

# Guide de rédaction de principes

## Architecture d'entreprise gouvernementale 3.3





Volet Affaires

## **Guide de rédaction de principes**

---

Architecture d'entreprise gouvernementale 3.3

Cette publication a été réalisée par  
le Dirigeant principal de l'information  
et produite en collaboration avec la Direction des communications  
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet  
du Conseil du trésor et de son secrétariat  
en vous adressant à la Direction des communications  
ou en consultant son site Web.

Direction des communications du ministère du Conseil exécutif  
et du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158

[communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – juin 2017  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-78783-9

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2017

# Table des matières

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	VI
HISTORIQUE DES CHANGEMENTS	VII
AVIS AUX LECTEURS	VIII
SOMMAIRE	IX
1. INTRODUCTION	1
2. DETERMINATION DE PRINCIPES AU SEIN D'UNE ORGANISATION	1
2.1 CARACTERISTIQUES	1
2.2 QUALITES	2
2.3 MOTIVATION	2
2.3.1 INFLUENCES	2
2.3.2 DOMAINES D'APPLICATION	3
3. FREQUENCE DE REVISION DES PRINCIPES	3
4. STRUCTURE DE PRESENTATION	3
5. DEMARCHE GLOBALE DE REALISATION	4
6. ÉVALUATION	4
7. CONCLUSION	5

## Liste des sigles et acronymes

AE : architecture d'entreprise

AEG : architecture d'entreprise gouvernementale

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

TI : technologies de l'information

TOGAF : *The Open Group Architecture Framework*

# Historique des changements

Version de l'AEG	Date de publication	Modifications
3.3	Juin 2017	Publication de la première édition

La version en vigueur est disponible à l'adresse suivante :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informatiionnelles/architecture-dentreprise-gouvernementale/>

## Avis aux lecteurs

Le présent document s'adresse à quiconque porte intérêt à la mécanique d'élaboration des principes en tant qu'outil de développement et de gain en maturité organisationnelle.

L'*Open Group* (TOGAF, section 23<sup>1</sup>), *Gartner Group*, *McKinsey*, l'OCDE ainsi que Fischer, Winter et Aier<sup>2</sup> ont alimenté la réflexion préliminaire à la rédaction de ce document.

---

1 THE OPEN GROUP. *The Open Group Architecture Framework (TOGAF) 9.1*, chapitre 23, [En ligne], 2011, <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>.

2 Christian FISCHER, Robert WINTER et Stephen AIER. [Computer and Information Science 2010](#), volume 317 de la série [Studies in Computational Intelligence](#), pp 193-205, "What is an Enterprise Architecture principle? Towards a consolidation definition."



## Sommaire

Le présent document a pour objet de présenter ce que sont un principe, ses caractéristiques et son utilité au sein d'une organisation. Un principe est largement employé au sein des architectures d'entreprise, mais son utilité ne se limite néanmoins pas à ce contexte, puisqu'il peut devenir un outil de mise en œuvre de la gouvernance au sein des organisations.



# 1. Introduction

Un principe se définit comme « une règle générale et une ligne directrice, destinées à être durables et rarement modifiées, qui informent et soutiennent la manière dont une organisation s'engage à remplir sa mission<sup>3</sup> ».

L'adoption d'une série de principes par une organisation constitue un geste structurant permettant d'émettre une volonté de concrétiser des orientations, de les communiquer et de les opérationnaliser en formulant des énoncés brefs, clairs et précis.

## 2. Détermination de principes au sein d'une organisation

Un principe est un énoncé qui exprime une volonté organisationnelle de réaliser certains objectifs. Il est partie prenante d'un ensemble d'idées qui orientent stratégiquement l'organisation dans sa volonté de réaliser sa mission.

Selon l'organisation, des principes peuvent être établis dans différents domaines et sur divers aspects.

Ainsi, pour l'Open Group, les principes se retrouvent au sein de deux secteurs clés :

- ✓ L'organisation, au sens large, lorsqu'il est nécessaire d'harmoniser le processus de prise de décisions au sein d'organisations comportant plusieurs branches distinctes.
- ✓ L'architecture d'entreprise. Dans ce cas, les principes doivent refléter l'esprit de ce qui est recherché par l'organisation.

