

 École nationale
d'administration publique

 **BANQUE
NATIONALE**

Réalisons vos idées

 **ÉTS**
Le génie pour l'industrie

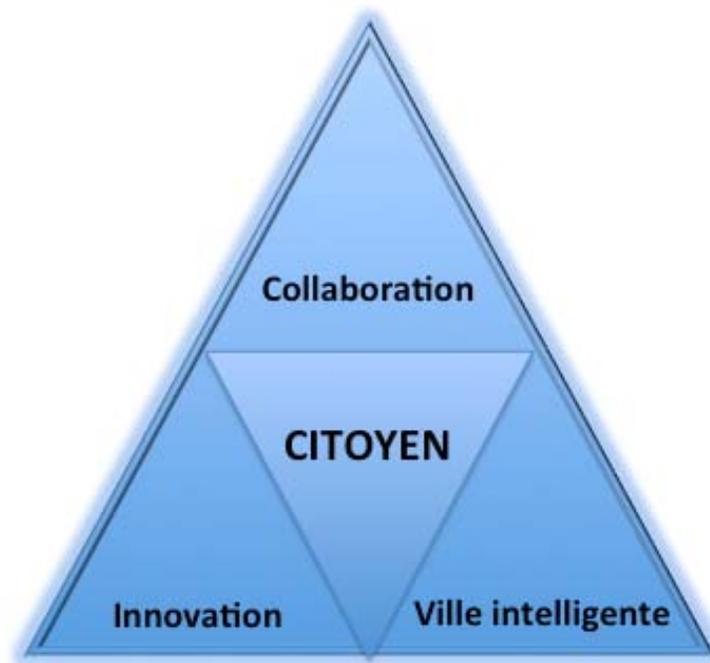
 **cefrio**
L'EXPERIENCE DU NUMERIQUE



Collaboration dans les Projets & Organisations publiques
Défis & Innovations à l'ère du numérique

PROGRAMME FINAL de la Conférence du 23 septembre 2015, 7h30 à 15h

Amphithéâtre de l'ENAP-Québec - École nationale d'administration publique
555 Boulevard Charest Est, Québec, QC G1K 9E5



Après le succès de la Conférence Ville intelligente (SMART CITY) tenue à l'ENAP-Montréal en 2013, deux autres conférences du même type sont organisées dans les locaux de l'ENAP-Québec en septembre 2015 (COLLABORATION) et à Gatineau-Ottawa en Mai 2016 (INNOVATION).

NOTA : Procédure d'inscription à la page (P.) 25.

Description dans les autres langues des pays de l'ALENA : P. 26 pour Anglais (ENGLISH) – ou– de P. 28 pour Espagnol (ESPAÑOL)

CONTEXTE

Confrontées à des besoins de plus en plus nombreux & sophistiqués, dans une situation budgétaire de plus en plus rigoureuse, les organisations publiques & parapubliques n'ont d'autres choix que se tourner vers de nouvelles façons de travailler, dont la COLLABORATION et l'intégration plus harmonieuse de nouveaux contributeurs via le recrutement, les fournisseurs et le partenariat.

Après quatre décennies, l'expression «**Faire plus, avec moins**» a des allures de rengaine. C'est par une nouvelle culture du travail, devenant toujours plus collaborative et créant une nouvelle dynamique, mettant en scène l'innovation, le développement accéléré des talents et des compétences collectives, le leadership partagé, la prise de décision collective, la reconnaissance au travail, la performance collective, l'amélioration de la qualité et de l'usage des technologies de l'information (TI), que se distinguent les avantages ultimes de la collaboration, qui ne peuvent être que strictement financiers.

Il est clair, notamment pour les jeunes travailleurs, que **Faire simplement « comme avant »** est plus difficile à accepter dans un contexte de réseautage accru, de rapide évolution sociétale et de désuétude technologique accélérée. En effet, les jeunes souhaitent comprendre le sens de ce qu'ils font, vivre des activités de travail enrichissantes et ils espèrent en retour que l'organisation tente de mieux les comprendre et d'adapter ses règles, souvent jugées trop rigides. Plus que jamais, les gens œuvrant en gestion des ressources humaines (GRH) et ceux en TI devront unir leurs forces pour réussir la COLLABORATION interne & externe. En fait, nous sommes maintenant invités à :

«FAIRE mieux, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE».

RAISON d'ÊTRE de la CONFÉRENCE

Cette conférence, riche en contenu, vise à convier dans un même lieu des conférenciers-experts réputés et des praticiens œuvrant en Administration publique (AP), en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines (GRH) et en Technologies de l'information (TI); ceci afin d'identifier des moyens concrets permettant de mieux travailler ensemble dans nos unités administratives, nos équipes de projet et nos autres équipes de travail, pour augmenter la performance des organisations publiques & parapubliques québécoises.

OBJECTIFS de la CONFÉRENCE

- Décrire la puissance du CONCEPT de Collaboration, son caractère multidisciplinaire et sa pertinence pour faire face aux problèmes, défis & enjeux actuels de l'Administration publique québécoise.
- Proposer des MOYENS CONCRETS, notamment stratégiques, organisationnels, technologiques & humains, pour «DÉSILOTER» les entités administratives, en favorisant les échanges interservices & inter-organisationnels.
- Préciser les APPLICATIONS possibles de la Collaboration dans la prestation électronique de services publics (PES)
- Situer l'apport de nouveaux modes de GOUVERNANCE des ressources informationnelles
- Identifier des COMPÉTENCES requises et des MEILLEURES PRATIQUES pour mieux collaborer, notamment chez les Conseillers RH, les Gestionnaires publics et les Chefs de projet.

À QUI S'ADRESSE-T-ON ?

- Tous les types de Gestionnaires des secteurs Public & Parapublic (Ministères / Organismes + Sociétés d'État + Réseau de l'Éducation + Réseau de la Santé + Réseau des Municipalités)
- Conseiller en ressources humaines agréés (CRHA), et autres personnes œuvrant en Ressources humaines
- Chefs de projet
- Chefs d'équipe de travail

INSCRIPTION à partir de 7h30 AM – CLÔTURE de l'événement à 15h00.

ALLOCUTION PRÉ-CONFÉRENCE – 7 h 45 à 8 h 20 (Facultatif)

7 h 45
à
8 h 20

Qu'est-ce que « vraiment » le numérique ?



DANIEL J. CARON

Professeur à l'ENAP et Chargé de cours à la School of Public Policy de l'Université Carleton.

