'agenda des activités ministérielles.

¹ QUÉBEC, MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2005). *Ministère du Conseil exécutif*, [en ligne], Québec, le ministère

<http://www.mce.gouv.qc.ca/ministere/ministere.htm> (page consultée le 1 février 2008)

² QUÉBEC, MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2005). *Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques*, [en ligne], Québec, le ministère

http://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_priorites.htm (page consultée le 1 février 2008)

2. PRÉSENTATION DES MANDATS

Deux mandats distincts, mais touchant tous deux à la préoccupation d'amélioration du processus de planification stratégique, nous ont été confiés au cours de ce stage. Le premier mandat traite d'une modification du modèle utilisé en planification stratégique par certains ministères et organismes québécois, alors que le second se concentre sur le partage des bonnes pratiques dans ce domaine.

2.1. Modulation du modèle actuel de planification stratégique

Le modèle de planification stratégique qui est utilisé dans l'administration publique ne répond pas aux besoins de certaines catégories d'organisations publiques. En effet, les ministères de gouverne, ceux qui soutiennent des réseaux ainsi que les organismes-conseils rencontrent certaines contraintes lors de l'élaboration de leur plan stratégique. Nous effectuons des travaux de réflexion qui ont pour objectif d'identifier des pistes de solutions permettant de réduire les difficultés rencontrées lors de l'utilisation du modèle actuel de planification stratégique selon les caractéristiques des différents types organisations.

2.2. Développement d'une communauté de pratique virtuelle

Dans le cadre de son mandat d'accompagnement des ministères et organismes lors de leur exercice de planification stratégique, la DAGPS est responsable de diffuser de l'information sur la conduite de cet exercice. Pour en optimiser la diffusion, un portail Internet de nature informatif a été développé, le site de la planification stratégique du gouvernement du Québec. Il s'y greffe un site Extranet, qui est interactif. Celui-ci permet aux employés de la fonction publique québécoise membres du site d'interagir au sein d'une communauté de pratique virtuelle. Notre mandat est de constituer la base documentaire consacrée aux pratiques de gestion et d'animation permettant la coordination de cette communauté.

3. MODULATION DU MODÈLE ACTUEL DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

3.1. Mise en contexte

L’obligation de se doter d’un plan stratégique pour la plupart des ministères et organismes est issue de la *Loi sur l’administration publique*, adoptée en 2000, ainsi que la *Loi sur la gouvernance des sociétés d’État*, adoptée en 2006. Depuis, deux exercices de planification ont eu lieu, soit pour les périodes de 2001 à 2004 et de 2005 à 2008, et un troisième est actuellement en cours (2008-2012). Le MCE et le SCT produisent des bilans annuels et pluriannuels dans lesquels ils soulignent les diverses réalisations ainsi que les difficultés rencontrées par les responsables de la planification stratégique des ministères et organismes tout au long de ces exercices.

Un de ces rapports, intitulé *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec* (SCT, 2005), soulève le problème de l’uniformisation du modèle de planification stratégique. En effet, les **ministères de gouverne**, ceux qui jouent un rôle de soutien et de supervision auprès de l’ensemble des composantes de l’administration publique, « éprouvent de la difficulté à rendre publiques des stratégies et des cibles mesurables de résultats en lien avec leurs enjeux et défis réels » (SCT, 2005, p. 17). Dans le cas des **petits organismes**, ceux qui disposent de ressources limitées (généralement des conseils et des commissions), le problème est que « l’application d’un modèle uniforme, qui ne tient pas toujours compte des ressources et des mandats qui leur sont confiés, n’entraîne pas nécessairement de valeur ajoutée pour l’ensemble du processus » (SCT, 2005, p. 17). Enfin, les **ministères qui soutiennent des réseaux** « doivent rendre compte de résultats qui dépendent d’autres intervenants » (SCT, 2005, p. 17). Ces ministères ont la particularité de chapeauter un ensemble d’organismes liés entre eux, comme le réseau de la Santé et le réseau de l’Éducation.

À la suite de ce rapport, le MCE et le SCT ont convenu d'offrir un soutien plus important aux petits organismes lors de leur processus d'élaboration du plan stratégique. Toutefois, aucune stratégie précise n'a été lancée concernant les deux autres types d'organisation identifiés, soit les ministères de gouverne et ceux qui soutiennent des réseaux. Par ailleurs, il est prévu qu'un comité interministériel sur la modulation des plans stratégiques soit mis sur pied. Il sera composé de représentants des ministères de gouverne, de ceux qui soutiennent des réseaux ainsi que de petits organismes. Le mandat de ce comité sera de préciser des pistes de solutions permettant d'améliorer le processus de planification stratégique. Les travaux de réflexion menés dans le cadre de ce mandat serviront à appuyer le comité.

3.2. Problématique

Dans le cadre de notre mandat, nous nous sommes concentrés uniquement sur le cas des ministères de gouverne, tels que le MCE, le SCT et le ministère des Finances (MFQ). Il est notoire que ces derniers ont parfois de la difficulté à formuler des objectifs significatifs pour la population. Cela a pour conséquence de compliquer leur reddition de comptes annuelle : soit leurs indicateurs de performance s'avèrent difficilement mesurables, soit leur pertinence est remise en question. Le comité interministériel sur la modulation des plans stratégiques sera appelé à proposer des pistes de solutions permettant à ces organismes d'améliorer leur méthode de mesure de la performance.

3.3. Méthodologie

3.3.1. Terminologie

Le terme « modulation » est utilisé tout au long de cette section du rapport de stage afin de désigner la modification de certains paramètres d'un processus politico-administratif, à savoir l'exercice de planification stratégique, pour l'adapter aux réalités des entités diverses qui ont la responsabilité d'appliquer le processus en question.

3.3.2. Cadre théorique

Pour faciliter le positionnement stratégique du MCE, nous avons utilisé le modèle de **catégorisation des extrants**. Ce dernier, aussi employé par le gouvernement de Nouvelle-Zélande, a été initialement publié par l'OCDE en 2001³. Ce modèle permet de déterminer les principales caractéristiques des impacts qu'aura un organisme public sur sa clientèle et la population dans son ensemble. Il nous aide notamment à spécifier la famille d'indicateurs de performance qu'il est pertinent d'utiliser pour mesurer la performance organisationnelle, tout soulevant les difficultés qui risquent d'être rencontrées.

Dans l'optique de faciliter le positionnement stratégique, nous avons eu recours à un second modèle : la **carte stratégique**. Celle-ci a été développée par Robert Kaplan et David Norton dans les années 2000⁴, sur la base du concept de tableau de bord prospectif, autre modèle développé par les mêmes auteurs dans les années 1990⁵. Ces deux chercheurs ont mis sur pied un cadre permettant de répartir les stratégies d'une organisation en quatre axes : soit l'axe financier, des clientèles, des processus internes ainsi que de l'apprentissage et de la croissance organisationnelle. Ce modèle visant à l'origine les entreprises privées, un autre auteur, Paul Niven (2003)⁶, en a modifié certains aspects pour que la carte soit plus facilement utilisable dans le secteur public. Sa principale contribution est l'emphase que prend la notion de mission : qui remplace l'impératif à la production d'une plus-value sous forme financière pour les actionnaires. De notre côté, nous nous fonderons principalement sur les résultats des travaux de réflexion menés par Érick-Noël Bouchard et une équipe du Sous-secrétariat à la

³ ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATIVE AND DEVELOPMENT (OECD) [2001]. *Specifying Outputs in the Public Sector*, Public Management Service, Paris, PUMA/SBO/RD(2001)2, p. 16-31.

⁴ KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press, 454 p.

⁵ KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press, 322 p.

⁶ NIVEN, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-Profit Agencies*, Hoboken (New-Jersey), John Wiley & Sons, 305 p.

modernisation de l'État, une unité administrative rattachée au SCT. Il a procédé à l'adaptation du modèle aux réalités de l'administration publique québécoise.

3.3.3. Méthode de cueillette des données

Dans le cadre d'un processus d'analyse comparée, nous avons effectué une recension des écrits publiés par les organismes centraux de divers États occidentaux qui s'apparentent aux trois ministères de gouverne québécois, soit le MCE, le SCT et le MFQ. Nous avons ciblé la documentation dans laquelle nous retrouvions les méthodes de mesure de la performance utilisées. Les États que nous avons privilégiés ont été choisis en raison de leur réputation d'excellence dans le domaine de la gestion axée sur les résultats. Voici les organisations qui ont été retenues pour analyse :

Canada :

- Bureau du Conseil privé
- Conseil du trésor
- Ministère des Finances

Australie :

- *Department of the Prime Minister and Cabinet*
- *Treasury*
- *Department of Finance and Deregulation*

Alberta :

- *Executive Council*
- *Treasury Board*
- *Finance*

Nouvelle-Zélande :

- *Department of the Prime Minister and Cabinet*
- *The Treasury*

Royaume-Uni :

- *Cabinet Office*
- *Her Majesty's Treasury*

3.4. Résultats de l'analyse comparative

En référence à l'analyse des documents stratégiques ciblés lors de l'analyse comparative, nous avons élaboré des tableaux comparatifs. Dans le tableau 1, nous avons établi un parallèle entre un échantillon d'objectifs et d'indicateurs de performance du MCE avec ceux provenant d'organisations équivalentes. Dans les tableaux 2 et 3, nous effectuons un exercice similaire pour le SCT et le MFQ. L'échantillon est constitué sur une base

comparative, de manière à pouvoir faire un rapprochement entre les objectifs et les éléments de mesure du MCE, du SCT et du MFQ que nous avons retenus et ceux des organisations étrangères équivalentes. Lors de l'exercice, nous avons exclu deux organisations albertaines l'*Executive Council* et le *Treasury Board*, car leurs méthodes de mesure de la performance sont en développement.

