

Article

# Ministère du Conseil exécutif : Québec.ca, point de convergence de l'administration publique

Émilie Michaud  
Université Laval

Martin Boucher est Directeur général des communications numériques gouvernementales au Secrétariat à la communication gouvernementale du ministère du Conseil exécutif (MCE). Le Conseil exécutif, aussi appelé Conseil des ministres, a pour rôle de définir les orientations de l'activité gouvernementale et de diriger l'administration de l'État. Le ministère, qui relève directement du premier ministre, doit s'assurer de la cohérence des actions de l'appareil gouvernemental. Il est chargé, entre autres fonctions, de la coordination des communications gouvernementales.

Martin Boucher a participé au colloque *La communication écrite entre l'État et le citoyen : défis numériques, perspectives rédactologiques* qui s'est tenu en octobre 2021 à l'Université Laval. Il y a prononcé la conférence d'ouverture et a animé, avec Isabelle Clerc, la table ronde consacrée aux différents projets de simplification des communications des organismes gouvernementaux. Afin d'actualiser le contenu de ses interventions d'alors, une entrevue a eu lieu avec lui en octobre 2022.

Martin Boucher relate ici la grande aventure de Québec.ca amorcée en 2017 par le gouvernement québécois.

## La plateforme Québec.ca

Au Québec, à l'origine, chaque ministère possédait son site Web – et même ses sites Web. Le citoyen faisait alors face à une vitrine numérique éclatée et organisée en fonction de la structure administrative du gouvernement. Le projet Québec.ca consiste à unifier plus de 800 sites Web du gouvernement du Québec en une seule plateforme. Certains contenus ne seront toutefois pas intégrés. C'est le cas notamment des contenus de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ([CNESST](#)), car c'est un organisme judiciarisé. Par ailleurs, certains organismes gouvernementaux, comme la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) ou la

Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), sont indépendants et tiennent à cette indépendance. Ils mettent en place leurs propres [projets d'amélioration des communications](#) avec les citoyens et exécutent ces projets de façon exemplaire. Le besoin de les intégrer à Québec.ca n'est donc pas pressant. Pour l'instant, l'effort est mis sur l'intégration des contenus de tous les ministères.

Le défi du projet consiste à transférer le contenu dans une seule plateforme, conçue selon les besoins des citoyens et non selon l'organisation interne de chaque ministère. Québec.ca s'est inspiré à cet égard des Britanniques, car ce sont eux les plus avancés dans le domaine de la relation État-citoyen. Ils impressionnent non seulement par le contenu de leur site Gov.uk, mais aussi par leur démarche de recherche et leurs grands principes, dont celui qui dit de concevoir pour le citoyen et non pour le gouvernement. C'est un défi de tous les instants, c'est ambitieux.

L'avantage au Québec, pour la réalisation d'un tel projet, c'est que le personnel de communication est regroupé dans une seule entité et non éparpillé dans plusieurs ministères : toutes les ressources en communication font partie du Secrétariat à la communication gouvernementale, qui relève du ministère du Conseil exécutif (le ministère du premier ministre du Québec). Les ressources sont ensuite affectées aux différents ministères.

D'un point de vue pratique, la gestion des contenus, la rédaction et la façon de les présenter représentent des défis. Nous ne nous contentons pas de copier le texte du site original et de le coller dans Québec.ca ; il est réécrit, ce qui permet l'élimination des doublons et une meilleure intégration selon les besoins des citoyens. Les responsables du projet contrôlent le contenant. La rédaction, quant à elle, est gérée par les ministères, qui rédigent dans [Québec.ca](#) plutôt que dans leurs sites locaux. Chacun applique les bonnes pratiques rédactionnelles et la politique éditoriale.

L'origine du trafic influence énormément l'élaboration du contenu. La majeure partie des visiteurs arrivent sur Québec.ca par une recherche sur Google. Ils n'accèdent donc pas au site par la [page d'accueil](#), mais en atterrissant directement sur la page qui les intéresse. Au départ, ils ne savent peut-être même pas qu'ils peuvent trouver des réponses sur Québec.ca. Le site s'avère populaire, très consulté, mais son adresse n'est pas nécessairement connue et n'a probablement pas besoin de l'être.

Plus il y a de contenus sur Québec.ca, plus ces contenus apparaissent dans les résultats de recherches sur Google grâce au référencement. L'objectif n'est donc pas de faire connaître l'adresse URL du site, mais bien de rendre son contenu visible. La seule directive que nous avons donnée en matière de visibilité ailleurs que dans l'espace numérique, c'est l'inscription de l'adresse Québec.ca dans les publicités. Mais le plus gros investissement demeure dans la qualité du contenu et

l'adéquation de la terminologie utilisée avec le vocabulaire du citoyen. Les différents ministères partagent ce constat, devenu la base de la politique éditoriale.