Le numérique a fait couler beaucoup d'encre. Que signifie-t-il ? De quoi parle-t-on exactement ? Une chose demeure certaine et acceptée : le numérique transforme l'activité et le mode de vie des personnes, le fonctionnement de nos organisations publiques & parapubliques et pose également de nombreux défis sociétaux. Pour nos organisations, il est devenu incontournable. Afin d'en tirer les bénéfices et d'en minimiser les coûts potentiels, il est important de bien comprendre les fondements et ce qu'il affecte dans nos organisations. Cette allocution tentera de clarifier Ce qu'est et aussi Ce que n'est pas le numérique. Nous y aborderons à la fois la composante humaine et la composante technologique. Nous verrons que ces deux composantes se nourrissent l'une de l'autre, qu'elles sont interdépendantes et affectent les relations, les manières de travailler, les attentes et conséquemment la construction de l'espace organisationnel moderne. Daniel interviendra également dans la Conférence Compétences & Changements requis pour réaliser l'INNOVATION publique à l'ère numérique, qui aura lieu en mai 2016 à Gatineau-Ottawa.

CONFÉRENCE – 8h30 à 15h00 (Pause «repas libre», de 11h50 à 13h00)

8 h 30

Mot de bienvenue & Animation de la Conférence



YVAN LAUZON

Chargé de cours (Maitre de conférences) à l'ENAP

8 h 35

Prédictions 2015 de GARTNER concernant la Gouvernance et la Collaboration



FRANÇOIS BANVILLE

Partenaire exécutif chez Gartner

Le conférencier nous présentera les principales prédictions de Gartner pour la gouvernance des ressources informationnelles et la collaboration dans cette époque où toutes les organisations, privées et publiques, doivent relever le défi de la numérisation.

Début : 9 h 15 **La Stratégie gouvernementale en TI, une nouvelle vision qui permet de revoir et de renforcer la gouvernance des TI, de gérer plus efficacement les talents, d'adopter de meilleures pratiques et de rapprocher l'État du citoyen.**



BERTRAND LAUZON

Directeur général à la Direction générale des orientations gouvernementales en ressources informationnelles (RI) du Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information, du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec

Présentation de la Stratégie gouvernementale en TI, annoncée le 19 juin 2015, qui se déploie en quatre axes d'interventions et 36 mesures. Cette stratégie annonce un changement fondamental de culture. Un geste concret pour penser autrement les TI; que ce soit dans la façon de gouverner, de gérer et d'investir en TI. Elle offre une occasion unique, aux partenaires et aux différents intervenants gouvernementaux, de se mobiliser pour que les TI soient un véritable levier de transformation et d'innovation pour l'État.

Une première période de questions suivra avec nos trois premiers conférenciers

L'impact de l'appropriation d'un Collecticiel pour l'efficacité des Équipes de travail à durée déterminée



LOUIS BABINEAU

Professeur au sein du Programme de Maîtrise en Gestion de projet (MGP) de l'UQAR et directeur du programme-réseau des Maitrises en Gestion de projet de l'Université du Québec

Confrontées à un environnement toujours plus turbulent & compétitif et à la nécessité de s'adapter avec souplesse & agilité, les organisations ont de plus en plus recours aux technologies et aux applications informatiques collaboratives afin de créer et de mobiliser leurs équipes de projet et autres équipes de travail. L'objectif sous-jacent est de les rendre aussi efficaces et efficientes que possible, indépendamment du lieu et du moment auxquels leurs membres peuvent y apporter leur contribution. Dans un tel contexte, pour mieux collaborer, les équipiers doivent s'approprier les technologies mises à leur disposition, afin de se soutenir mutuellement et aussi d'assurer une bonne gestion des ressources dont ils disposent; ceci de façon à produire plus efficacement leurs livrables et effectuer un meilleur suivi du rendement global attendu. Cette allocution présente les résultats d'une recherche visant à déterminer dans quelle mesure l'usage de ces technologies contribuent effectivement à l'amélioration de la performance des équipes de projet et suggère quelques éléments prescriptifs à cet égard.

La mise en œuvre de la prestation intégrée des services électroniques au Québec : Conditions de collaboration & Leçons



CHRISTIAN BOUDREAU

Professeur à l'ÉNAP

La collaboration inter-organisationnelle est essentielle au bon développement de la prestation intégrée des services électroniques. S'appuyant sur l'examen de divers projets québécois (Service de changement d'adresse / Guichet unique des transporteurs / Démarrage d'entreprise / Système intégré d'information de justice / Dossier Santé Québec), Christian expose les principaux facteurs institutionnelles, politiques et managériaux qui retardent l'intégration de la prestation électronique de services (PES) au Québec et aussi, parfois ailleurs dans le monde. Pour atténuer l'effet de certaines contraintes sur la collaboration inter-organisationnelle et aussi accélérer la mise en œuvre de la prestation intégrée des services électroniques, Christian suggère le recours à des mécanismes de gouvernance verticale, qui permettent une meilleure coordination des projets horizontaux.

Quels sont les enjeux de la fiabilisation des données, dans le cadre d'une délégation accrue et d'une nouvelle gouvernance de la transparence ?



ISABELLE BOURDON

Maître de Conférences à l'École Polytechnique Universitaire de l'Université de Montpellier

Les propos de la conférencière porteront essentiellement sur les aspects suivants :

- Pilotage des organisations étendues
- Pilotage des données et TI
- Enjeux de la gouvernance des données : Qualité et transparence
- Paradigmes classiques de gouvernance des données : Apports et limites des modèles MDM et communautaires
- Le cas de la délégation de services publics
- Vers un nouveau paradigme de gouvernance : Apport du panoptique, entre visibilité et surveillance

Possibilité de contribution par vidéoconférence et/ou captation vidéo, en cas d'absence in situ.

L'émergence d'une nouvelle gouvernance des ressources informationnelles comme condition à un meilleur partage et usage des connaissances



DANIEL J. CARON

Professeur à l'ENAP et Chargé de cours à la School of Public Policy de l'Université Carleton..

L'information est une ressource. Elle se matérialise sous différentes formes et possède de nombreuses propriétés. Elle est un ingrédient essentiel au bon fonctionnement des organisations et des institutions publiques. L'arrivée du numérique a créé une explosion de nouveaux usages, de nouvelles formes de communication et de nouveaux types de documents. Que sont-ils réellement ? Que valent-ils vraiment ? Comment mieux tirer profit de cette transformation organisationnelle et améliorer notre capacité organisationnelle ? À partir d'exemples concrets, cette présentation abordera la question de la Gouvernance de l'information dans l'espace numérique, dans l'optique du partage, mais aussi de l'usage des connaissances.