Tableau 1. Comparaison des objectifs et indicateurs des organisations similaires au Ministère du Conseil exécutif⁷

États	Objectifs	Indicateurs
Québec	Ministère du Conseil exécutif S'assurer de la cohérence des politiques avec la vision et les priorités gouvernementales	Activités des comités ministériels de coordination et initiatives de coordination interministérielle (nature et impact)
Canada	Bureau du Conseil privé (BCP) Mettre l'accent sur les grands dossiers stratégiques et sur une meilleure planification des politiques à moyen terme	Rendre compte, dans le Rapport sur le rendement, des mécanismes de consultation, de coordination et d'intégration administrés par le BCP à l'appui du travail d'élaboration des politiques
Australie	Department of the Prime Minister and the Cabinet Coordonner les dossiers du Cabinet	Degré de satisfaction du premier ministre, du secrétaire et des secrétaires du Cabinet
Nouvelle-Zélande	Department of the Prime Minister and Cabinet Assurer la transmission d'informations et d'analyses de qualité au premier ministre, afin de lui permettre de diriger et gérer les politiques publiques du gouvernement	Rétroactions offertes par le premier ministre et le Gouverneur général tout au long de l'année, au sujet des conseils et du soutien reçu ainsi que sur des dossiers particuliers
Royaume-Uni	Cabinet Office Améliorer les services publics en assistant les départements dans l'atteinte de leurs objectifs de l'entente de services publics (<i>Public Service Agreements</i>)	Pourcentage des cibles de l'entente de services publics (<i>Public Service Agreements</i>) atteintes par les départements

Les organisations similaires au MCE partagent des mandats semblables. Ils offrent dans tous les cas du soutien au premier ministre, ainsi qu'à l'organe politique central : le Conseil des ministres, ou le Cabinet. Le rôle de coordination de l'activité gouvernementale est aussi présent dans la totalité des cas étudiés, bien que parfois

⁷ Les objectifs et les indicateurs provenant des documents des gouvernements de l'Alberta, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni ont été traduits de l'anglais au français.

abordés de façon indirecte. Le premier constat que nous effectuons au niveau de la mesure de la performance est la difficulté pour ces organisations à établir clairement leurs objectifs. La nature de leurs activités les oblige à se doter d'objectifs de mesure qualitatifs. Et ce qui est le plus facile à mesurer dans ce cas, ce sont les processus et les opérations. Par conséquent, les indicateurs privilégiés par les législatures étudiées sont souvent de nature opérationnelle. Même s'ils permettent de déterminer si un document a été produit ou quelles étapes d'un processus sont terminées, ils ne permettent pas d'évaluer la qualité du travail accompli ou les résultats atteints.

Les tableaux 2 et 3, ci-dessous, reprennent le même exercice. Toutefois, ils s'attardent aux cas du SCT, du MFQ et de leurs équivalents dans les États étudiés.

Tableau 2. Comparaison des objectifs et indicateurs des organisations similaires au Secrétariat du Conseil du trésor du Québec

États	Objectifs	Indicateurs
Québec	Secrétariat du Conseil du trésor D'ici le 31 octobre 2005, avoir identifié des mesures appropriées pour accroître la performance de l'État et voir à leur mise en œuvre avant le 31 mars 2007	Dépôt du rapport sur la mise en œuvre de la <i>Loi sur l'administration publique</i>
Canada	Secrétariat du Conseil du trésor La contribution du Secrétariat au rendement de la gestion des ministères et de l'ensemble du gouvernement est améliorée grâce à l'application des constatations du cadre de responsabilisation de gestion au processus décisionnel du Secrétariat, du BCP, du Conseil du Trésor, du Cabinet et des ministères	Les renseignements sur l'évaluation de la gestion sont utilisés par le Conseil du Trésor et le BCP
Australie	Department of Finance and Deregulation Accorde des infrastructures et du soutien professionnel aux parlementaires et leurs employés	Commentaires positifs soumis par la clientèle, et mesurés grâce à des données qualitatives et quantitatives
Nouvelle-Zélande	The Treasury Améliorer les performances des organisations de la Couronne lorsque les occasions se présentent	Production de rapports sur des dossiers importants, avec les agents de la Couronne ainsi que les organisations de la Couronne
Royaume-Uni	HM Treasury Améliorer les services publics en assistant les départements dans l'atteinte de leurs objectifs du PSA	Progrès réalisés par les départements dans le cadre de la réalisation de leurs cibles du PSA

Tableau 3. Comparaison des objectifs et indicateurs des organisations similaires au ministère des Finances du Québec

États	Objectifs	Indicateurs
Québec	Ministère des Finances	
	Améliorer la reddition de comptes financière	Améliorations apportées au processus de reddition de comptes
Finance		
Alberta	Un gouvernement dont les finances publiques sont saines et transparentes	Cote de crédit de l'Alberta
Canada	Ministère des Finances	
	Ramener à 25 % le ratio de la dette fédérale au PIB d'ici 2013-2014	Dette fédérale en pourcentage du PIB
Treasury		
Australie	Conseils et coordination dans le domaine de la politique budgétaire	Présentation effective des documents budgétaires dont le Trésor a la responsabilité, ainsi que d'autres publications permettant d'informer le public

Il est difficile d'établir des concordances entre les mandats du SCT, du MFQ et de leurs homologues étrangers. Le spectre des responsabilités est très large : performance des organisations publiques, gestion du personnel de la fonction publique, gestion budgétaire, politiques financières, etc. Dans le tableau 2, nous avons regroupé les organisations qui ont des objectifs en matière de performance organisationnelle. En ce sens, leur mandat est similaire à celui du SCT. Dans le tableau 3, nous avons concentré ceux qui ont des mandats relatifs à la gestion des fonds publics, comme le MFQ. Dans le premier cas, nous constatons que la performance se mesure en des termes qualitatifs, comme pour le MCE et ses homologues. Dans le second cas, nous arrivons à la conclusion que la mesure est effectuée sur une base quantitative. Toutefois, cela n'exclut pas l'utilisation d'indicateurs de performance qualitatifs (d'ailleurs, nous en avons un exemple dans le tableau 3, avec le cas du MFQ). En ce sens, nous pouvons affirmer que lorsque des méthodes de mesure qualitatives sont préconisées, les organisations qui ont des mandats similaires au SCT et au MFQ ont autant de difficulté à effectuer une mesure pertinente que les organismes québécois.

Nous déduisons donc que le Québec n'est pas en retard en matière de mesure de la performance des ministères de gouverne, par rapport aux autres législatures. La situation de ces dernières reste problématique dans les États étudiés. Notons toutefois qu'en

Alberta, de nouvelles mesures étaient en développement lors de la rédaction de ce document. Une évaluation de leurs futurs objectifs et indicateurs s'imposera lorsqu'ils seront diffusés. Enfin, nous poursuivons la réflexion en nous basant sur de la documentation administrative produite et utilisée ailleurs.

3.5. Application du modèle de catégorisation des extrants

Le modèle de catégorisation des extrants est directement issu des recherches effectuées dans le cadre de l'analyse comparée. Il a servi de base dans la rédaction de documents administratifs néo-zélandais portant sur la mesure de la performance. Nous avons appliqué le modèle au cas du MCE, afin de déterminer sa pertinence comme outil d'aide à l'élaboration des plans stratégiques des organismes de gouverne québécois.

3.5.1. Présentation du modèle

L'OCDE a développé un modèle qui permet d'identifier le genre d'extrants produits par divers types d'organisations. À chacun de ces types correspondent des caractéristiques ainsi que des méthodes de mesure de la performance à privilégier. Ce modèle est particulièrement utile pour déterminer ce que produit une organisation. De cette façon, il est plus facile de déterminer sur quelle base mesurer la performance.

Le tableau 4 nous permet de définir le genre d'extrants produits par une organisation. Il est composé de deux axes : le niveau de maîtrise que possèdent les employés sur les processus de production et le niveau de prévisibilité des extrants qui sont produits. L'amalgame des deux axes nous donne quatre sections. Chacune est consacrée à un type d'organisation. Dans le tableau, nous avons inclus les caractéristiques du processus de production et celles de la méthode de mesure de la performance à privilégier.

