

Québec, le 17 septembre 2024

PAR COURRIEL

Objet : Demande d'accès à des documents administratifs
Notre dossier : 16310/24-268

Bonjour,

Nous donnons suite à votre demande d'accès, visant à obtenir le document suivant :

- Le plan de transformation numérique du ministère de l'Éducation, année 2024.

Vous trouverez ci-annexé le document pouvant répondre à votre demande. Il importe de mentionner que le Plan de transformation numérique est évolutif et que des modifications ont pu ou pourraient y être apportées dans le futur.

Une décision distincte vous sera transmise par le ministère de l'Enseignement supérieur en réponse à la demande identifiée au numéro 24-269.

Conformément à l'article 51 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative à cet effet.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Originale signée

Ingrid Barakatt
IB/MNG/mc

p. j. 2



Plan de transformation numérique en éducation 2023-2027

Date de dépôt : 15 juin 2023

Coordination et rédaction

Direction du développement de la culture numérique

Secteur du numérique et de l'information

Pour information :

Renseignements généraux

Ministère de l'Éducation

1035, rue De La Chevrotière, 27^e étage

Québec (Québec) G1R 5A5

Téléphone : 418 643-7095

Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation

Table des matières

Message de la sous-ministre	4
Définitions	5
Vision de la transformation numérique	7
Mise en contexte.....	8
Vision organisationnelle de la transformation numérique	9
Principes directeurs.....	10
Intrants nécessaires à la vision organisationnelle.....	12
Arrimage au Plan stratégique	13
Ambitions de l'organisation	14
Ambitions d'affaires	14
Bénéfices d'affaires.....	16
Feuille de route de la transformation numérique.....	18
Schéma de la feuille de route	18
Évolution des compétences et de la culture organisationnelles	22
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises	23
Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales.....	24
Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation	25
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique.....	27
Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation	27
Plan de changement organisationnel	27
Plan de gestion des risques.....	27
Projet du portefeuille des projets prioritaires	29
Proposition	29
Annexe 1 : Démarche de production du PTN.....	30
Annexe 2 : La compétence numérique et ses 12 dimensions	32
Annexe 3 : Projet RÉSOLUTION Phase 2	33
Annexe 4 : PTN Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq)	34

Message de la sous-ministre

Le Plan de transformation numérique en éducation 2023-2027 est l'occasion pour le ministère de l'Éducation de renforcer ses actions tant auprès du réseau de l'éducation qu'au sein du Ministère. Ce plan évolutif assurera une plus grande cohérence entre les différentes initiatives ministérielles et permettra d'optimiser nos pratiques en utilisant le potentiel du numérique, notamment, notre chantier RÉSOLUTION qui est au cœur de notre transformation organisationnelle.

La transformation numérique est un levier important pour la réalisation de notre Plan stratégique 2023-2027, qui soulignons-le, place la réussite éducative des élèves au cœur de nos actions. Ensemble, saisissons l'occasion de propulser l'écosystème de l'éducation vers l'excellence pour leur réussite.

Le Plan de transformation numérique en éducation aura un impact majeur au cours des prochaines années. Je sais que je peux compter sur vous tous pour faire preuve d'engagement et d'agilité afin d'adopter les meilleures pratiques. L'avenir de l'éducation au Québec s'annonce riche en découvertes et en nouvelles possibilités!

Bonne lecture!

A blue ink signature, likely of Carole Arav, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Carole Arav

Sous-ministre de l'éducation

Définitions

Transformation numérique

Démarche visant le changement en profondeur d'une organisation par l'intégration de technologies numériques à l'ensemble de ses processus administratifs, de ses communications et de ses activités, par la refonte de son modèle d'entreprise et par l'adaptation de sa culture organisationnelle aux nouvelles réalités du numérique.¹

Réseau scolaire²

Le terme *réseau scolaire* recouvre l'ensemble des trois réseaux d'enseignement qui composent le système d'éducation au Québec, à savoir les réseaux public, privé et gouvernemental.

Réussite éducative¹

La réussite éducative couvre les trois grands vecteurs de la mission de l'école québécoise : instruire, socialiser et qualifier. Elle englobe la réussite scolaire, mais va au-delà de la diplomation et de la qualification en tenant compte de tout le potentiel de la personne dans ses dimensions intellectuelles, cognitives, affectives, sociales et physiques, et ce, dès le plus jeune âge. Bien que cette mission soit celle de l'école, plusieurs autres éléments y contribuent, par exemple la culture et le sport. La réussite éducative vise également l'adoption de valeurs et d'attitudes ainsi que le développement de compétences qui formeront des citoyennes et citoyens responsables, prêts à jouer un rôle actif sur le marché du travail, dans leur communauté et dans la société.