Stratégie TI, Collaboration & Innovation en milieu universitaire : Le cas ÉTS



FRANÇOIS COALLIER

Directeur du développement et du support technologique à l'ÉTS, école d'ingénierie membre du réseau de l'Université du Québec

Une université est, d'un point de vue des technologies de l'information (TI), une organisation dont le mandat est de communiquer et de créer du savoir. À l'École de technologie supérieure (ÉTS), cela se traduit par une stratégie informatique visant à élaborer une <Entreprise numérique> pour la dimension organisationnelle, mais aussi un <Campus numérique> pour la dimension Enseignement & Recherche. Bien entendu, dans une université, l'Innovation doit se retrouver aussi bien au niveau organisationnel, que dans l'Académique. L'Innovation et le Travail collaboratif sont aussi des concepts qui doivent être inculqués dans les différents programmes d'enseignements, notamment pour répondre au besoin de notre société. Cette présentation donnera un aperçu de la Stratégie TI, mise en place à l'ÉTS, afin de rencontrer ces objectifs.

Fiabilité & Sécurité des informations dans un contexte partenarial



CLAUDE M. LANDRY

Associé principal Landry & Associés
Chargé de cours à l'Université de Sherbrooke & POLY

Alors que l'économie de l'information ne connaît ni pause, ni frontière, les opportunités collaboratives ne cessent d'émerger tant aux niveaux local, que national, régional et/ou mondial. Cette allocution vous propose d'explorer en quoi la sécurité et la fiabilité de l'information agissent à titre de levier collaboratif dans un contexte partenarial. Pour ce faire, nous ferons la lumière sur les concepts d'intégrité, d'authenticité, de réputation et de confiance. Ainsi, le conférencier traitera notamment des questions suivantes, à l'aide de faits historiques et aussi d'exemples concrets :

- Qu'est-ce que la fiabilité et la sécurité dans un contexte partenarial ?
- L'intégrité et l'authenticité, pourquoi est-ce important ?
- En quoi la réputation et la confiance stimulent la collaboration ?
- Comment les organisations perçoivent-elles le risque ?

Les communautés de pratique (CoP) interministérielles : Une bonne voie pour capitaliser & mobiliser les savoirs pratiques – Le cas de la CoP COACH RH



MÉLANIE NORMAND

Directrice de projet au CEFRIO



STÉPHANIE BYRNE

Responsable client, Direction principale des services à la clientèle, DGSAGIR, CSPQ



MARIE-PIERRE MARCOUX-TREMBLAY

Responsable client, Direction principale des services à la clientèle, DGSAGIR, CSPQ

En 2011, le Centre des services partagés du Québec (CSPQ), en collaboration avec le CEFRIO et une chercheure associée de l'Université Laval, ont mis en place la Communauté de pratique (CoP) appelée COACH RH, pour l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement du Québec (environ 50 clients). L'objectif de COACH RH est de faciliter, par la collaboration virtuelle, la transmission des connaissances et le partage des bonnes pratiques d'usage pour le volet ressources humaines du progiciel Solutions d'Affaires en Gestion Intégrée des Ressources (SAGIR). Quatre ans plus tard, qu'en est-il du projet ? La conférence présentera les grands jalons de l'initiative, les principales leçons tirées et les perspectives qui se dessinent pour la poursuite de cette innovante initiative interministérielle.

Apprentissage collaboratif en réalité virtuelle



LUCIE RIVARD

Praticienne chez OVA et Chargé de cours à l'Université Laval

L'apprentissage et le partage d'information doivent d'abord être bien adaptés à nous, les apprenants. Avec la technologie en soutien, nous sommes maintenant en mesure de faire vivre virtuellement aux apprenants les situations où l'entraînement et la collaboration à l'achèvement de tâches sont indispensables pour intégrer les connaissances et appréhender l'environnement le plus conformément possible avec la réalité. Les technologies émergentes en soutien à la réalité virtuelle et à la réalité augmentée permettent désormais de franchir les obstacles physiques et offrent à l'apprenant un entraînement interactif et collaboratif aussi stimulant qu'un jeu vidéo. En réponse aux besoins d'entraînement, de santé et de sécurité ainsi que d'opération et maintenance, OVA offre une plateforme collaborative et immersive en 3D avec une approche concentrée sur la valeur ajoutée de la collaboration pour l'acquisition, la rétention et le partage des connaissances. Dans le cadre de cette conférence, des exemples concrets de simulation de jeu sérieux ancré dans un environnement multi apprenants seront présentés pour permettant d'imaginer à quel point les frontières de la collaboration sont repoussées. Mieux encore, cette collaboration contribue à améliorer la qualité des contenus, diminuer les risques d'accident, optimiser les temps de performance des nouveaux employés et aider les concepteurs à optimiser leurs produits.

Approche Client & Stratégies collaboratives pour la performance: Des exemples municipaux pouvant s'appliquer à d'autres types d'organisations publiques



PIERRE FORTIN

Associé au sein du Groupe-conseil stratégie et performance chez Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT)

Lors de cette allocution vous aller explorer le rôle d'une Approche collaborative dans le développement d'une Culture client au sein des organisations publiques et privées, notamment au sein des municipalités. Découvrez comment Victoriaville, à travers le développement d'une promesse citoyen, des attributs distinctifs et grâce à son Leadership et aussi d'une approche collaborative, rehausse son expérience citoyen et transforme ses citoyens et ses employés en Ambassadeurs de sa marque.

Intelligence collective, Agilité & Leadership dans la complexité



OLIVIER ZARA

Consultant en Management & Médias sociaux

Cette allocution vise à montrer aussi bien les enjeux, que des pistes concrètes d'action, pour profiter pleinement des leviers de la mise en synergie des intelligences et des savoirs. Parmi les thèmes qui seront abordés : <l'intelligence collective>, <les 4 dimensions de l'Agilité>, <le Leadership dans la complexité>, <les réseaux sociaux d'entreprise (RSE)>, <le management paradoxal> et <l'innovation collaborative>. L'intelligence collective n'est pas seulement une méthode pour aider un manager à devenir un leader en facilitant les changements ou les transformations. Elle permet également d'aller bien au-delà de la motivation individuelle en créant un engagement collectif durable. Cette conférence vous permettra d'appréhender deux enjeux :

- Comment aider les managers à mieux gérer la complexité croissante de leur organisation et de leur environnement via l'appropriation de nouvelles modalités de co-construction ?
- Comment permettre aux décideurs d'être plus agiles et autonomes dans la gestion des risques liée à une prise de décision en situation complexe ?