Tableau 4. Les catégories d'extrants

Prévisibilité des caractéristiques des extrants (nombre d'exception par rapport aux prévisions)	Maîtrise (connaissance) des processus de production/prestation	
	Processus de productions sont connus et clairs	Processus de production inconnus et flous
Peu d'exceptions	1. Certain <ul style="list-style-type: none"> - Production à grand volume et répétitive, standardisée - Peu d'interactions entre le producteur/prestataire et le client 	2. Accent sur la prévisibilité <ul style="list-style-type: none"> - Production relativement standardisée, relativement routinière - Participation du client parfois très importante dans la livraison/prestation
	<ul style="list-style-type: none"> - Performance facile à mesurer - Méthodes de mesure à privilégier basée sur la quantité et le coût unitaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance plus ou moins facile à mesurer - Méthodes de mesure à privilégier basées sur la qualité et le coût unitaire approximatif
Plusieurs exceptions	3. Accent sur les processus de production <ul style="list-style-type: none"> - Production non-standardisée, mais routinière - Participation du client parfois très importante dans la livraison/prestation 	4. Incertain <ul style="list-style-type: none"> - Production non standardisée, processus différents, extrants différents - Interaction faible avec le client, sauf lors de la détermination des caractéristiques du produit/service
	<ul style="list-style-type: none"> - Performance plus ou moins facile à mesurer - Méthodes de mesure à privilégier basée sur la qualité, le temps et l'échelle de coûts 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance difficile à mesurer - Méthodes de mesure à privilégier basée sur la qualité et le coût total

Source : ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATIVE AND DEVELOPMENT (OECD) [2001]. *Specifying Outputs in the Public Sector*, Public Management Service, Paris, PUMA/SBO/RD(2001)2, p. 27-28.

À partir des éléments du tableau 4, nous constatons que les ministères de gouverne de l'administration publique québécoise se trouvent dans le cadran « incertain », ce qui signifie que la prévisibilité des extrants et la maîtrise des processus de production sont faibles. En effet, leurs processus de production sont difficilement maîtrisables. Il s'agit généralement de travaux intellectuels, tels des réflexions, des mémoires, des conseils, etc. De plus, la prévisibilité des caractéristiques des extrants est difficile. Ceux-ci peuvent être très différents les uns des autres en raison des demandes faites par la clientèle. La production est axée sur les besoins précis du client, à un moment précis. Ce dernier détermine ses besoins exacts, et n'est pas appelé à participer au processus de production.

3.5.2. Application du modèle aux ministères de gouverne, dont le MCE

Nous comprenons alors que la mesure de la performance puisse être complexe dans le cas des ministères de gouverne québécois, comme dans les organisations similaires. Selon le quatrième cadran du tableau 4, l'accent doit être mis sur la mesure de la qualité. Les chercheurs de l'OCDE affirment que le degré d'exactitude, l'état d'avancement ou le respect des critères préétablis sont des méthodes de mesure utilisées pour évaluer la performance du point de vue de la qualité (OCDE, 2001, p. 22-23). Ils proposent aussi le coût total de la production des extrants. Cet indicateur fait partie de la famille des indicateurs d'efficiencies, qui « relient le niveau des ressources utilisées aux résultats obtenus et qui démontrent l'effet des ressources ajoutées aux résultats obtenus »⁸.

Une autre proposition qui émane du document de l'OCDE est la standardisation des pratiques professionnelles des employés chargés de la production des extrants (OCDE, 2001, p. 31). Ceux-ci doivent avoir en mains des outils d'analyse et de travail similaires, afin d'offrir une performance semblable dans des conditions comparables. Cette standardisation peut être utile pour fixer un niveau de compétence plancher permettant d'offrir une qualité de service garantie. Par exemple, la grille d'analyse d'un projet de plan stratégique est normalisée pour les conseillers de la DAGPS. Ceux-ci effectuent donc leur travail à partir des mêmes critères d'analyse.

En bref, le modèle de catégorisation des extrants est particulièrement utile pour identifier les méthodes de mesure de la performance qui gagnent à être privilégiées dans différents types d'organisation. Dans le cas du MCE, nous considérons que la standardisation des pratiques professionnelles est une voie à envisager. Cela permet d'assurer un niveau de qualité minimum aux biens et services livrés à la clientèle.

⁸ QUÉBEC, GOUVERNEMENT DU (2007). Lignes directrices pour l'élaboration des plans stratégiques des ministères, des organismes et des sociétés d'État. Québec, p. 10.

3.6. Analyse du modèle de la carte stratégique

Le SCT propose aux ministères et organismes québécois le modèle de la carte stratégique, une version adaptée aux réalités de l'administration publique québécoise du modèle initialement développé par Kaplan et Norton (2004). L'objectif est entre autres d'aider les organismes de gouverne, les petits organismes ainsi que les ministères qui soutiennent des réseaux, à élaborer leur plan stratégique (SCT, 2008, p. 5). Nous avons tenté de l'appliquer à un ministère de gouverne fictif.

3.6.1. Présentation du modèle

Le modèle de la carte stratégique, tel que présenté par le SCT, est constitué d'un diagramme basé sur l'axe du continuum de contrôle. Celui-ci est composé des axes portant sur l'environnement, les clients, les services et opérations ainsi que la gouverne. Par la suite, les processus fondamentaux pour l'organisation sont placés dans leur section respective et sont liés par des flèches de cause à effet. Il est enfin possible de donner une valeur aux liens ainsi créés pour déterminer quels secteurs de l'organisation sont essentiels pour la réalisation de sa stratégie globale (SCT, 2008). Voici un tableau décrivant les quatre piliers du modèle de carte stratégique que nous utiliserons.

La gouverne est un axe constitué d'enjeux et d'objectifs centrés autour des règles de fonctionnement internes de l'organisation. Les différentes normes qui régissent le processus de production des extrants se retrouvent dans cette section. L'axe portant sur les services et opérations est composé des éléments directement liés aux processus de production des biens et services dispensés par l'organisation. L'axe clients correspond aux enjeux et objectifs relatifs aux biens et services que reçoivent effectivement les clients. Enfin, l'axe environnement est constitué des résultats de l'organisation tels qu'observé par l'ensemble des citoyens, et non pas selon l'optique des clients directs.

L'organisation possède un certain degré de contrôle sur les quatre axes. Toutefois, celui-ci s'amenuise à mesure que nous sortons du cadre organisationnel. Le degré de contrôle est donc moindre en ce qui concerne les axes de l'environnement et des clients par

rapport aux axes des services et opérations ainsi que de la gouverne. Les répercussions des enjeux et des objectifs sur l'environnement externe sont ressenties de façon inversement proportionnelle au degré de contrôle. Les objectifs de niveau environnemental ou clientèle sont ressentis beaucoup plus largement que ceux qui se situent aux niveaux des processus et de la gouverne.

Tableau 5. Axe du continuum de contrôle

Axe du continuum de contrôle	Description	Degré de contrôle	Répercussions sur l'environnement	Type d'indicateurs
Gouverne	Les normes et règles émises par l'organisation	Élevé	Minime	Intrants, activités (ex. politiques)
Services et opérations	Les activités et les biens et services produits par l'organisation	Intermédiaire	Faible	Activités, extrants, efficience (ex. délais, coût)
Clients	Les résultats du point de vue des usagers directs	Faible	Intermédiaire	Extrants, Effets-impacts (ex. scolarité, taux de récidive)
Environnement	Les résultats du point de vue des citoyens (usagers ou non)	Minime	Élevé	Effets-impacts, contexte (ex. PIB, santé, criminalité)

Source : QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2008). *Le guide sur la carte stratégique*, Québec, le secrétariat, p. 11.

L'axe de contrôle sert à classifier les éléments qui se trouvent dans le modèle, soit la raison d'être, les enjeux et les objectifs. Tout d'abord, la **raison d'être** constitue la finalité de l'organisation, l'impact qu'elle veut avoir à long terme. Nous retrouvons ensuite les **enjeux**, qui « désignent des sujets importants à traiter ou à résoudre pour réaliser [sa] raison d'être » (SCT, 2008, p. 11). Enfin, les **objectifs** représentent les engagements pris pour répondre aux différents enjeux identifiés (SCT, 2008, p. 12).

Une fois le cadre de la carte stratégique construit, il faut déterminer la raison d'être, les enjeux et les objectifs pertinents et stratégiques. Selon leur nature, ceux-ci sont placés dans l'axe auquel ils se rapportent. Par la suite, des liens unissent les objectifs aux enjeux, et les enjeux à la raison d'être (voir diagramme 1, p. 15).