Réussite scolaire¹

La réussite scolaire, lorsqu'il est question d'indicateurs de réussite (ex. : taux de réussite), s'intéresse aux résultats d'élèves à proprement parler et concerne donc strictement la diplomation et la qualification.

Écosystème

Ensemble des acteurs du réseau de l'éducation notamment, le réseau scolaire, le Ministère ainsi que:

- les partenaires du milieu éducatif
- les organismes publics municipaux, provinciaux et fédéraux;
- les organisations privées;
- les communautés culturelles;
- les citoyens.

Culture numérique³

La culture numérique se caractérise par une approche centrée sur la personne, l'innovation, les décisions appuyées par les données, la collaboration, l'ouverture, la pensée « numérique d'abord » ainsi que l'agilité et la flexibilité.

¹ Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OQLF).

² Plan stratégique 2023-2027, p. 1

³ Stratégie de transformation numérique, Culture numérique, <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/vitrine-numeriqc/strategie-numerique/vecteurs-acceleration/culture-competences-numeriques>, consulté le 29 mai 2023.

Compétence numérique

Le développement de la compétence numérique dans l'ensemble de la communauté éducative vise à rendre les Québécoises et Québécois autonomes, critiques et créatifs dans leur utilisation du numérique, tout en favorisant l'ouverture aux innovations technologiques. Elle se décline en douze dimensions et un cadre de référence⁴ appuie son utilisation.

Intelligence collective

Somme des connaissances, des compétences et des capacités intellectuelles de l'ensemble des individus composant une communauté et qui, exploitée en synergie, donne à cette communauté la possibilité de survivre et de se développer.⁵

Apprenant

Personne engagée dans un processus d'apprentissage. Le terme *apprenant* est un générique par rapport à *élève*, *étudiant*, *écolier* et *apprenti*.⁶

Organisation

L'organisation inclut le Ministère, son réseau ainsi que les cinq organismes distincts relevant du ministre de l'Éducation.

⁴ Le Cadre de référence de la compétence numérique,
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/Cadre-reference-competence-num.pdf.

⁵ Vitrine linguistique, intelligence collective, https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8873587/intelligence-collective_page consultée le 26 mai 2023.

⁶ Vitrine linguistique, apprenant, <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8364493/apprenant>, page consultée le 26 mai 2023.

Introduction au plan de transformation numérique (PTN)

Conformément aux changements apportés à la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*, le ministère de l'Éducation (MEQ) doit produire un plan de transformation numérique (PTN) dont la portée couvre son organisation ainsi que l'ensemble des organismes publics qui lui sont rattachés.

Il est demandé à chaque organisation de produire un PTN reposant sur un gabarit prédéfini pour permettre l'arrimage et la mutualisation à l'échelle gouvernementale. Une emphase toute particulière est d'intégrer l'ensemble des secteurs dans l'élaboration du PTN pour s'assurer d'inclure le volet affaires de chaque organisation. Ce plan 2023-2027 est évolutif et une mise à jour annuellement sera effectuée.

Vision de la transformation numérique

Mise en contexte

Pour bien situer le PTN, voici quelques chiffres clés⁷ représentant le ministère de l'Éducation et son réseau :

Chiffres clés	Description
20,2 G\$ en 2023-2024	Dépenses du portefeuille Éducation
22,2 G \$ en 2023-2033	Investissements du secteur Éducation prévus au Plan québécois des infrastructures 2023-2033
1 063 en 2021-2022	Personnel régulier et occasionnel du ministère de l'Éducation
134 577 en 2021-2022 ⁸	Enseignants
1 407 696 en 2022-2023 ⁹	Élèves du préscolaire, du primaire et du secondaire
3 143 en 2022-2023	Établissements d'enseignement répartis dans le réseau des écoles privées et publiques (72 centres de services scolaires et commissions scolaires (CSS/CS))
276 en 2022-2023	Projets ¹⁰ d'infrastructures sportives, récréatives et de plein air autorisés
53 000 km ² en 2021-2022 ¹¹	Territoires naturels

⁷ Plan stratégique 2023-2027, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/plan-strategique/plan-strategique-MEQ-2023-2027.pdf>, p. 7

⁸ Réseau public.