Possibilité de contribution par vidéoconférence et/ou captation vidéo, en cas d'absence in situ.

PRÉSIDENTS de CONFÉRENCE



ROBERT COUTU

Maire de Montréal-Est

NOTA : Robert Coutu était également Président de la Conférence sur la *Ville intelligente (Smart City)*, organisée par GP-Québec et tenue à l'ÉNAP-Montréal en novembre 2013. Le Rapport officiel de cette conférence (62 p.) est notamment disponible sur demande, via l'une ou l'autre des adresses suivantes : gestionnaire2.0@gmail.com --OU-- chefdeprojet2.0@gmail.com



JOSÉE CHRISTIANI

Vice-présidente associée, Affaires bancaires, Gouvernements et secteur public
Banque Nationale



MAAROUF SAAD

Directeur des affaires professorales, de la recherche et des partenariats (par intérim) à
l'École de Technologie Supérieure (ÉTS)

NOTA : Maarouf Saad sera également le Président de la Conférence intitulée *Compétences & Changements requis pour réaliser l'INNOVATION publique*, qui se tiendra en mai 2016 à Gatineau-Ottawa.

MEMBRES du COMITÉ EXÉCUTIF D'ORGANISATION



GÉRARD BLANC

Rédacteur, conférencier et consultant



YVAN LAUZON

Chargé de cours (Maitre de conférences) à l'ENAP



BENOIT MORISSETTE

Consultant en organisation d'événements

BIOGRAPHIE DES CONFÉRENCIERS

François Banville est partenaire exécutif chez Gartner. Basé à Québec, il concentre ses efforts à collaborer avec les dirigeants informatiques évoluant dans l'Est du Canada, qui sont engagés dans le Programme exécutif de Gartner. Ce programme soutient activement les Gestionnaires et Hauts gestionnaires du secteur public & parapublic et du secteur privé. François a plus de 25 années d'expérience pratique en gestion des technologies de l'information (TI). Avant de se joindre à l'équipe Gartner, il a travaillé 10 ans dans un groupe cimentier international, occupant des postes successifs au Canada, en Suisse et en Espagne, il a contribué à titre de Chief Technology Officer (CTO) à la standardisation des processus opérationnels TI dans les pays où ce cimentier évolue. Il a également dirigé un Centre de service partagé (CSP) où il a déployé une solution normalisée SAP™ dans une quinzaine de pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Enfin, il a aussi travaillé à titre de consultant chez CGI et comme Analyste en recherche & exploitation à la Ville de Sherbrooke. François est détenteur d'un Baccalauréat en physique et d'une Maîtrise en physique nucléaire expérimentale de l'Université de Montréal. François a aussi complété le programme de développement en Leadership de l'Université de Toronto.

Louis Babineau a enseigné durant plusieurs années la Gestion de projet à l'ÉNAP. Depuis 2010, il est professeur au sein du Programme de Maîtrise en Gestion de projet (MGP) de l'UQAR. Il est également directeur du programme-réseau des Maitrises en Gestion de projet de l'Université du Québec. Avant de faire de l'enseignement et de la recherche universitaire, il a travaillé durant plus de quinze ans en coopération internationale, dont 10 ans consacrés à l'implantation et au développement de coopératives d'épargne et de crédit en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes. Il collabore encore régulièrement avec la Banque interaméricaine de développement. Au cours des dernières années, il a également dispensé plus d'une centaine de sessions de perfectionnement auprès d'organismes aussi bien privé que public et ce à tous les paliers de gouvernement. Louis est titulaire d'une Maîtrise en Science politique, d'une Maîtrise en Gestion de projet (Gestion de projets internationaux) et d'un Doctorat en Administration des affaires (Appropriation des technologies de l'information et performance des équipes de travail). Il est également actif en Gouvernance d'entreprises et il est Administrateur de sociétés certifié (ASC). À cet égard, il préside les Conseils d'administration (CA) de la Caisse Desjardins de Ste-Foy et des Presses de l'université Laval. Il a aussi siégé au CA de l'Agence de la santé et des services sociaux Chaudières-Appalaches, de 2012 à 2015, au sein duquel il a présidé le Comité de gouvernance.

Christian Boudreau est détenteur d'un Doctorat en Management de l'Université Laval (2002) et professeur à l'ÉNAP depuis 2002. Ses travaux de recherche portent sur le Gouvernement en ligne (e-Government), la Gouvernance horizontale, la Collaboration inter-organisationnelle et la Surveillance. Il est l'auteur de plusieurs articles et études scientifiques sur la Gestion des projets multipartenaires et sur le déploiement des caméras de Surveillance dans les lieux publics. Ses plus récents travaux portent sur le Gouvernement ouvert, en particulier la Participation citoyenne et la Libération des données (OPEN DATA). Il est aussi un spécialiste des méthodes de recherche qualitatives, particulièrement les études de cas et la théorisation ancrée.

Isabelle Bourdon est Maître de Conférences à l'École Polytechnique Universitaire de l'Université de Montpellier, habilitée à diriger des recherches depuis 2010. Ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Cachan (1997), Isabelle enseigne (niveau Licence, Master, Doctorat, en formation initiale et continue), fait de la recherche, mais également du conseil dans le domaine des Systèmes d'information (SI), du Management des technologies de l'information (MET) et de la Gestion des connaissances collectives (KM, pour Knowledge Management). Ses recherches portent sur le management des SI, le KM et le rôle des TI dans l'Innovation. Elle a publié de nombreux articles, notamment dans : International Journal of Technology and Human Interactions, Global Business and Organizational Excellence, Management & Avenir, Systèmes d'Information et Management, La Revue des Sciences de Gestion, The International Journal of Information Management, Journal of Business Strategy). Isabelle a aussi édité un ouvrage (avec Chris Kimble et Paul Hildreth) paru chez Information Age Publishing. Finalement, Isabelle a été membre élue du Conseil d'administration (CA) de l'Association Information et Management (AIM) de 2008-2014 et elle est membre de quelques Comités scientifiques de revues et de Conférences académiques.