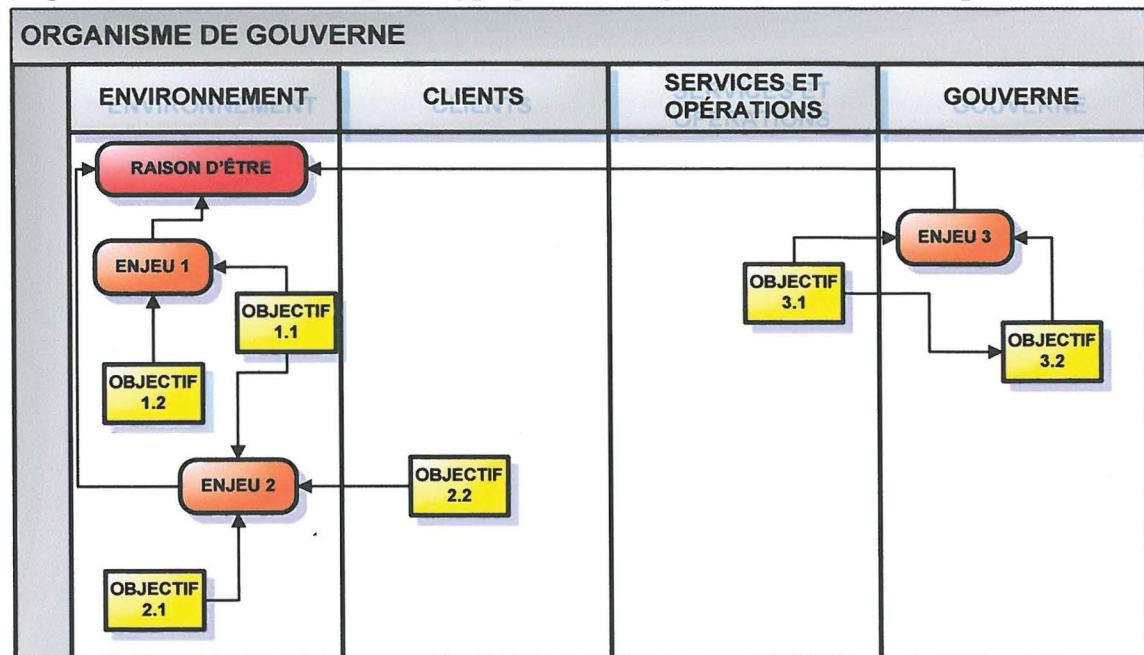
3.6.2. Application du modèle

Dans les organismes de gouverne, la majorité des enjeux et des objectifs se retrouvent dans l'axe environnemental. Cela signifie que l'organisation produit des intrants qui sont utilisés par d'autres organisations situées ailleurs dans l'environnement. Voici un exemple fictif sur la base du MCE :

- Enjeu 1 : amélioration du processus de planification stratégique pour les ministères et organismes du gouvernement du Québec;
- Objectif 1.1 : produire un document expliquant les règles à suivre;
- Objectif 1.2 : fournir un soutien-conseil aux responsables de la planification stratégique.

Dans notre exemple, les deux objectifs servent à répondre à l'engagement du Ministère, qui est d'améliorer le processus de planification stratégique. Nous constatons que les objectifs sont directement liés à leur enjeu. Une autre observation intéressante est que les objectifs peuvent être liés entre eux ainsi qu'à plus d'un enjeu à la fois.

Diagramme 1. Carte stratégique type pour un organisme de gouverne québécois



Source : QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2008). *Le guide sur la carte stratégique*, Québec, le secrétariat, p. 25.

Si nous nous référons au diagramme 1, nous constatons que la majorité des activités des organismes de gouverne se situe dans l’axe environnemental. Selon les informations disponibles dans le tableau 5, nous pouvons affirmer qu’il s’agit d’activités pour lesquelles le ministère n’a que peu de contrôle. Le SCT conseille dans ce cas d’utiliser une méthode de mesure de la performance basée sur les effets et les impacts des interventions de l’organisation. Notons que le peu de contrôle que possède le ministère de gouverne sur la plupart de ses enjeux et objectifs confirme les affirmations des chercheurs de l’OCDE, selon lesquels les organisations de gouverne sont situées dans le cadran « incertain », par rapport à la maîtrise de leurs processus de production et à la prévisibilité de leurs extrants.

Bien que l’exercice de la carte stratégique n’ait pas été complété au cours du stage, une lacune quant à la communication des résultats de l’exercice nous est apparue évidente. Pour optimiser son appropriation par les membres de l’organisation, une base théorique en matière de développement de carte stratégique s’avère nécessaire. Comme tous les employés ne possèdent pas le temps requis pour recevoir une formation appropriée, l’élaboration simultanée d’un outil de communication permettant aux divers acteurs organisationnels de visualiser les résultats de la carte stratégique nous semble importante⁹. Nous avons donc élaboré le modèle présenté en annexe en prévision de la communication des résultats de la carte stratégiques aux hautes instances du ministère.

3.7. Conclusion

Nous avons effectué une analyse comparée afin de déterminer quelles sont les méthodes de mesure de la performance qui sont utilisées par les organismes publics similaires au MCE, au SCT ainsi qu’au MFQ, ailleurs dans le monde. Notre premier constat est que le Québec ne semble pas accuser de retard considérable par rapport aux États occidentaux étudiés. En effet, dans la plupart des cas, les objectifs et indicateurs des législatures étrangères ressemblent à ceux du Québec. Nous ne sommes donc pas parvenus à isoler une méthode plus performante utilisée ailleurs.

⁹ Voir le diagramme 2, situé dans l’annexe A.

Au cours de la recherche parmi les documents administratifs, nous avons ainsi identifié le modèle de catégorisation des extrants. Cet outil est intéressant pour situer les extrants d'une organisation. De cette façon, les types de mesures de la performance les plus appropriés aux caractéristiques d'une organisation sont reconnus et développés.

Nous avons enfin étudié le modèle de la carte stratégique proposé par le SCT. Ce modèle est utile pour déterminer quels sont les enjeux et les objectifs stratégiques d'une organisation, bref pour effectuer le positionnement de l'organisation. Nous planifions d'ailleurs l'appliquer lors de la réflexion qui entourera l'élaboration du prochain plan stratégique du MCE.

L'utilisation de ces deux modèles permettraient de faciliter la démarche de planification stratégique pour les ministères de gouverne. Le modèle de catégorisation des extrants facilite la détermination des méthodes de mesure de la performance à utiliser, alors que le modèle de carte stratégique simplifie le positionnement de l'organisation, de ses enjeux et de ses objectifs.

3.7.1. Recommandations en vue de la modulation du modèle actuel de planification stratégique

La première recommandation concerne l'adoption par les ministères de gouverne d'un processus d'étalonnage permanent. Un tel système permettrait à l'organisation d'être aux faits des innovations que développent des organismes similaires en matière de mesure de la performance. Le Québec pourrait ainsi se maintenir au fait des travaux de réflexion effectués dans les administrations publiques reconnues pour être plus avancées.

En ce qui concerne la mesure de la performance, nous avons conclu que l'établissement de mesures qualitatives correspond mieux aux types d'extrants et d'effets produits par les ministères de gouverne. De plus, ce type de mesures serait facilité si des normes de standardisation des pratiques professionnelles étaient adoptées. Il est évidemment difficile de standardiser les pratiques dans une organisation qui se consacre à du travail de

conseil et de réflexion. Nous conseillons tout de même de fournir un cadre unique dans lequel le personnel peut effectuer son travail. Ce cadre ne doit pas être trop restrictif, la part de créativité est importante dans les tâches de conseil et d'appui. Toutefois, les pratiques doivent être soumises à quelques règles qui assurent la qualité du travail accompli.

Nous recommandons que l'utilisation du modèle de carte stratégique soit encouragée. La réflexion stratégique qu'il permet d'effectuer est enrichissante pour toutes les organisations. Plus particulièrement, son utilisation est fortement suggérée pour les ministères de gouverne. Nous pouvons aussi aller plus loin, en affirmant que ces modèles seraient utiles pour assister les responsables de la planification stratégique des petits organismes. Les difficultés de l'exercice d'élaboration d'un plan stratégique dans ces deux cas sont en partie aplanies par cet outil, qui facilite la réflexion stratégique ainsi que le positionnement de l'organisation.

4. DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE

4.1. Mise en contexte

L’élaboration d’un plan stratégique est un exercice régi par un ensemble de règles. Au gouvernement du Québec, celles-ci sont préparées et diffusées par le MCE, le SCT ainsi que le MFQ. Dans l’optique d’offrir une solution de remplacement aux traditionnels documents écrits, un portail Internet a été mis sur pied. Le but était de faciliter la mise à jour de l’information, mais aussi sa diffusion. Par la suite, un second volet s’y est greffé. De nature participative, ce portail Extranet vise à permettre les échanges entre les responsables de la planification stratégique des divers ministères et organismes de l’administration publique québécoise.

La communauté de pratique a pour objectif de favoriser les relations entre les experts qui œuvrent dans le domaine de la planification stratégique. Dans un esprit de transfert de connaissances, les membres sont appelés à partager, voire à enseigner leurs acquis, tout en profitant des enseignements de leurs collègues. À cet effet, une zone de dépôt de documents permet d’échanger des outils et des grilles d’analyse, alors qu’un forum de discussion facilite les discussions, le partage des expériences ainsi que la transmission des opinions.