## **L'art de briser les silos**

L'uniformisation et l'application de cette politique éditoriale sont d'ailleurs possibles grâce à l'équipe du projet. Il y a une équipe de chefs de contenus thématiques : des chargés de projets de contenu numérique, avec de l'expérience et une spécialisation en rédaction Web, qui coordonnent les travaux des ministères. Ce sont eux qui offrent de la formation et du coaching sur les bonnes pratiques rédactionnelles et effectuent une certaine forme de validation des contenus. Ils interviennent surtout en cas d'écarts avec l'arborescence du site. Un ministère qui intègre ses contenus ne voit pas toute l'arborescence de Québec.ca — une arborescence thématique —, il reçoit donc de l'aide de la part de l'équipe de chefs de contenus. L'équipe intervient si un contenu pose problème ou si le texte n'est pas clair.

Lorsqu'un membre de l'équipe signale un problème de contenu à un ministère, il s'attend à ce que le contenu soit changé. Plus le contenu est spécifique, moins il nécessite d'intervention. La facilité d'intégration des contenus dépend de plusieurs facteurs. Lorsque le contenu traite d'un sujet unique, propre à un seul ministère — par exemple, le contenu du secteur de la santé —, c'est plus facile. Par ailleurs, les contenus récents réécrits en suivant les bonnes pratiques s'intègrent aussi très bien à Québec.ca. De l'autre côté, les contenus plus anciens, ou qui touchent à plusieurs ministères, s'intègrent difficilement. Le sujet est alors dupliqué. Nous essayons donc d'identifier un seul propriétaire du contenu, tout en nous assurant que ce propriétaire collabore avec le ministère au contenu similaire pour simplifier le tout pour le citoyen. C'est le travail de l'équipe de Québec.ca de gérer cette collaboration.

L'équipe du projet de Québec.ca et les équipes de communications de chaque ministère s'entendent bien et se comprennent. La dynamique change lorsque les équipes de communications doivent communiquer avec les directions générales d'un ministère, par exemple, composées d'experts de contenus très « pointus ». Ce sont eux qui rédigent les textes et certains ne les simplifient pas suffisamment pour le Web. Les pratiques restent difficiles à changer, mais cette résistance est de bonne foi.

Un projet de transformation numérique n'est pas toujours essentiellement technologique, mais également humain. L'énergie va davantage sur la réconciliation des perspectives que sur la prouesse technologique. Une grande part du travail consiste à combattre la résistance aux changements.

L'évolution des pratiques modifie les attentes. Nous avons toutefois remarqué une différence entre la résistance au changement et la résistance de bonne foi mentionnée précédemment. À force de démonstrations, d'expérimentations, de discussions, d'échanges de références et d'apport de données, les responsables du projet ont réussi à rallier les gens. Ils ont fait entendre la voix du citoyen.

## **Évaluation de la compréhension du citoyen**

Cette voix du citoyen, c'est le moteur du projet. Après chaque intégration de contenu, nous le testons auprès des citoyens. Le projet Québec.ca a été amorcé en 2017 et s'intègre à la stratégie gouvernementale pour réinventer la relation État-citoyen. Plusieurs initiatives font partie de cette stratégie :

- Création des médias sociaux du gouvernement ;
- Développement des compétences et attraction de talents en communication numérique ;
- Intégration numérique des campagnes publicitaires ;
- Création d'un espace (le Labo) pour élaborer et valider les stratégies et les livrables.

Le Labo est un programme qui permet d'obtenir des données et d'effectuer des recherches auprès des citoyens. Il permet d'expérimenter et de valider en temps réel les propositions faites aux citoyens pour que leurs besoins soient satisfaits.

Les commentaires sur le contenu et les plaintes à ce sujet sont accessibles aux propriétaires des contenus (les ministères). C'est donc à eux de consulter les commentaires et d'améliorer les choses. La voix du citoyen provient aussi de statistiques de fréquentation, de rétroactions ou de tests utilisateurs permettant de valider et rechercher ce qui fonctionne pour le site.