Daniel J. Caron est professeur à l'ENAP et aussi Chargé de cours à la School of Public Policy de l'Université Carleton. Il est co-président du Panel sur la transparence et le gouvernement ouvert, à l'International Research Society for Public Management, et aussi membre collaborateur du Centre de recherche interuniversitaire sur les humanités numériques. Daniel a occupé diverses fonctions au gouvernement fédéral liées à la Gestion de l'information, l'Accès à l'information (Ai) et de la Protection des renseignements personnels (PRP), la Gestion des technologies de l'information, la Responsabilité des dossiers gouvernementaux, ceci avant d'être nommé Administrateur général de Bibliothèque et Archives Canada, de 2009 jusqu'à sa retraite de la fonction publique fédérale en 2013. Parallèlement à son parcours organisationnel, il a enseigné durant plus de 25 ans dans plusieurs universités canadiennes et a aussi publié de nombreux articles en Administration publique. Il est notamment l'auteur de deux essais portant sur les enjeux du numérique, publiés aux Éditions Hermann. Daniel est titulaire d'un Baccalauréat et d'une Maîtrise en économie de l'Université Laval, et également d'un Doctorat en sciences humaines appliquées de l'Université de Montréal.

François Coallier est Directeur du développement et du support technologique à l'ÉTS, école d'ingénierie membre du réseau de l'Université du Québec. Il fut aussi le directeur fondateur du Département de génie logiciel et des TI de sa création en 2004 jusqu'en 2010. Ses intérêts de recherche incluent la Gouvernance TI, l'Architecture d'entreprise, les meilleures pratiques en Informatique d'entreprise, et la Normalisation en génie logiciel et des systèmes. François a près de 22 années d'expérience en industrie en Assurance-qualité logiciel, Ingénierie de la qualité de systèmes, Gestion de recherche universitaire, Achats de produits & services informatiques, Impartition informatique, Gestion de programme de déploiement d'infrastructure informatique, Gestion d'infrastructure informatique, Déploiement de pratiques informatiques & Gestion d'architecture d'entreprise. François est également Président du Comité conjoint ISO et IEC responsable de la normalisation internationale en génie logiciel et des systèmes (ISO/IEC JTC 1/SC7). François a notamment un Doctorat en génie électrique de l'École Polytechnique de Montréal et il est membre Fellow de l'American Association for the Advancement of Science (AAAS), membre senior de l'Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) et aussi membre Golden Core de la Computer Society de l'IEEE.

Pierre Fortin est comptable professionnel agréé (CPA), membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec et associé au sein du Groupe-conseil stratégie et performance et leader du secteur municipal de Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT). Il possède plus de 20 ans d'expérience diversifiée en gestion opérationnelle et financière, ainsi qu'en GRH et en planification stratégique. Pierre a occupé pendant dix ans des fonctions de gestionnaire pour des entreprises en TI, notamment dans le secteur municipal. Leader enthousiaste et centré sur les résultats, il possède un profil multidisciplinaire. Pierre excelle en direction de projets d'envergure de diverses natures. Il a développé une expertise en accompagnement des équipes de gestionnaires dans des exercices de transformation organisationnelle et d'investissement d'importance. Pierre peut réaliser tout mandat d'accompagnement, d'optimisation et d'implantation de systèmes d'information. Son expérience lui permet également de poser des diagnostics sur des fonctions opérationnelles et de réaliser des mandats de gestion intérimaire.

Claude M. Landry, ADM.A. est Associé principal & Fondateur de Landry & Associés, cabinet multidisciplinaire spécialisé en Gestion de risque et Performance d'entreprise, Claude possède plus de 20 ans d'expérience dans les domaines de la Gestion des risques de l'information, de la Gouvernance, du Management TI et de la Planification stratégique. Ses travaux en matière de Gouvernance et de Gestion des risques d'entreprises l'ont amené à s'intéresser plus particulièrement à la Gestion des risques opérationnels, ainsi qu'à ses pratiques. Détenteur d'un Baccalauréat en sciences actuarielles, il a œuvré notamment pour des chefs de file canadiens dans les industries des Télécommunications, des services Financiers et des Services-conseils, où il a occupé des postes de Direction et de Conseil stratégique. Claude est également Chargé de cours à l'Université de Sherbrooke et aussi à l'École Polytechnique de Montréal, ainsi que membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

Bertrand Lauzon œuvre dans le domaine des TI depuis 30 ans. Il est actuellement directeur général à la Direction générale des orientations gouvernementales en ressources informationnelles du Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information au Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. Auparavant, il a travaillé notamment à la SAAQ, au MESS, au CSPQ, à Services Québec et au MAMROT.

Mélanie Normand a joint les rangs du CEFRIO il y a près de 15 ans. Membre de l'équipe <Innovation & Transfert>, Mélanie dirige des projets d'innovation sociale & organisationnelle, notamment dans les secteurs de l'Éducation, de la gestion des connaissances collectives (KM) et du Développement territorial. Elle participe également au projet de recherche-expérimentation PME 2.0, en y accompagnant des entreprises d'Économie sociale, dans leur passage au numérique.

Stéphanie Byrne & Marie- Pierre Marcoux-Tremblay ont œuvré dans le domaine de la Gestion des ressources humaines (GRH) durant plusieurs années avant d'intégrer la DGSAGIR du CSPQ en 2013. À leur arrivée, elles se sont vues confier l'administration et la coordination de la Communauté de pratique(CoP) COACH RH. De par leur expertise et l'évolution de la solution RH de SAGIR, elles ont saisi les opportunités, afin de maintenir l'intérêt des participants.

Lucie Rivard est présidente & associée chez OVA depuis 2014, firme d'ingénierie dont une spécialité est la création et le développement d'environnements d'apprentissage immersif, collaboratif, virtuel et de simulation en de 3D sans oublier le e-Learning, les classes virtuelles et la formation mixte. Une plateforme LMS « StellarX », dédiée à l'apprentissage collaboratif virtuel, est maintenant disponible. Pendant plus de dix années, depuis le début de sa carrière en 1983, Lucie a occupé différents postes à la TELUQ, dont celui de directrice du Bureau de télématicque spécialisé en e-Learning. Elle a ensuite fondé EPC Services-conseils, dont les bureaux établis à Québec, Montréal & Denver (Colorado), qui se spécialisait dans les environnements collaboratifs (Lotus Notes), le Web et l'Architecture d'entreprise. Lucie a également œuvré dans des grandes entreprises, notamment CGI & Deloitte. Lucie a codirigé la rédaction du livre "Gestion stratégique des connaissances" paru aux Éditions PUL, aujourd'hui livre de référence pour le cours qu'elle donne à la Maîtrise en affaires électroniques de l'Université Laval. Depuis le milieu des années '80, Lucie aime partager ses connaissances à travers ses cours, ses écrits, mais aussi ses conférences au niveau local (Québec), régional, national et international. Depuis 2014, Lucie se concentre surtout au développement d'OVA, firme à haut potentiel international, dont l'équipe motivée et créatrice l'inspire chaque jour.