⁹ Données 2022-2023 estimées par le Ministère.

¹⁰ Projets autorisés dans le cadre de différents programmes d'infrastructures du Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique du Ministère.

¹¹ Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq).

Le PTN en éducation tient compte autant de la réalité du réseau que de celle du Ministère.

En effet, l'utilisation du numérique par le réseau n'est pas une nouveauté. Dès 1988, des initiatives ont été mises en place par le ministère de l'Éducation afin de favoriser son intégration.

En voici les moments clés :



Le Plan d'action numérique en éducation et enseignement supérieur (PAN) et toutes les initiatives qui en découlent, notamment le lancement du [Cadre de référence de la compétence numérique](#) en 2019 et la mise à jour du [Référentiel des compétences professionnelles de la profession enseignante](#) en 2020, mettent en évidence l'importance qu'accorde le Ministère à la place du numérique en éducation.

Vision organisationnelle de la transformation numérique

La vision organisationnelle de la transformation numérique s'inspire de la vision du [Plan stratégique 2023-2027](#). Cette vision mutualise un objectif à atteindre d'ici 2027. Les actions, les recommandations et les décisions du Ministère seront portées par celles-ci.

Le numérique, un levier pour propulser l'écosystème de l'éducation vers l'excellence.

En d'autres mots, les opportunités qu'offrent le numérique seront des leviers importants dans notre quête vers l'excellence pour la réussite éducative et le bien-être de tous.

Principes directeurs

Les quatre principes directeurs suivants découlent de la vision organisationnelle. Ils nous ont guidés dans l'élaboration du PTN et donne du sens à sa mise en œuvre.



Le premier principe, *Contribuer à la réussite des apprenants en exploitant le potentiel du numérique*, rejoint la mission première du Ministère, qui vise la réussite éducative et scolaire et pour laquelle le numérique s'avère un levier.

L'utilisation du numérique en contexte éducatif doit découler d'une réflexion pédagogique et contribuer positivement à l'enseignement, à l'apprentissage et à l'évaluation. De plus, le numérique offre des opportunités pour favoriser l'inclusion et faciliter l'adaptation.

Le deuxième principe, *Développer une vision commune de la culture numérique en éducation*, est un élément central qui guide la transformation numérique.

Dans son rapport, la Commission internationale sur les futurs de l'éducation met en évidence l'importance de la culture numérique : « À l'évidence, l'accès au numérique et la culture numérique font partie des droits fondamentaux au XXI^e siècle; sans eux, il devient de plus en plus difficile d'être un acteur dans la vie civique et économique. »¹²

¹² UNESCO, Un nouveau contrat social pour l'éducation, <https://en.unesco.org/futuresofeducation/sites/default/files/2021-11/UNESCO%20Repenser%20nos%20futures%20ensemble%20COPIE%20SOUS%20EMBARGO.pdf>, page consultée le 11 avril 2023

Tel que mentionné dans le rapport intitulé *Un nouveau contrat social pour l'éducation*, il est important de bien définir ce qui caractérise la culture numérique en éducation, La culture numérique¹³:

- fait référence à l'ensemble des connaissances, compétences, pratiques et valeurs liées à l'utilisation des technologies numériques ainsi qu'à la capacité à les utiliser de manière efficace et responsable;
- implique également la compréhension des enjeux liés à l'utilisation de la technologie, tels que la protection de la vie privée, la sécurité en ligne, l'accès à l'information et la propriété intellectuelle.