### 2.1 Caractéristiques

Fischer, Winter et Aier<sup>4</sup> ont fait une analyse basée sur une revue de littérature effectuée par Stelzer's (2009) et ils ont soulevé sept composantes retrouvées dans les principes d'architecture d'entreprise :

- ✓ Un principe d'AE est basé sur la stratégie d'affaires et la stratégie TI;
- ✓ Les principes de conception d'AE se réfèrent à la construction d'une entreprise, alors que les exigences se réfèrent à sa fonction;
- ✓ Les principes peuvent être attribués à différents volets (affaires, information, applications, infrastructure, etc.);
- ✓ Un principe d'AE est décrit dans une déclaration indiquant ce qu'il faut améliorer;
- ✓ Pour chaque principe, une logique est formulée expliquant pourquoi il est destiné à aider à atteindre un objectif prédéfini;

---

3 THE OPEN GROUP. *The Open Group Architecture Framework (TOGAF) 9.1*, chapitre 23, [En ligne], 2011, <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>.

4 Christian FISCHER, Robert WINTER et Stephen AIER. *Computer and Information Science 2010*, volume 317 de la série *Studies in Computational Intelligence*, pp 193-205, "What is an Enterprise Architecture principle? Towards a consolidation definition."

- ✓ Pour chaque principe, des implications concrètes ou des actions clés sont décrites expliquant comment le mettre en œuvre;
- ✓ Il faut définir comment déterminer l'accomplissement de chaque principe.

## 2.2 Qualités

Point d'appui guidant la prise de décisions, le principe doit être relié aux objectifs organisationnels ainsi qu'aux motivations de l'organisation.

Toutefois, un principe ne devient pas bon simplement parce qu'il est écrit et qu'il a fait l'objet d'un consensus entre ses rédacteurs et les gestionnaires qui ont procédé à son approbation.

Un bon ensemble de principes doit reposer sur les éléments suivants :

- ✓ Ils sont connus. Par conséquent, ils doivent être communiqués;
- ✓ Ils reflètent les valeurs de l'organisation et sont écrits dans un langage compréhensible par tout le monde;
- ✓ Ils sont faciles à comprendre, de sorte qu'ils ne laissent aucune place à l'interprétation;
- ✓ Ils sont reliés à l'atteinte d'objectifs organisationnels (ex. mieux servir les citoyens);
- ✓ Ils sont peu nombreux;
- ✓ Ils ne sont pas génériques;
- ✓ Ils sont orientés vers le futur;
- ✓ Ils sont approuvés et défendus par la haute direction de l'organisation.

Lorsque ces conditions sont respectées, les principes deviennent un puissant outil de prise de décisions et donnent une orientation aux travaux en architecture d'entreprise. Ils trouvent leur utilité lorsqu'ils sont pertinents au quotidien à tous les échelons d'une organisation, c'est-à-dire lorsqu'ils éclairent les décisions stratégiques et opérationnelles.

## 2.3 Motivation

Un principe ne se rédige pas sans une motivation organisationnelle visant à orienter ou à régulariser la prise de décisions. Ainsi, le contexte organisationnel peut influencer la rédaction, le contenu et les limites de principes ainsi que les secteurs d'activité où ces principes peuvent être requis.

### 2.3.1 Influences

Plusieurs facteurs peuvent influencer les principes. Mentionnons, entre autres :

- ✓ la mission de l'organisation;
- ✓ ses initiatives stratégiques;
- ✓ les contraintes propres à l'organisation;
- ✓ les technologies utilisées;
- ✓ les grandes tendances en informatique.

## 2.3.2 Domaines d'application

Voici quelques questions contribuant à déterminer les secteurs d'activité qui gagneraient à avoir des principes officiels :

- ✓ Existe-t-il des domaines où l'on se retrouve avec des décisions inconsistantes?
- ✓ Est-ce que le domaine d'application est sujet à des changements fréquents?
- ✓ Est-ce que le domaine est d'importance stratégique pour les TI ou pour l'organisation?

Une réponse positive à une ou plusieurs de ces questions indique que le domaine pourrait tirer avantage de l'élaboration et de la mise en œuvre de principes.