Olivier Zara est un auteur, un conférencier et un consultant réputé en Management & Médias sociaux. Maintenant Franco-canadien, Olivier est un pionnier de l'intelligence collective, puis du Personal Branding. Olivier est un explorateur passionné des domaines qui contribuent à la Performance et à l'Innovation dans les organisations publiques ou privées. Plus de 15 ans de R&D au service des Hauts dirigeants & Managers lui ont permis de concevoir et proposer les méthodes, les outils & technologies requises, pour connecter les intelligences, les savoirs et les talents.

BIOGRAPHIE DES PRÉSIDENTS DE CONFÉRENCE

Robert Coutu est Détenteur d'un MBA de l'université Paris Dauphine et d'un MBA de l'UQAM (Option : Villes & Métropoles). Robert est actif en politique municipale depuis 2006, avec un mandat à titre de conseiller municipal et un deuxième mandat à la mairie de la Ville de Montréal-Est, depuis 2009. Il a débuté sa carrière en gestion financière, par la suite dans la vente au détail, dans le transport aérien & routier, et pendant plus de 15 ans, avec des entreprises américaines et à l'international. Maire d'une ville industrielle, qui au début des années '60 occupait le quatrième rang industriel des villes canadiennes, le défi aujourd'hui est de la transformer avec de nouvelles <Technologies propres>, en s'inspirant des concepts modernes et des meilleures pratiques dans le monde : Ville intelligente (SMART CITY) / Développement durable / Amélioration continue de la qualité de vie des citoyens, à la fois corporatifs et résidentiels. Robert est vice-président de plusieurs commissions à l'agglomération de Montréal : Développement économique & habitation / Développement social & diversité montréalaise / Commission de la culture, du patrimoine et des sports. Robert est membre actif du Comité sur le transport et la sécurité ferroviaire et les pipelines de l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Robert est un homme engagé, rassembleur & spécialiste du développement économique respectueux de l'environnement et du développement social. Robert croit qu'il est important de travailler ensemble, fermement engagé dans un esprit de collaboration active et d'innovation publique, avec une vision commune et une planification stratégique efficace, pour obtenir des résultats concrets, dans le respect des personnes. Passionné de sports, toujours à la recherche d'amélioration et du succès d'affaires, mais aussi de l'équilibre dans la vie, Robert croit qu'il faut faire des efforts et des choix qui nous passionnent et agir en conséquence....dans le plaisir évidemment ! Homme de cœur, où la responsabilité, l'engagement et le dépassement de soi font partie intégrante de ses valeurs fondamentales de Leadership, exploitant le plein potentiel des ressources mises à notre disposition, mais aussi des processus d'affaires et des processus technologiques efficaces.

Josée Christiani est actuellement vice-présidente associée, Affaires bancaires- Gouvernements et secteur public à la Banque Nationale. Forte d'une expérience de plus de 30 années dans le domaine bancaire, elle a développé une forte expérience en gestion financière, opérationnelle et stratégique. Elle œuvre depuis les 20 dernières années auprès de l'appareil gouvernemental. Elle a su gagner une grande crédibilité positionnant favorablement la Banque Nationale, dans plusieurs dossiers stratégiques. De même, Josée a acquise une notoriété enviable dans plusieurs secteurs, que ce soit auprès des sociétés d'États, dans le domaine municipal, de la Santé et des Services sociaux et celui de l'éducation.

Maarouf Saad occupe depuis septembre 2014 le poste Directeur des affaires professorales, de la recherche et des partenariats (par intérim) et il occupe également le poste de Directeur du Bureau de la coordination internationale de l'École de Technologie Supérieure (ÉTS). Maarouf détient un Baccalauréat (1982) et une Maîtrise (1984) en Génie électrique de l'École Polytechnique de Montréal et aussi un Ph. D. (1988) en Génie électrique de l'université McGill. En 1987, Maarouf s'est joint au Département de Génie de la production automatisée de l'ÉTS à Montréal. Sa recherche portait principalement sur le contrôle non linéaire et l'optimisation appliquée à la robotique, à l'avionique et à la commande des réseaux électriques. Il a encadré plusieurs étudiants de maîtrise et de doctorat dans les domaines du contrôle des systèmes non linéaires, de la modélisation et la commande des robots. Maarouf a occupé le poste de directeur adjoint du département de génie de la production automatisée de 1993 à 1996 et de 1997 à 1999, il a occupé le poste de directeur du programme de maîtrise en technologie des systèmes qui englobe les départements de génie électrique, génie mécanique et génie de la production automatisée. Entre 2004 et 2007, il était Directeur du département de génie électrique, avant d'occuper la fonction de Doyen des études entre 2010 et 2013

BIOGRAPHIE DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ORGANISATION

Gérard Blanc M.Sc, Adm.A, CMC est un Rédacteur & Conférencier recherché. Excellent communicateur, il est l'auteur de nombreux articles et autres documents, de vulgarisation ou encore de natures plus professionnelles, tels des procédures, méthodologies, guides, rapports divers; notamment co-auteur du Rapport officiel de la Conférence sur les Villes intelligentes (Smart City) tenue en novembre 2013 à l'ENAP-Montréal. Reconnu pour sa capacité d'innovation, une très bonne vulgarisation de concepts compliqués ou complexes (systémiques), une vision stratégique avant-gardiste, et une collaboration efficace d'équipe, montrant ainsi une grande dextérité à rallier les participants à une Vision commune. S'appuyant sur une triple formation et une expérience diversifiée, scientifique, en affaires et en TI. Gérard est aussi un gestionnaire d'expérience et un intervenant stratégique de haut niveau, avec plus de 35 années de services professionnels dans les secteurs des affaires, de la gestion et des TI, pour un large panel d'organisations de toutes envergures. Cette vaste expérience professionnelle a été mise à profit dans différents domaines : en développement des affaires, en gestion administrative, en gestion des niveaux de services, en gestion de la relation clients, et gestion d'équipes de projet & autres équipes de travail, en gestion de la gouvernance. Gérard a également assuré le succès d'initiatives touchant la réalisation de plusieurs spécialités spécifiques rattachées au management, dont l'accroissement de la performance, de la pérennité et de la transformation des organisations, de la gestion du changement, de la réduction des risques, du soutien à la Direction, de la planification stratégique organisationnelle, des plans directeurs et d'affaires, du conseil en gestion et management, de l'architecture d'affaires, de la gestion de projets, de bureau et de portefeuille de projets, de la gestion et de l'amélioration continue des processus, et de la qualité, de la formation et de la motivation des équipes.