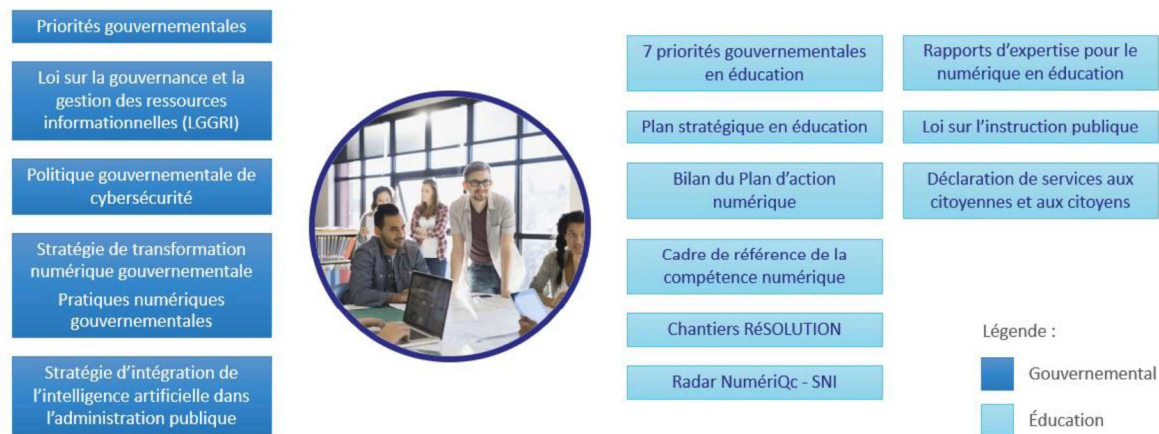
Le troisième principe, *Cultiver un écosystème du numérique solide au bénéfice de tous*, vise à poursuivre les initiatives, en assurer une cohérence et une complémentarité des actions mises en place. Cela permettra de soutenir le Ministère et son réseau dans l'utilisation du numérique au bénéfice de la réussite des élèves.

Le dernier principe, *Améliorer la performance du Ministère par la transformation de ses services*, a été choisi pour représenter le fait que le Ministère lui-même doit se transformer dans ses pratiques pour bien soutenir sa mission et devenir un leader pour l'écosystème. Les principes directeurs seront également très utiles lors de la mise à jour annuelle pour assurer une continuité et une cohérence du plan.

¹³ Ces définitions sont couramment utilisées dans les milieux académiques et professionnels liés aux technologies numériques, et peuvent être trouvées dans plusieurs sources, notamment « La culture numérique » par Milad Doueïhi, publié en 2013 aux éditions du Seuil, et « Culture numérique : enjeux & perspectives » par Dominique Cardon et Antonio A. Casilli, publié en 2012 aux éditions de la Bibliothèque publique d'information. Cependant, il est important de noter que ces définitions peuvent varier selon les auteurs et les contextes, et qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée de la culture numérique. ChatGPT, Qu'est que la culture numérique? et Quelles sont les références? 14 mars 2023

Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

Plusieurs intrants¹⁴ gouvernementaux et propres à l'éducation ont servi à l'élaboration du PTN en éducation.



En plus des intrants présentés dans la figure ci-dessus, plusieurs autres intrants ont contribué en continu à l'élaboration du PTN, tels que les tables de gouvernance MEQ-Réseau et les travaux réalisés par les acteurs de l'écosystème, entre autres par les conseillers RÉCIT¹⁵.

De plus, en mai dernier, le projet de loi n° 23 modifiant principalement la *Loi sur l'instruction publique* et édictant la *Loi sur l'Institut national d'excellence en éducation* a été déposé à l'Assemblée nationale. Les axes d'intervention ciblés risquent de venir influencer nos priorités ministérielles et, éventuellement, notre choix d'initiatives.

Le PTN est le fruit d'une réflexion qui se veut évolutive et qui considère les besoins et les enjeux d'actualité.

¹⁴ Rapport de la Commission internationale sur les futurs de l'éducation, 2021; Conseil supérieur de l'éducation (Éduquer au numérique, novembre 2020; Intelligence artificielle en éducation : un aperçu des possibilités et des enjeux, novembre 2020; Mémoire dans le cadre du *Rendez-vous pour la réussite éducative: l'éducation au-delà de la pandémie*, mars 2021)

¹⁵ Le Réseau pour le développement des compétences des élèves par l'intégration des technologies (RÉCIT) est composé de conseillers pédagogiques qui soutiennent et accompagnent le personnel du réseau scolaire dans l'intégration du numérique à la mission de l'école.

Arrimage au Plan stratégique

VISER L'EXCELLENCE POUR LEUR RÉUSSITE : NOTRE ENGAGEMENT!

Le numérique, un levier pour propulser l'écosystème de l'éducation vers l'excellence.

Le Plan de transformation numérique est un levier pour l'atteinte des objectifs du Plan stratégique.

Le Québec se munit, avec le nouveau Plan stratégique du ministère de l'Éducation, d'un outil d'envergure qui s'inscrit en accord avec ses objectifs des dernières années, soit que 90 % des jeunes obtiennent un premier diplôme ou une première qualification au secondaire d'ici 2030.