## 3. Fréquence de révision des principes

Il n'y a pas de règles préétablies en la matière. La pertinence de la révision doit être évaluée lorsque l'organisation prend un nouveau virage tel que l'adoption de nouvelles orientations, d'une nouvelle stratégie ou d'une nouvelle mission.

La révision peut produire divers résultats :

- ✓ Reconduction du principe *in extenso*;
- ✓ Modification du principe par amendement;
- ✓ Abandon du principe.

## 4. Structure de présentation

Le format de présentation des principes qui a été retenu est basé sur la structure proposée par le cadre de référence TOGAF<sup>5</sup> de l'Open Group :

- ✓ Énoncé du principe;
- ✓ Une brève explication ne comportant aucune ambiguïté d'interprétation;
- ✓ Le raisonnement ayant conduit à l'adoption du principe. Il énonce les bénéfices recherchés ainsi que les interrelations avec d'autres principes lorsque celles-ci existent. La formulation doit se faire en adoptant un langage compréhensible aux employés qui ne sont pas des informaticiens. On répond à la question « Pourquoi devons-nous utiliser ce principe? »
- ✓ Les impacts associés à l'adoption du principe, tant du côté affaires que du côté des TI, d'appliquer le principe au sein de l'organisation. On répond à la question « Comment cela influence-t-il l'organisation? »

---

5 THE OPEN GROUP. The Open Group Architecture Framework (TOGAF) 9.1, chapitre 23, [En ligne], 2011, <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>.

## 5. Démarche globale de réalisation

Voici les principales étapes nécessaires à la création ou à la révision, selon le cas, des principes :

- ✓ Évaluation de la nécessité de rédiger de nouveaux principes ou de remettre en question des principes existants;
- ✓ Rédaction du principe en fonction de la structure de présentation retenue;
- ✓ Évaluation;
- ✓ Présentation à l'équipe de gestion pour fins d'approbation;
- ✓ Communication (un principe inconnu, même le meilleur, est un principe inutile).

## 6. Évaluation

Un principe doit nécessairement faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer sa pertinence et son incidence, car il n'y a aucun intérêt à élaborer des principes qui ne contribuent pas à atteindre les objectifs organisationnels qu'ils sont censés soutenir.

Déterminer la pertinence d'un principe exige un questionnement approprié, dont voici quelques exemples :

- ✓ Est-ce que ce principe, tel que rédigé, aidera à réaliser, à concrétiser la motivation à l'origine de la démarche?
- ✓ Quelles sont les limites du principe? Trouver le point de rupture de celui-ci en termes d'acceptabilité, de sécurité, de niveau de risque, etc.
- ✓ Quels changements doivent être introduits pour que le principe devienne vrai? Est-ce réaliste de l'introduire?
- ✓ Est-ce que ce principe a une valeur réelle pour l'organisation?
  - Ainsi, la firme Gartner propose un test simple; celui de l'absurdité, qui consiste à répondre à la question suivante : « Est-ce que l'inverse peut être vrai? » Si l'énoncé contraire ne peut jamais être vrai, le principe est alors de faible valeur.

Par exemple, si l'on formule le principe que « les technologies de l'information doivent être utiles au sein de notre organisation », l'énoncé inverse serait « les technologies de l'information doivent être inutiles au sein de notre organisation ». Cet énoncé ne sera jamais vrai, ce qui fait que le principe est de faible utilité, voire de valeur nulle.

## 7. Conclusion

Les principes constituent un puissant outil exprimant la direction à suivre tout en offrant une rationalité à la prise de décisions ainsi qu'à l'évaluation des résultats.

Ils doivent être adaptés aux défis propres au contexte d'une administration publique :

- ✓ Missions gouvernementales;
- ✓ Impacts des nouvelles législations;
- ✓ Attentes de la population.

Ils ne pourront être efficaces s'ils sont trop nombreux ou trop génériques.

Ils seront sans valeur s'ils ne sont pas connus et partagés, s'ils ne deviennent pas partie prenante de la culture organisationnelle et s'ils ne servent pas à orienter la prise de décisions.

**Secrétariat  
du Conseil du trésor**

**Québec**



Au cœur de l'administration publique