Yvan Lauzon MBA enseigne à l'ENAP à titre de Chargé de cours (Maître de conférences) différents cours en Gestion de projet (GP) et en Gestion des ressources humaines dans un contexte technologique (eGRH). Depuis 1981, Yvan a occupé différents postes au sein d'organisations publiques & privées, notamment Adjoint de sous-ministre associé (adjoint du CIO au gouvernement du Québec), de 2006 à 2008. Parallèlement, Yvan enseigne depuis 1987 dans des programmes de Maîtrise d'universités canadiennes & étrangères, dont : MAP (Administration publique), MBA (Affaires) & MGP (Gestion de projet). Il a surtout enseigné ces dernières années l'eGRH, la GP, le Management TI, la Gouvernance des ressources informationnelles, et aussi la Gestion des savoirs collectifs (KM). Au niveau de ses recherches, Yvan réalisait en 2009 une étude qualitative sur le succès des projets publics en TI en interviewant 125 praticiens et 25 professeurs-chercheurs. Des initiatives complémentaires en 2012-2013, avec le concours d'associations francophones de praticiens en GP, ont permis d'identifier des Compétences requises des Chefs de projet, applicables à plusieurs types de projet. Yvan était invité en mars 2013 à faire l'allocution d'ouverture du Forum annuel du PMI FRANCE, soit plus important chapitre du Project Management Institute (PMI) hors USA. Son intervention, portant sur les Compétences non techniques des Chefs de projet, a été reprise lors d'une Tournée régionale, dans 5 villes québécoises où l'ENAP est représentée. Une Tournée régionale en France 2015-2016 est actuellement en préparation, portant sur les Compétences requises des PMP, la Collaboration efficace dans les équipes de projet et le KM. Le fruit de ses recherches sur ces thèmes porteurs sera livré lors de la conférence **Compétences & Changements requis pour réaliser l'INNOVATION publique**, qui aura lieu en mai 2016 à Gatineau-Ottawa.

Benoit Morissette détient près de 18 années d'expérience en marketing, communication, développement des affaires et en organisation d'événements. Benoit a piloté et développé plus de 75 événements de tous genres au Canada. Au total, plus de 15 000 participants, 1 500 conférenciers et 850 exposants ont défilé dans ces événements organisés depuis 1998. Benoit a également mis en place une série de séminaires, initié le 1er Gala du commerce électronique au Québec et la Semaine des affaires électroniques.

PRÉ-INSCRIPTION OBLIGATOIRE en ligne à : <http://www.eventbrite.ca/e/inscription-collaboration-dans-les-projets-organisations-publiques-defis-innovations-a-lerc-du-numerique-17783330420?aff=es2>

ACCÈS

- Événement sur invitation seulement
- Contrôle d'accès à l'entrée en salle
- Cocarde requise en tout temps

GRATUIT pour la CLIENTÈLE SUIVANTE :

< > Diplômé ou étudiant inscrit à l'ÉNAP*

*Information sujette à validation par le Registraire de l'ENAP

< > Gestionnaire (ADM) du Gouvernement du Canada ou du Québec ou d'une municipalité canadienne**

< > Gestionnaire d'une Institution canadienne d'enseignement publique (Secondaire, Collégial ou Universitaire)**

< > Autre employé d'une Organisation Publique ou Parapublique

**Preuve d'employabilité sujette à vérification par le Comité organisateur

TARIFICATION

< > Tarif préférentiel à 60 \$ applicables aux Organisations subventionnées à moins de 50% par l'État***

< > Tarif régulier à 160 \$ pour tous les autres cas (Entreprise privée, Consultant...)***

La TPS et TVQ seront ajoutés à ce montant

***Aucune exception aux règles de tarification

Modalités d'inscription

Vous devez vous inscrire en ligne pour confirmer votre inscription et payer le montant total par carte de crédit. Vous aurez accès aux présentations dont les conférenciers auront autorisé leur diffusion. Les organisateurs se réservent le droit de filmer et prendre des photos et de les diffuser sur Internet, ou par tout autre moyen à des fins promotionnelles. En participant à cet événement, vous nous autorisez à utiliser ces images et ces captations vidéo. Les organisateurs se réservent le droit de modifier le programme sans préavis.

Politique d'annulation, de remboursement et de substitution

Chaque inscription n'est valide que pour une seule personne et ne peut en aucun cas être partagée. Toute annulation doit être signalée par courriel au plus tard le 20 août 2015 afin de recevoir un remboursement complet. Si nous recevons votre avis d'annulation entre le 21 août et 2 septembre 2015, des frais de 30 \$ seront applicables. Aucun remboursement ne sera possible après le 3 septembre 2015. Une personne inscrite peut se faire remplacer par quelqu'un d'autre de son organisation.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES : gestionnaire2.0@gmail.com –OU– chefdeprojet2.0@gmail.com

Quebec City Conference – September 23, 2015

COLLABORATION Applicable to Public Organizations' Projects Challenges and Innovation in the Digital Age

NOTE: All presentations from this conference take place in French.

Following a highly successful Conference on Smart Cities held in Montreal in 2013, two more have been organized, namely one in Quebec City on September 2015 and another in Ottawa in May 2016. Quebec City is on COLLABORATION while Ottawa is on INNOVATION in Public Organizations.

CONTEXT

Given that the needs become steadily more sophisticated in the face of increasing budget constraints, Public Organizations have to turn to new ways of working, including collaboration and harmonious integration by recruiting new contributors, suppliers and efficient partnerships.

After four decades, the term "**Doing more with less**" looks like a refrain. This is a new culture of work, always becoming more collaborative and creating a new dynamic, featuring innovation, accelerated development of talents, collective skills, shared leadership, collective decision-making, work recognition, collective performance, improving the quality and use of information technology (IT) that distinguishes the ultimate benefits of the collaboration, which can only be strictly financial.