Le PTN a été élaboré de façon à soutenir les quatre volets de la mission du Plan stratégique, soit :

- faire de la réussite de nos élèves la raison d'être des écoles et des centres, du réseau et du Ministère;
- positionner le réseau scolaire comme un employeur de choix;
- assurer la performance du Ministère;
- jouer un rôle moteur pour impliquer toute la société dans la mission éducative de l'État et dans la pratique d'activités de loisir et de sport.

La feuille de route, présentée à la page 18, démontre très bien la cohérence entre les ambitions du PTN et chaque orientation du Plan stratégique.

Ambitions de l'organisation

Ambitions d'affaires

Voici un tableau sommaire de nos ambitions d'affaires qui ont été bâties à la suite de la consultation de l'ensemble des secteurs du Ministère.

Ambition 1
Développer en continu la compétence numérique.
Ambition 2
Diffuser, valoriser et gérer l'information pour accroître la collaboration et le partage de connaissances, et soutenir la prise de décision.
Ambition 3
Améliorer nos processus d'affaires en considérant le parcours complet des clientèles pour répondre à leurs besoins.
Ambition 4
Privilégier la mutualisation, la réutilisation et l'interopérabilité de solutions modernes et sécuritaires pour rehausser la performance en éducation.
Ambition 5
Miser sur l'intelligence collective pour faire évoluer l'écosystème éducatif et social, notamment par l'innovation.

Plus d'informations sur nos ambitions d'affaires :

1. Développer en continu la compétence numérique

La compétence numérique est devenue une compétence clé dans le monde d'aujourd'hui, où les technologies numériques sont omniprésentes et ont un impact sur presque tous les aspects de la vie des citoyens. Le Cadre de référence de la compétence numérique vise à favoriser le développement de la compétence numérique dans l'ensemble de la société pour que les Québécoises et Québécois soient informés, autonomes et critiques dans leur utilisation du numérique, et ce, tant dans leur vie professionnelle et personnelle que sociale.

En ce sens, la première ambition du PTN rejoint la première orientation du Plan stratégique du Ministère, qui vise à faire de la réussite de nos élèves une grande priorité de la société québécoise en les préparant adéquatement à pouvoir contribuer pleinement à notre société.

En rehaussant la culture numérique de son personnel, des élèves et des citoyens, le Ministère souhaite accroître leur capacité à utiliser la technologie pour créer, communiquer, collaborer et innover dans différents contextes personnels et professionnels, tout en étant conscients des enjeux liés à son utilisation.

2. Diffuser, valoriser et gérer l'information pour accroître la collaboration, le partage de connaissances et soutenir la prise de décision

Deux grandes orientations transversales du Plan stratégique se situent au cœur des objectifs ministériels 2023-2027. Il est souhaité que toutes les actions et réflexions du Ministère et du réseau soient inspirées par la force de ces deux orientations transversales : l'importance de valoriser et les connaissances issues de la recherche ainsi qu'encourager les pratiques collaboratives.¹⁶

La seconde ambition s'inscrit parfaitement dans ces orientations transversales. Elle vise à faciliter la circulation des données en éducation, des informations et des ressources pour partager la connaissance et accroître la collaboration entre les unités ministérielles, mais également avec celles du réseau.

Pour permettre à l'ensemble des intervenants de prendre des décisions éclairées en toute transparence, il importe d'identifier des sources d'information fiables et sécuritaires et de valoriser les données en éducation.

3. Améliorer nos processus d'affaires en comprenant mieux le parcours complet des clientèles pour répondre à leurs besoins

Par son projet de transformation organisationnelle, RéSOLUTION (voir annexe 3), le Ministère met en place des actions concernant l'expérience-client, notamment : ¹⁷ :

- *améliorer la connaissance des clients et des partenaires du Ministère;*
- *élaborer une stratégie axée sur les clients internes et externes du MEQ;*
- *concevoir des parcours clients optimisés;*
- *développer et pérenniser la connaissance et l'expertise de l'expérience client au sein du Ministère.*

Des solutions intégrant le numérique pourraient émerger de cet important exercice lorsque son usage est pertinent pour améliorer le parcours des différentes clientèles servies par le Ministère.

La prestation de services directs aux citoyens relève davantage du réseau scolaire, sauf quelques exceptions qui relèvent directement du Ministère, par exemple le Service des renseignements généraux. Cependant, les directions des centres de services scolaires et des commissions scolaires, les partenaires ainsi que d'autres organismes publics et privés bénéficient également des services du Ministère ou sont tributaires de ses orientations. Il importe de mieux comprendre leur parcours lorsqu'ils transigent avec ce dernier.