4.2. Problématique

Partant de l’hypothèse que la création et le maintien d’une communauté de pratique sont des processus difficiles, qui demandent un investissement soutenu, il importe dans un premier temps de s’assurer que l’on dispose des ressources nécessaires et de l’appui des autorités. Dans un deuxième temps, il faut garantir la présence d’une équipe qui possède les compétences et les disponibilités pour animer la communauté. Notre contribution au développement de la communauté de pratique virtuelle du MCE est d’identifier les

obstacles qui pourraient entraver son implantation, ainsi que les leviers sur lesquels le MCE peut concentrer ses efforts pour en faciliter la mise sur pied. Enfin, nous avons étudié le concept d'animation de la communauté, afin de préparer l'employé qui sera appelé à jouer ce rôle.

4.3. Méthodologie

4.3.1. Terminologie

La définition du concept de « communauté de pratique » que nous avons sélectionnée est celle proposée par l'éminent chercheur Etienne Wenger, présentée sur son site Internet spécialisé sur les communautés de pratique. Selon lui, « les communautés de pratique sont des groupes composés de personnes partageant un intérêt ou une passion commune qui interagissent entre elles dans le but d'apprendre des expériences et des réflexions de leurs pairs » (traduction libre)¹⁰. Dans le cas d'une communauté de pratique virtuelle, le lieu de partage principal est une plate-forme immatérielle qui rend possible les interactions entre les membres sans que ceux-ci entrent en contact physiquement.

À partir de cette définition, Wenger (2008) présente trois caractéristiques qui sont nécessaires pour qu'une communauté de pratique soit considérée comme telle :

- Un domaine d'intérêt doit être clairement déterminé;
- Une communauté d'individus qui sont engagés dans des activités communes;
- Les membres sont des praticiens qui partagent le même savoir et savoir-faire.

Le concept de communauté de pratique virtuelle s'applique dans notre cas : nous pouvons identifier un groupe de personnes qui partagent un domaine d'intérêt dans lequel ils œuvrent activement : la planification stratégique. Grâce à une plate-forme informatique, ils seront encouragés à échanger des outils et des informations portant sur leur pratique professionnelle.

¹⁰ WENGER, Etienne (page consultée le 2 mai 2008). « Communities of practice : a brief introduction » dans *Communities of practice*, [en ligne], <http://www.ewenger.com/theory/index.htm> (page consultée le 14 juillet 2008).

4.3.2. Cadre théorique

Le cadre théorique que nous avons utilisé est issu du document intitulé *Travailler, apprendre et collaborer en réseaux*¹¹, publié par le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFARIO). Dans un premier temps, nous avons utilisé la typographie des communautés de pratique virtuelles. Sur cette base, nous avons étudié les leviers et les obstacles qui peuvent entraver le développement de la communauté. Cela nous a permis d'identifier les propres forces et faiblesses de notre future communauté. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé le guide d'animation proposé par le CEFARIO (2005). Il est constitué d'une série de conseils qui encadrent le rôle de l'animateur. Enfin, nous avons observé de quelle façon ce cadre théorique était appliqué en analysant un rapport de recherche du CEFARIO qui faisait suite à l'étude d'une communauté de pratique virtuelle du ministère québécois des Transports¹². Notre objectif était de déterminer de quelle façon le cadre proposé était mis en application dans le cas d'une communauté similaire à la nôtre pour ce qui est des conditions de base (environnement, mode de recrutement des membres, taille).

4.3.3. Recension des écrits

Nous avons effectué une recension des écrits traitant du sujet des communautés de pratique ainsi que des communautés de pratique virtuelles. Nous avons ciblé des articles et des rapports de recherche publiés dans les périodiques spécialisés de l'administration publique.

Nous avons identifié plusieurs documents pertinents. Il s'est avéré que la plupart étaient des rapports de recherche produits dans le cadre des travaux du CEFARIO. Nous avons

¹¹ LANGELIER Louis, Etienne WENGER et. al. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseaux*, [en ligne], Québec, CEFARIO, 116 p.

https://www.cefrio.qc.ca/upload/1432_GuideCommunautes.pdf (page consultée le 14 juillet 2008).

¹² BAREIL, Céline, Anne BOURHIS, Line DUBÉ (2004) et.al.(2004). Réseau signalisation et circulation : rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (*CoPV*), Québec, CEFARIO.

donc sélectionné leur documentation comme source première. Nous avons aussi choisi des documents présentés par Etienne Wenger.

Nous traiterons tout d'abord des **conditions** pour une implantation réussie de la communauté de pratique, et ensuite des **stratégies d'animation** qui sont à privilégier pour assurer sa pérennité.

4.4. Mise en place de la communauté de pratique virtuelle

Certaines conditions sont nécessaires à l'implantation et à la pérennité des communautés de pratique virtuelles. Nous préciserons tout d'abord les éléments sur lesquels doit être mis l'accent pour favoriser l'implantation durable d'une communauté de pratique au sein d'une organisation. Nous évaluerons par la suite si ces conditions sont réunies au MCE. Enfin, nous suggérerons des façons pour exploiter ces leviers afin de garantir le développement optimal de la communauté.

4.4.1. Leviers identifiés

Dans le but de proposer les leviers qui seront utilisés pour optimiser le développement de la communauté de pratique, nous nous sommes basés sur la typologie des communautés de pratique virtuelles développée par Dubé, Bouhris et Jacob (2006)¹³. Celle-ci est composée de quatre grands thèmes. Le tableau résumant la typologie est présenté dans l'annexe B du présent document :

1. Les caractéristiques démographiques de la communauté de pratique;
2. Le contexte organisationnel dans lequel elle évolue;
3. Les caractéristiques de ses membres;
4. L'environnement technologique qui en assure le fonctionnement.

Nous avons tenté d'établir les caractéristiques de la communauté de pratique portant sur la planification stratégique. La typologie nous permet de qualifier chacune des

¹³ DUBÉ, Line, Anne BOURHIS et Réal JACOB (2006). « Toward a Typology of Virtual Community of Practice », dans *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol. 1, p. 69 à 89.

caractéristiques. Il est possible d'y associer un niveau de complexité variable. Moins celui-ci est élevé, plus le développement de la communauté sera facilité. De cette façon, nous déterminons lesquelles constituent des leviers sur lesquels le Ministère peut s'appuyer pour développer sa communauté. Nous présentons ces leviers, qui sont des caractéristiques présentes et peu complexes, dans le tableau 6.

Tableau 6. Leviers identifiés pour la communauté de pratique portant sur la planification stratégique

Thèmes	Caractéristiques	Niveau de complexité projeté	
2. Contexte organisationnel	Environnement organisationnel	Facilitant	Peu complexe
	Disponibilité des ressources	Élevé	Peu complexe
	Degré d'intégration à l'organisation	Supporté	Complexé
	Gouvernance	Institutionnalisé	Peu complexe
3. Caractéristiques des membres de la communauté	Taille de la communauté	Petite	Peu complexe
	Processus de sélection	Fermé	Peu complexe
	Engagement des membres	Volontaire	Peu complexe
	Stabilité des membres	Stable	Peu complexe
	Diversité culturelle	Homogène	Peu complexe
	Pertinence du sujet	Élevée	Peu complexe

Le principal levier de la communauté de pratique portant sur la planification stratégique est sans doute son assise organisationnelle. En effet, le projet est soutenu par les supérieurs hiérarchiques, notamment au sein du SPPS. Cette reconnaissance facilite le processus d'implantation de la communauté, notamment en assurant une grande liberté d'action aux responsables du projet. Ajoutons que bien qu'il s'agisse d'une nouvelle expérience dans l'administration publique, les ressources allouées au développement de la communauté sont suffisantes. Au-delà des dirigeants, les employés de la DAGPS sont fortement mobilisés en faveur du projet, et prêts à investir du temps et des efforts pour contribuer au développement de cette communauté.

Le second levier est relatif aux membres. Tout d'abord, la nature même du processus de sélection fait en sorte qu'ils sont sollicités sur la base d'une principale caractéristique professionnelle : leur implication dans le domaine de la planification stratégique. Ce critère permet de limiter considérablement le bassin de candidats. Par la suite, seuls les

individus intéressés à participer aux activités deviennent membres. Cet aspect volontaire fait en sorte qu'en théorie, seuls les individus les plus intéressés et prêts à s'investir vont devenir membres, ceux qui considèrent que leur participation sera profitable pour leur développement professionnel. Cela facilite la gestion de la communauté, car non seulement le nombre de membres est limité, mais leur intérêt suppose un niveau de participation maximal. Enfin, la stabilité des membres est considérée comme élevée. À première vue, cet aspect semble contradictoire avec la grande mobilité du personnel au sein de l'administration publique québécoise. Toutefois, selon les chercheurs du CEFARIO, cette variable fait référence à la permanence des membres, et non pas au roulement organisationnel (Langelier, Wenger *et al.*, 2005, p. 104-105). Nous soulignons le fait que nous n'avons pas identifié de levier en ce qui concerne les caractéristiques démographiques de la communauté ainsi que son environnement technologique.