It is clear, especially for young workers, **just as Make "as before"** is more difficult to accept in increased networking context of rapid societal change and accelerated technological obsolescence. Indeed, young people want to understand the meaning of what they do, have enriching work activities and in return they hope that the organization is trying to better understand and adapt its rules, often considered too rigid. More than ever, people working in human resource management (HRM) and those in IT will join forces to apply successfully COLLABORATION internal & external. In fact, we are now invited to:

"DOING Better, Otherwise, ALL TOGETHER"

WHAT JUSTIFIES THE CONFERENCE

This conference, rich in content, aims to congregate in one physical place renowned speakers with the expertise as practitioners, working in Public Administration (PA), Project Manager Professionals (PMP), Human Resource Management (HRM) staff and Information Technology (IT) Specialists; in order to identify useful & pragmatic ways to better work together in business units, project teams and other, to enhance the performance of public organizations in Quebec.

OBJECTIVES OF THE CONFERENCE

- Describe the power of the Collaborative CONCEPT, its multidisciplinary dimension, and its relevance in dealing with problems, challenges & current issues with respect to the Quebec Government.
- Propose realistic means, including strategic, organizational, technology & human, for "DÉSILOTER"(*) administrative entities, promoting intra and inter-organizational exchanges.
- Identify possible APPLICATIONS of collaboration in Electronic Services Delivery (ESD)
- Locate the contribution of new modes of GOVERNANCE of Information Resources
- Identify SKILLS required and BEST PRACTICES to better collaborate, particularly among HR Advisors, Public managers and Project managers professionals.

(*) : DÉSILOTER → Overcoming Organizational Behavioral Island Barriers (O2BIB)

FOR INFORMATION ABOUT THE CONFERENCE, in English only, please contact: Yvan Lauzon → newpmp2.0@gmail.com

Yvan Lauzon, MBA, Convenor to the conference, is a Lecturer at ENAP teaching various courses in Project Management (PM) and Human Resources Management (eHRM). Since 1981, Yvan has further held various positions in both public and private organizations, including as Assistant to the Chief Information Officer (CIO) of the Government of Quebec, from 2006 to 2008.

* * *

**CONFERENCIA del 23 de septiembre de 2015 en la Ciudad de Quebec
COLABORACIÓN en los Proyectos y Organizaciones Públicas:
Retos e Innovación en la era digital**

NOTA: Todas las presentaciones de esta conferencia tienen lugar en francés.

Después del éxito de la Conferencia Ciudad Inteligente (SMART CITY) celebrada en el ÉNAP de Montreal en 2013, se organizaron dos otras conferencias del mismo tipo en septiembre de 2015 en los locales del ÉNAP de Quebec (COLABORACIÓN) y en Gatineau y Ottawa en mayo de 2016 (INNOVACIÓN).

CONTEXTO

Enfrentadas a necesidades cada vez mayores y sofisticadas, en una situación presupuestaria cada vez más rigurosa, las organizaciones públicas y parapúblicas sólo tienen otras elecciones que dar un giro hacia nuevas maneras de trabajar, cuya COLABORACIÓN e integración es más armoniosa de nuevos contribuidores mediante contratación, proveedores y colaboración.

Tras cuatro décadas, la expresión «**Hacer más con menos**» tiene aspecto de morderse la lengua. Es por una nueva cultura de trabajo, que se ha convertido cada vez más cooperativa y que crea una nueva dinámica, poniendo en escena la innovación, el desarrollo acelerado de los talentos y las competencias colectivas, el liderazgo compartido, la toma de decisión colectiva, el reconocimiento del trabajo, el resultado colectivo, la mejora de la calidad y el uso de las tecnologías de la información (TI), que se distinguen las ventajas últimas de la colaboración, que no pueden ser sino estrictamente financieras.

Queda claro, en particular, para los jóvenes trabajadores, que **Hacer simplemente « como antes »** es más difícil de aceptar en un mayor contexto de redes, rápida evolución empresarial y desuso tecnológico acelerado. En efecto, los jóvenes desean comprender el sentido de lo que hacen, vivir actividades de trabajo enriquecedoras y esperan a cambio que la organización intente comprenderlos mejor y adaptar sus normas, a menudo juzgadas demasiado rígida. Más que nunca, la gente que trabaja en gestión de recursos humanos (GRH) y los de TI deberán unir sus fuerzas para conseguir COLABORACIÓN interna y externa. En realidad, ahora estamos invitados a:

«HACER mejor, haciendo de otra manera, PERO JUNTOS».

Razón de ser de la CONFERENCIA

Esta conferencia, rica en contenido, se propone invitar en un mismo lugar a conferenciantes expertos muy conocidos y a especialistas que trabajan en Administración Pública (AP), Gerencia de Proyectos (GP), Gestión de Recursos Humanos (GRH) y Tecnologías de la Información (TI); esto con el fin de identificar medios concretos que permitan trabajar mejor juntos en nuestras

unidades administrativas, nuestros equipos de proyecto y nuestros otros equipos de trabajo, para aumentar el resultado de las organizaciones públicas y parapúblicas de Quebec.

OBJETIVOS DE LA CONFERENCIA

- Describir la potencia del CONCEPTO de Colaboración, su carácter multidisciplinar y su pertinencia para hacer frente a los problemas, retos y desafíos actuales de la Administración Pública de Quebec.
- Proponer MEDIOS CONCRETOS, en particular, estratégicos, organizativos, tecnológicos y humanos, para sobrepasar las barreras organizacionales de comportamientos aislados de las entidades administrativas, favoreciendo los intercambios interservicios y interorganizativos.
- Precisar las APLICACIONES posibles de la Colaboración en la prestación electrónica de servicios públicos (PES)
- Situar la contribución de nuevos métodos de GOBERNANZA de los recursos informativos
- Definir las COMPETENCIAS requeridas y las MEJORES PRÁCTICAS para una mejor colaboración, en particular, en los Consejeros de RR.HH., los Gestores Públicos y los Jefes de Proyecto.

PARA INFORMACIÓN SOBRE LA CONFERENCIA,

sólo en español, por favor póngase en contacto con: Yvan Lauzon → newpmp2.0@gmail.com

Yvan Lauzon MBA, Coordinador de la conferencia, enseña en el ENAP como Encargado de Curso (Maestro de conferencias), diferentes cursos de Gerencia de Proyectos (GP) y en Gestión de recursos humanos en un contexto tecnológico (eGRH). Desde 1981, Yvan ocupó distintos puestos en el seno de organizaciones públicas y privadas, en particular, Suplente de viceministro asociado (suplente del Director de la Información en el Gobierno de Quebec), de 2006 a 2008.

* * *