Il existe une distinction entre valider la compréhension du citoyen et recevoir l'opinion du citoyen. L'équipe de Québec.ca veut des données sur une situation réelle d'utilisation, pas des opinions. Ils observent donc, au lieu de demander l'opinion sur l'utilisabilité. Notons quand même que le site permet aux citoyens de laisser leurs rétroactions sur chacune des pages, ce qu'ils font, en plus de poser de nombreuses questions et d'émettre des commentaires sur les réseaux sociaux. Cela permet de rester à l'écoute des besoins et d'identifier les opportunités d'amélioration. Par exemple, nous avons effectué quatre tests utilisateurs durant la pandémie et le site a subi quatre refontes.

## Québec.ca et la pandémie de COVID-19

Car Québec.ca, c'est aussi une histoire de pandémie. La pandémie de COVID-19 s'est avérée un accélérateur. Très tôt, nous avons ajouté au site une page spécialisée avec du contenu relatif au virus. Beaucoup d'ajouts ont suivi, et la page est devenue un guichet unique pour l'information et les services gouvernementaux en lien avec la pandémie. Le danger à ce moment-là, c'était de s'égarer et d'oublier les principes de cohérence et de qualité des contenus.

Un agent virtuel, ou *chat bot*, a été ajouté au site durant la pandémie. Le robot conversationnel répertoriait les contenus de la section COVID pour répondre aux questions. L'utilisation d'une telle intelligence artificielle représentait une innovation pour le gouvernement. La fonction de communication du robot impliquait la notion d'apprentissage d'un algorithme avec réponses et accès au contenu. Pour mettre de l'avant les besoins des citoyens, il faut employer leur langage. Pour y arriver, l'équipe de Québec.ca s'est inspirée des consultations et des questions aux équipes des réseaux sociaux. Et, étant donné que le *chat bot* répertoriait les contenus de façon automatisée, leur qualité influait sur celle des réponses. Si le contenu était mal rédigé, la machine d'intelligence artificielle répondait mal. Donc la performance du robot dépendait de la qualité des contenus. Ce *chat bot* a permis aussi de créer une belle collaboration avec les gens des technologies de l'information. La performance du robot n'a pas été spectaculaire, la solution n'est pas encore au rendez-vous, mais l'apprentissage a été intéressant.

À la fin de la première vague, les citoyens avaient posé environ 2 millions de questions au *chat bot*. Ces questions posées viennent s'ajouter aux autres chiffres. Québec.ca a eu 180 millions de pages vues en 2020, et près de 300 millions en 2021. L'analyse de fréquentation permet d'obtenir des données sur la provenance du trafic, les recherches des citoyens, leur parcours sur le site, leur langage, leur terminologie, leurs préoccupations. Ces données aident donc à prendre des décisions et servent à adopter les nouvelles orientations. C'est aussi ça, la voix du citoyen.

Et que nous dit-il, ce citoyen ? Après la mise en ligne du site, en juin 2018, les employés du gouvernement demeuraient perplexes, ils trouvaient que le site manquait de saveur, l'absence de photos le rendait monotone, impersonnel, « sec », anonyme. De leur côté, les citoyens disaient que le site s'utilisait facilement, en plus d'être rapide, efficace, simple et dégagé. Ces commentaires montrent la fracture de perception entre ce que le gouvernement souhaite comme image et le point de vue des utilisateurs. Donc, outre le défi de rédaction, nous faisons face à un défi de rapprochement des points de vue pour faire entendre la voix du citoyen à l'interne. Prenons l'exemple de l'absence

de photos : Québec.ca prévoit en intégrer, mais en choisissant seulement des images qui illustrent les propos et non des images décoratives, vestiges d'une ancienne habitude. Comme les ministères ne sont pas habitués à de telles pratiques, ils ne proposent pas d'images avec leurs contenus.

## **Sites informationnels et sites interactionnels : deux solitudes à conjuguer**

Parmi les autres défis que nous rencontrons, soulignons le fait que Québec.ca n'est pas responsable des développements des services transactionnels ; ce sont les spécialistes des technologies de l'information qui jouent ce rôle. Le site sert aux contenus informationnels uniquement. Or, les sites Web gouvernementaux contiennent les deux, de l'informationnel et du transactionnel. En principe, les plateformes transactionnelles sont moins bien référencées que les pages de contenu et apparaissent donc moins dans les résultats de recherche.

Les utilisateurs découvrent généralement les services transactionnels lorsque les contenus en parlent. Par exemple : une citoyenne souhaite prendre un rendez-vous pour une dose de vaccin contre la COVID-19. Elle cherche sur un moteur de recherche à l'aide des mots-clés « vaccin COVID Québec » ou « rendez-vous vaccin Québec ». Elle arrive sur une page de Québec.ca qui parle de la campagne de vaccination contre la COVID-19 et un lien hypertexte la redirige vers ClicSanté, la plateforme de prise de rendez-vous médicaux.