4.4.2. Obstacles identifiés

Notre analyse des quatre thèmes et des caractéristiques d'une communauté de pratique nous a permis d'identifier des obstacles qui compliquent le développement de la communauté de pratique portant sur la planification stratégique. Ceux-ci constituent des défis pour le personnel responsable de la gestion de cette communauté.

Tableau 7 : Obstacles identifiés pour la communauté de pratique portant sur la planification stratégique

Thèmes	Caractéristiques	Niveau de complexité projeté	
1. Caractéristiques démographiques de la communauté	Orientation	Stratégique	Complexé
	Durée de vie	Permanente	Complexé
	Âge	Jeune	Complexé
	Niveau de maturité	Potentiel	Complexé
2. Contexte organisationnel	Dépassement des frontières	Large	Complexé
3. Caractéristiques des membres de la communauté	Dispersion géographique	Moyenne	Moyennement complexe
	Expérience antérieure de communauté	Inconnu	Complexé
	Familiarité avec les TIC	Inconnu	Complexé
4. Environnement technologique	Niveau de dépendance envers les TIC	Élevée	Complexé
	Disponibilité des TIC	Variée	Moyennement complexe

Le premier enjeu est constitué des caractéristiques démographiques de la communauté de pratique. Le projet, qui est de grande ampleur, vise à créer une entité qui sera permanente et qui possède des visées stratégiques : à terme, son influence se fera ressentir dans l'ensemble de l'administration publique québécoise. Le contenu partagé doit donc être pertinent. C'est-à-dire qu'il doit justifier la mise sur pied d'une telle entité. Le risque ici est qu'un manque de contenu entraîne un désengagement des membres. Ceux-ci ne ressentiront plus l'utilité de la communauté.

De plus, il y a le problème des cultures organisationnelles. La communauté est appelée à transcender les frontières traditionnelles de l'administration publique, elle est une structure horizontale. En effet, la communauté se compose d'individus provenant d'une multitude d'organisations, qui possèdent chacune une culture propre. Les membres ne sont donc pas tous habitués à travailler dans un environnement horizontal. Évoluer dans un tel environnement pourrait constituer un défi pour certains individus. Enfin, l'expérience des membres en ce qui concerne la participation à une communauté de pratique est une autre question importante. Des individus expérimentés seront plus à même d'échanger avec leurs pairs, alors que les personnes moins expérimentées peuvent ressentir une certaine gêne, voire une crainte au départ.

Le second enjeu est la variable technologique, le quatrième thème abordé dans la typologie des communautés de pratique. Est-ce que les membres de la communauté possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires pour évoluer au sein d'une communauté virtuelle ? Nous supposons qu'une majorité des employés est déjà à l'aise avec l'Internet. Toutefois, dans le cas des membres moins familiers avec les TIC, il faudra mettre en place des mécanismes leur permettant d'apprendre à utiliser les outils informatiques mis à leur disposition. Enfin, les utilisateurs comptent également sur l'efficacité du système informatique mis en place. Sa fiabilité doit donc être à toute épreuve. Une défaillance du système, ou même la présence de petits problèmes ponctuels risqueraient d'entraîner une perte de confiance et enfin, un désengagement des membres envers la communauté.

4.4.3. Condition essentielle : la reconnaissance

Selon les experts du CEFARIO, la question de la reconnaissance est fondamentale à la fois pour l'animateur et les membres de la communauté. En fait, le manque de reconnaissance pourrait nuire à la participation des membres aux activités de la communauté (Langelier, Wenger *et al.*, p. 93). Le fait que la légitimité de leur participation soit reconnue par leurs supérieurs est important pour les membres. Ils sont ainsi en mesure d'être pleinement engagés dans les processus de partage, sans remettre en question leur investissement dans la communauté (Langelier, Wenger *et al.*, p. 93). Plusieurs mécanismes de reconnaissance peuvent être implantés. En voici trois qui sont efficaces et qui ne représentent pas un investissement financier majeur.

- A. Le premier mécanisme proposé par les auteurs est la remise d'une récompense concrète, par exemple, une lettre de reconnaissance. Cela permet de démontrer à l'employé que ses efforts de participation sont reconnus et appréciés par les autorités. La permission de participer à une activité de perfectionnement, un colloque ou une conférence est aussi une méthode intéressante. En plus d'être un mécanisme de reconnaissance, elle représente un investissement. L'employé en question mérite sa place en raison de son niveau de compétence, mais aussi de sa capacité à partager ses connaissances. Les enseignements reçus lors de l'activité pourront ainsi être transférés à l'ensemble des membres de la communauté. Enfin, la qualité de la contribution des employés sélectionnés peut aussi être soulevée lors d'un événement de grande envergure.
- B. Toujours selon les chercheurs du CEFARIO, une autre piste à développer est la consultation par les décideurs des membres reconnus comme étant les plus actifs. Un employé apprécie le fait que son opinion ou son analyse soit prise en compte. Il s'agit d'une belle preuve de confiance et de reconnaissance de l'expertise, à la fois envers l'individu, mais aussi envers la communauté et son processus de transfert des connaissances.

C. Finalement, les chercheurs soulèvent le fait que l'établissement d'un réseau de rétroactions au sein même de la communauté, réseau qui fait suite aux interventions réalisées, est une voie intéressante. Cela permet tout d'abord aux participants d'améliorer leur contribution, mais surtout, de remercier leurs pairs pour leur engagement.

Ces mécanismes peuvent facilement être implantés au MCE. Nous avons sélectionné les suggestions qui ne demandent pas un investissement financier très important, et ceux qui s'intègrent bien avec la philosophie du secteur public.

4.5. Animation de la communauté de pratique virtuelle

Selon les experts, toute communauté de pratique doit être dotée d'un animateur (Langelier, Wenger *et al.*, p. 93). Cet animateur joue un rôle central au niveau de la gestion quotidienne de la communauté de pratique. Il guide les échanges, les provoque et les contrôle, au besoin. Il effectue également le lien avec les autorités de l'organisation et avec les partenaires extérieurs. Ses capacités relationnelles sont donc fondamentales.

4.5.1. Animation « sur scène »

La principale tâche de l'animateur est « d'insuffler un dynamisme, un esprit au sein [du] groupe » (Langelier, Wenger *et al.*, p. 75). Il doit donc favoriser les échanges entre les participants en ouvrant le sujet, en suscitant des questionnements ou en proposant des pistes de solutions à discuter. Comme la communauté repose sur le partage, il doit avoir la capacité d'inciter les membres à échanger leurs informations, leurs outils, leurs opinions. Lorsque les individus évoluent dans un environnement qui suscite la compétition, ou si la nature des informations est sensible, ce partage peut s'avérer difficile. L'animateur a donc la tâche de garantir aux utilisateurs un environnement fiable et propice aux échanges. Pour ce faire, il peut proposer un code d'éthique aux membres, dans lequel ils s'engageront notamment à ne pas diffuser les informations confidentielles obtenues par l'entremise de la communauté. Par la suite, un travail de communication

ponctuel doit être effectué pour rassurer les personnes qui ont des craintes à cet égard (Langelier, Wenger *et al.*, p. 80).

Parmi les problématiques auxquelles tout animateur est confronté, il y a la présence de membres silencieux. Une prise en charge personnalisée permet à l'animateur d'éclairer les raisons du silence de certains. Il communique avec le membre en question, et tente de dégager les raisons de son attitude. Il est possible qu'un manque de confiance en soi, un manque de temps ou encore un problème au niveau du climat soient à l'origine du problème. Dans le premier cas, l'animateur ne peut que tenter de convaincre le membre en évoquant les avantages de sa participation pour ses pairs et lui-même. Dans le deuxième cas, la sensibilisation reste possible. Il est clair que la participation à une communauté de pratique demande un investissement personnel et professionnel.

En ce qui concerne la question du climat au sein de la communauté de pratique, l'animateur est ici en position d'agir directement. Son rôle de modérateur lui permet d'intervenir pour contrôler tout débordement que peuvent provoquer les discussions. Ses interventions peuvent être de nature préventive. À ce sujet, il explique les règles qui régissent la communauté, et de plus, il se charge de les rappeler périodiquement. Il suit aussi le fil des discussions et agit lorsqu'il perçoit un risque de dérapage. L'animateur pratique aussi des interventions après avoir constaté des comportements inadéquats. Dans ces cas, il peut communiquer directement avec le participant concerné pour lui signaler ses commentaires. Il peut aussi, au besoin, censurer les interventions jugées inappropriées. Lorsque la situation l'exige, l'animateur est en position de résilier l'inscription d'un membre qui s'est montré peu respectueux des règles établies.

4.5.2. Animation « en coulisse »

L'animateur agit aussi en tant que tête dirigeante de la communauté de pratique. Bien qu'il ne dispose pas nécessairement de l'autorité hiérarchique pour encadrer ses pairs, il a l'avantage d'être le leader de la communauté. Il en maîtrise le fonctionnement interne et

connaît les moindres rouages de son fonctionnement. Il est aussi en relation directe avec les autorités.

Parmi ses nombreux rôles hors scène, le principal est sans doute le recrutement des membres. L'animateur est la personne qui reçoit les demandes d'inscriptions, et qui les traite. Il décide si le profil des intéressés correspond à ce qui est recherché. Inversement, il est aussi la personne qui sollicite les employés dont la participation est jugée pertinente. Le recrutement est une tâche permanente de l'animateur. Il doit y concentrer beaucoup d'énergie lors du lancement de la communauté et tout au long de son existence. Pour assurer sa pérennité, il doit éviter d'abandonner cet aspect, la venue de nouveaux membres est une source d'idées et d'outils innovateurs.

L'animateur agit aussi en tant qu'agent de liaison entre la communauté de pratique et la direction de l'organisation qui la soutient. Il s'assure que les demandes des dirigeants sont prises en compte, tant au niveau du mode de fonctionnement de l'entité que du contenu qui y est traité. Il fait aussi parvenir aux autorités les demandes des membres.

4.6. Conclusion

Nous ne sommes pas encore en mesure de déterminer avec exactitude tous les éléments qui caractériseront la communauté de pratique. Par exemple, le nombre de membres reste indéterminé. Logiquement, tous les répondants des ministères et organismes en matière de planification stratégique devraient participer aux échanges. Toutefois, un nombre indéterminé d'acteurs impliqués dans ce domaine pourraient aussi se greffer au groupe.

Malgré cela, le projet de communauté de pratique du MCE est sans contredit un projet de grande envergure, notamment en raison de sa nature stratégique ainsi que de l'horizontalité de la structure ainsi créée. La nature stratégique et virtuelle de la communauté que nous cherchons à mettre en place constitue deux défis majeurs. Le soutien des autorités interministérielles à l'égard du projet ainsi que la mobilisation des employés sont les principaux atouts qui permettront la constitution d'une communauté de

pratique efficace. Pour assurer sa pérennité, le travail d'animation de la communauté de pratique est le plus important. C'est pourquoi le choix de l'animateur constitue un défi. L'implication des dirigeants du MCE, mais aussi des organisations dont sont issus les membres, reste de mise, car la reconnaissance de la communauté et de la contribution des participants est le garant de la pérennité de son existence.

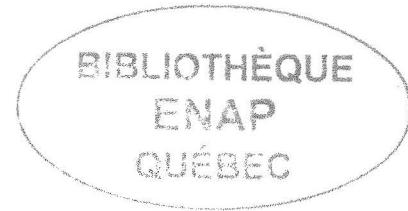
4.6.1. Recommandations en vue du développement d'une communauté de pratique virtuelle

Nous recommandons tout d'abord aux responsables du développement de la communauté de pratique d'exploiter les leviers que nous avons déterminés, soit l'appui des dirigeants de l'organisation, la mobilisation des employés ainsi que les caractéristiques du bassin des membres. Cela devrait leur permettre de répondre aux principaux défis, qui sont la nature stratégique de la communauté ainsi que son caractère virtuel. Afin d'assurer une participation maximale des membres, des mécanismes de reconnaissances doivent aussi être mis en place.

La seconde recommandation est liée à la personnalité et au profil de l'animateur de la communauté. Il doit avant tout posséder des qualités interpersonnelles notables. Il doit aussi être un employé expérimenté dans le domaine d'intérêt de la communauté. Bien que cela ne constitue pas une caractéristique obligatoire selon les études du CEFARIO, nous la jugeons pertinente, particulièrement si un manque d'interventions est constaté dans les premières discussions.

La troisième recommandation veut qu'il soit accordé à l'animateur toute la latitude nécessaire pour gérer la communauté. Il est important que celui-ci se l'approprie, et qu'il y investisse beaucoup de son temps. Par conséquent, une réorganisation de ses tâches est préférable afin de lui permettre de consacrer tout le temps nécessaire aux activités de la communauté.

Enfin, une quatrième recommandation est la formation d'un animateur-substitut. Celui-ci pourrait prendre la relève en cas d'absence ou de départ de l'animateur principal. Cela permettrait aussi d'alléger la tâche de ce dernier.



CONCLUSION

Les mandats qui nous ont été confiés au cours de ce stage avaient comme thème commun le processus d’élaboration des plans stratégiques. Nous avons été appelés à soutenir la réflexion et les travaux menés dans le but d’améliorer l’exercice de planification stratégique des ministères et organismes.

Le premier mandat concernait la modulation du modèle actuel de planification stratégique. À ce sujet, nous avons effectué un travail de réflexion visant à proposer des pistes de solutions afin de faciliter l’exercice aux ministères de gouverne. Nous avons identifié deux modèles, que nous avons appliqués au cas des ministères de gouverne. Notre conclusion est que le modèle de catégorisation des extrants et le modèle de la carte stratégique ont intérêt à être utilisés par les organisations concernés. Il est ressorti de notre étude qu’ils facilitaient effectivement la réflexion stratégique, en facilitant la détermination de la méthode de mesure de la performance à privilégier et en permettant de classer correctement les enjeux et les objectifs de l’organisation sans perdre l’aspect stratégique de l’exercice des yeux.

Notre second mandat était constitué d’une étude sur l’implantation d’une communauté de pratique virtuelle portant sur la planification stratégique. Nous avons déterminé les leviers qui favorisent le développement de cette communauté. Nous avons également identifié les menaces qui risquent d’en entraver le bon fonctionnement. Nous avons ensuite proposé un ensemble de directives qui guidera l’animateur dans ses nombreuses fonctions.

BIBLIOGRAPHIE

Modulation du modèle actuel de planification stratégique

ALBERTA. EXECUTIVE COUNCIL (2007). *Business Plan 2007-10*, Edmonton, le ministère.

ALBERTA. FINANCE (2007). *Business Plan 2007-10*, Edmonton, le ministère.

ALBERTA. TREASURY BOARD (2007). *Business Plan 2007-10*, Edmonton, le ministère.

AUSTRALIA. DEPARTMENT OF FINANCE AND DEREGULATION (2007). *Corporate Plan 2006/07-2009/10*, [en ligne], Canberra, le département

http://www.finance.gov.au/docs/corporate_plan_poster.pdf (page consultée le 19 février 2008)

AUSTRALIA. DEPARTMENT OF THE PRIME MINISTER AND CABINET (2007). *Annual Report 2006-07*, [en ligne], Canberra, le département
http://www.dpmc.gov.au/annual_reports/2006-07/pdf/annual_report0607.pdf (page consultée le 19 février 2008)

AUSTRALIA. THE TREASURY (2007). *Annual Report 2006-07*, [en ligne], Canberra, le Trésor
http://www.treasury.gov.au/documents/1320/PDF/Treasury_Annual_Report_2006-2007.pdf (page consultée le 20 février 2008)

BEHN, Robert D. (2003). « Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures », *Public Administration Review*, vol. 63, n°. 5 (September/October), p. 586-606.

CANADA. BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (2007). *Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008*, Ottawa, le bureau.

CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2007). *Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008*, Ottawa, le secrétariat.

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible*

Assets Into Tangible Outcomes, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press, 454 p.

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press, 322 p.

NEW ZEALAND. CONTROLLER AND AUDITOR-GENERAL (2002). *Reporting Public Sector Serformance*, 2e édition, Wellington, l'office.

NEW ZEALAND. DEPARTMENT OF THE PRIME MINISTER AND CABINET (2007). *Statement of Intent 2007-2010*, Wellington, le département.

NEW ZEALAND. STATE SERVICES COMMISSION (2007). *Performance Information Measures and Standards in the SOI and Annual Report*, Wellington, l'office.

NEW ZEALAND. STATE SERVICES COMMISSION (2007). *Statement of Intent 2007-2010*. Wellington, l'office.

NEW ZEALAND. THE TREASURY (2002). *Managing for Outcomes – Output Plans Guidance for Departments*, Wellington, le secrétariat.

NEW ZEALAND. THE TREASURY (2007). *Statement of Intent 2007-2010*. Wellington, le secretariat.

NIVEN, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-Profit Agencies*, Hoboken (New-Jersey), John Wiley & Sons, 305 p.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATIVE AND DEVELOPMENT (OECD) [2001]. *Specifying Outputs in the Public Sector*, Public Management Service, Paris, PUMA/SBO/RD(2001)2, p. 16-31.

QUÉBEC. MINISTÈRE DES FINANCES (2005). *Plan stratégique 2005-2008*, [en ligne], Québec, le ministère
http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Ministere/Fr/plan_strategiqueMFQ0508.pdf (page consultée le 30 avril 2008)

QUÉBEC, MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2007). *Lignes directrices pour l'élaboration des plans stratégiques des ministères, des organismes et des sociétés d'État*. Québec, le ministère, 19 pages.

QUÉBEC. MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2005). *Ministère du Conseil exécutif*, [en ligne], Québec, le ministère
<http://www.mce.gouv.qc.ca/ministere/ministere.htm> (page consultée le 1 février 2008)

QUÉBEC. MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2005). *Plan stratégique 2005-2008*, [en ligne], Québec, le ministère
http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/plan_strategique_2005-2008.pdf (page consultée le 20 février 2008)

QUÉBEC. MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2005). *Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques*, [en ligne], Québec, le ministère

http://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_priorites.htm (page consultée le 1 février 2008)

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2005). *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec : Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique*, Québec, le secrétariat.