Quand l'utilisateur passe de l'informationnel au transactionnel, il ne doit pas sentir qu'il change de plateforme, nous devons uniformiser son expérience. C'est pourquoi l'équipe de recherche du Labo a publié le [système de design gouvernemental](#) qui permet de produire rapidement, et de façon cohérente, des interfaces pour les services transactionnels du gouvernement, facilitant l'arrimage des services. Les responsables du projet ont dressé un modèle général d'interactions qui provient d'une observation du parcours citoyen.

Même après quatre ans, l'équipe de Québec.ca se sent au début de quelque chose, d'une aventure collective. De nouveaux défis attendent les équipes.

Bien que les contenus COVID, qui ont été les premiers à être intégrés au site, soient encore très consultés, ils le sont moins qu'avant maintenant que le plus gros de la pandémie est derrière nous. Cependant, d'autres contenus ont été ajoutés à Québec.ca par certains ministères qui tournaient au ralenti durant cette période.

La pandémie a amené beaucoup de visites sur Québec.ca, et l'ajout de contenus a permis de garder ce nombre de visites élevé. Certains sites de ministères sont déjà fermés, et leur contenu transféré, comme le site du Directeur des poursuites criminelles et pénales, ou celui du ministère des Relations internationales. Il y a d'autres contenus vedettes aujourd'hui, notamment [tout ce qui touche à l'immigration](#), mais ils n'atteignent pas le niveau de popularité qu'avaient les contenus COVID au plus fort de la pandémie.

L'imprimé n'est pas délaissé. Nous avons développé un outil qui génère des PDF à partir des pages Web. Cela dit, nous craignons que cela soit trop utilisé et que les gens rédigent leur contenu sur le Web en pensant au PDF. Nous sommes donc en train de nous pencher là-dessus et d'imaginer la suite.

## **L'accessibilité, un défi de tous les instants**

L'accessibilité demeure une source de préoccupation. Sur ce point, Québec.ca applique les normes émises par le Conseil du trésor. L'équipe du site Web est d'ailleurs très pointilleuse avec ces dernières. Le Conseil du trésor considère que Québec.ca est LE plan pour améliorer l'accessibilité Web du gouvernement, autant pour les interfaces que pour le contenu.

Tenir compte de la population avec un faible niveau de littératie est plus difficile, ça demande de sensibiliser les rédacteurs pour qu'ils simplifient leurs contenus. Trop de contenus de niveau universitaire sont encore produits. Les experts ont encore l'impression que rédiger un texte court et simple, c'est du marketing.

À titre illustratif, dans le domaine de la santé, on parle souvent d'un accès à un guichet « première ligne », le terme est utilisé par les politiciens et les journalistes. Toutefois, « première ligne », c'est du jargon : une personne malade qui souhaite obtenir un prélèvement sanguin n'a pas besoin de savoir si elle doit passer ou non par la « première ligne ». Ce n'est pas à elle de démêler les règles de fonctionnement du gouvernement. En utilisant le terme « guichet de première ligne », on met encore de l'avant la structure interne du gouvernement. Changer la façon de nommer les services reste un grand défi.

Heureusement, les équipes sont parfaitement outillées pour faire face à tous ces obstacles. Notons, par exemple, que les élections et les changements de nom des ministères du gouvernement ne représentent pas un retour en arrière pour Québec.ca. Si les ministères changent, les thèmes restent. L'équipe de Québec.ca a bien documenté son travail et est prête à accueillir de nouvelles personnes dans le projet.

Pour finir, nous avons bien conscience que Québec.ca est un projet d'envergure et une forme de modèle. De nombreuses organisations se tournent vers nous, nous observent, et nous devons donc donner l'exemple et utiliser les meilleures pratiques. C'est notre responsabilité. C'est pour cela que nous partageons notre expérience. Cela avait été prévu dès le départ dans la stratégie : être ouvert sur le projet, transparent, et partager le plus possible. Le partage avec les citoyens, les professionnels, les autres paliers gouvernementaux ou les chercheurs universitaires permet aussi de découvrir les bonnes pratiques des autres organisations. Nous ne cherchons pas à influencer le milieu de la rédaction, mais nous participons définitivement à un écosystème, nous faisons partie de la communauté numérique.

Pour aller plus loin, vous pouvez lire le récit de l'équipe du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) qui propose des trucs et astuces pour réussir un projet d'intégration :

<https://www.quebec.ca/a-propos/blogue/10-commandements-migration-reussie>