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2008). *Le guide sur la carte stratégique*, Québec, le secrétariat, 29 p.

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2005). *Plan stratégique 2005-2007*, [en ligne], Québec, le secrétariat
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/secretariat/planstrat_05-07.pdf (page consultée le 20 février 2008)

UNITED-KINGDOM. CABINET OFFICE (2007). *Autumn Performance Report 2007*, London, le bureau.

UNITED-KINGDOM. HM TREASURY (2007). « Annex A: Performance Against 2004 and 2002 Spending Reviews PSA Targets », dans *Autumn Performance Report 2007*, London, le ministère, p. 10-26.

Développement d'une communauté de pratique virtuelle

BAREIL, Céline, Anne BOURHIS et Line DUBÉ, et.al. (2004). *Réseau signalisation et circulation : rapport de recherche sur l'expérience de mise en œuvre de la communauté de pratique virtuelle (CoPV)*, CEFARIO.

DUBÉ, Line, Anne BOURHIS et Réal JACOB (2006). « Toward a Typology of Virtual Community of Practice », dans *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol. 1, p. 69 à 89.

LAFFERIÈRE, Thérèse, Milton CAMPOS et Jean BENOÎT (2004). *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : le cas des communautés de pratique virtuelles*, [en ligne], Québec, CEFARIO, 127 p.
http://www.cefrio.qc.ca/upload/1434_Apprendre_aquotidienLaferrriere.pdf (page consultée le 14 juillet 2008).

LANGELIER Louis, Etienne WENGER et al. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseaux*, [en ligne], Québec, CEFARIO, 116 p.
https://www.cefrio.qc.ca/upload/1432_GuideCommunautes.pdf (page consultée le 14 juillet 2008).

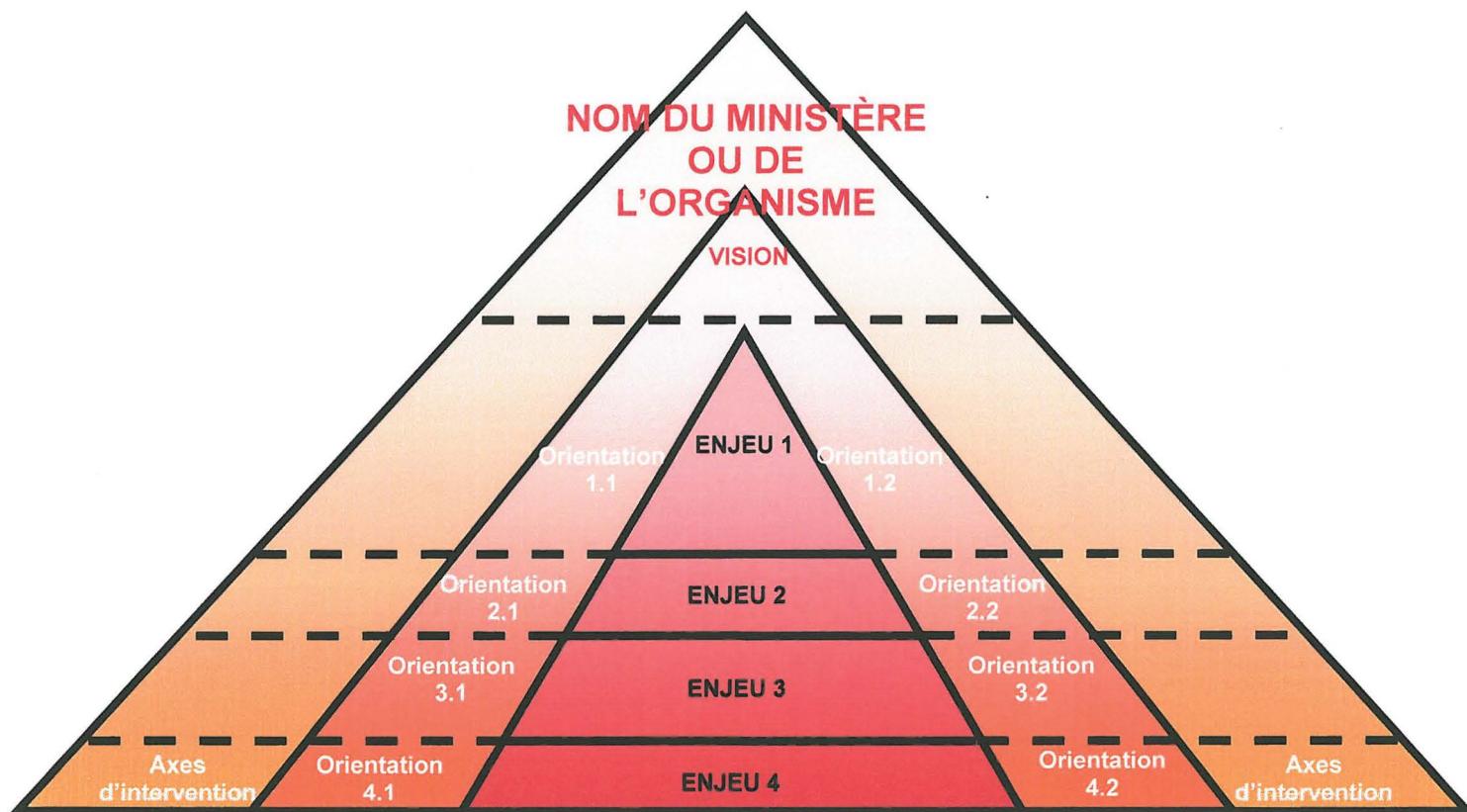
WENGER, Etienne (page consultée le 2 mai 2008). « Communities of practice : a brief introduction » dans *Communities of practice*, [en ligne],
<http://www.ewenger.com/theory/index.htm> (page consultée le 14 juillet 2008).

WENGER, Etienne, Richard McDERMOTT et William M. Snyder (2002). *Cultivating communities of practice*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press, 284 p.

ANNEXES

Annexe A. Schéma de communication

Diagramme 2. Schéma de communication de la carte stratégique



Annexe B. Typologie des communautés de pratique virtuelles

Tableau 8. Typologie des communautés de pratique virtuelles

Thèmes	Caractéristiques		- Niveau de complexité +
1. Caractéristiques démographiques de la communauté	Orientation	Opérationnelle	Stratégique
	Durée de vie	Temporaire	Permanente
	Âge	Vieux	Jeune
	Niveau de maturité	Transformation	Potentiel
2. Contexte organisationnel	Processus de création	Spontané	Intentionnel
	Dépassement des frontières	Restreint	Large
	Environnement organisationnel	Facilitant	Obstructif
	Disponibilité des ressources	Élevé	Faible
	Degré de formalisme (degré d'intégration à l'organisation)	Aucune reconnaissance	Institutionnalisation
	Gouvernance	Clairement désigné	Constamment négociée
3. Caractéristiques des membres de la communauté	Taille de la communauté	Petite	Grande
	Dispersion géographique	Moyenne	Élevée
	Processus de sélection	Fermé	Ouvert
	Engagement des membres	Volontaire	Obligation
	Stabilité des membres	Stable	Fluide
	Expérience antérieure de communauté	Importante	Inexistante
	Familiarité envers les TIC	Inconnu	Faible
	Diversité culturelle	Homogène	Hétérogène
	Pertinence du sujet	Élevée	Faible
4. Environnement technologique	Niveau de dépendance envers les TIC	Faible	Élevé
	Disponibilité des TIC	Variée	Peu variée

Source : LANGELIER Louis, Etienne WENGER et. al. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseaux*, [en ligne], Québec, CEFARIO, p. 102.

https://www.cefrio.qc.ca/upload/1432_GuideCommunautes.pdf (page consultée le 14 juillet 2008).

Annexe C. Résumé des recommandations

Tableau 9. Tableau résumé des recommandations

SECTIONS	THÈMES	RECOMMANDATIONS	
MODULATION DU MODÈLE ACTUEL DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	Catégorisation des extrants	1	Adopter pour les organismes de gouverne québécois un processus d'étalonnage avec les organisations comparables
		2	Miser sur la standardisation des pratiques professionnelles comme garant de la qualité des processus de production
	Carte stratégique	1	Mettre sur pied et supporter le comité interministériel sur la modulation des plans stratégiques
		2	Promouvoir l'utilisation de la carte stratégique dans les organismes de gouverne et les petits organismes
DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VIRTUELLE	Mise en place de la communauté de pratique	1	Cultiver l'appui des gestionnaires
		2	Constituer un bassin de membres intéressés et dynamiques
		3	Mettre en place des mécanismes de reconnaissances de la contribution des membres
	Animation de la communauté de pratique	1	Nommer animateur un professionnel qui possède à la fois une bonne connaissance du domaine d'intérêt de la communauté et d'excellentes qualités interpersonnelles
		2	Accorder une pleine liberté d'action à l'animateur dans la gestion de la communauté
		3	Nommer un animateur-substitut