De plus, cette ambition s'inscrit dans l'orientation 5 du Plan stratégique « Rendre le Ministère et le réseau plus performants ». Au cours des prochaines années, des efforts doivent être consentis pour permettre de revoir nos processus et de déployer des approches novatrices visant à adapter et intégrer les services aux besoins de la société, toujours dans l'optique de la réussite éducative des élèves. Le Ministère souhaite continuer d'aider les cadres scolaires ainsi que le personnel enseignant, professionnel et de soutien à faire la transition numérique et à adopter des pratiques pédagogiques innovantes.

¹⁶ Plan stratégique 2023-2027, p. 19

¹⁷ Plan stratégique 2023-2027, p. 17

4. Privilégier la mutualisation, la réutilisation et l'interopérabilité de solutions modernes pour rehausser la performance en éducation

Le déploiement de solutions déjà existantes dans la fonction publique ou sur le marché devrait être privilégié afin d'augmenter l'efficacité, tout en respectant la capacité organisationnelle humaine, financière et matérielle. Que ce soit pour la gestion documentaire, financière, contractuelle ou le suivi des projets, entre autres, l'acquisition et le déploiement de solutions existantes sont des opportunités pour rehausser la performance et l'évolution de l'organisation en lui permettant de s'adapter plus facilement aux changements technologiques.

5. Miser sur l'intelligence collective pour faire évoluer l'écosystème éducatif et social, notamment par l'innovation

Les attentes de la société quant au milieu de l'éducation sont élevées et, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre persistant, plusieurs défis amènent le Ministère à revoir constamment ses approches afin de s'adapter et de s'améliorer de façon continue. Celui-ci veut ainsi répondre adéquatement tant aux besoins de ses différents clients qu'à ceux de ses employés et offrir un milieu de travail sain et propice à l'épanouissement professionnel et à la performance organisationnelle. En valorisant son personnel, le Ministère s'engage dans la mobilisation de celui-ci¹⁸, en plus de favoriser la rétention de son personnel ainsi que le recrutement de nouveaux talents.

L'intelligence collective permet de partager des compétences et des connaissances au bénéfice du groupe pour résoudre un problème ou trouver une solution en étant créatif et innovant. En effet, la contribution des employés augmente leur adhésion, leur responsabilisation, leur valorisation et leur confiance envers l'organisation. Le fait de leur donner une voix et un rôle actif dans la création de solutions qui les concernent améliore leur efficacité.

Le tableau de la page 20 met en évidence les liens entre les orientations du Plan stratégique et chacune des ambitions d'affaires du PTN (voir la légende de couleurs).

¹⁸ Plan stratégique 2023-2027, p. 32

Bénéfices d'affaires

À l'étape de l'élaboration du PTN, les bénéfices de ce dernier ont été évalués de manière globale, par ambitions. Une analyse plus poussée des bénéfices (financiers, économiques et pour l'amélioration des services) sera réalisée lors de sa mise en œuvre.

Ambition 1 : Développer en continu la compétence numérique

- Permettre une plus grande capacité d'adaptation aux contextes évolutifs et aux nouveaux outils.
- Améliorer la culture numérique et l'ouverture aux changements en continu.
- Améliorer la performance organisationnelle et la productivité.

Ambition 2 : Diffuser, valoriser et gérer l'information pour accroître la collaboration et le partage de connaissances, et soutenir la prise de décision

- Faciliter l'accès à l'information par tous les citoyens et renforcer leur confiance envers l'administration publique.
- Soutenir la prise de décisions stratégiques et opérationnelles en valorisant la donnée par l'utilisation de l'intelligence numérique (analytique et prédictif).

Ambition 3 : Améliorer nos processus d'affaires en comprenant mieux le parcours complet des clientèles pour répondre à leurs besoins

- Répondre efficacement et intuitivement aux besoins affaires, tout en optimisant l'utilisation des moyens et ressources disponibles.
- Offrir un service à valeur ajoutée aux clients (employés, secteurs d'affaires, citoyens, etc.).
- Améliorer la satisfaction des employés en proposant des systèmes/processus durables, fiables, optimisés et sécurisés conçus en fonction des besoins des clientèles servies.

Ambition 4 : Privilégier la mutualisation, la réutilisation et l'interopérabilité de solutions modernes et sécuritaires pour rehausser la performance en éducation

- Permettre la réduction des coûts de fonctionnement et un gain de temps tout en améliorant la productivité et la performance organisationnelle.

Ambition 5 : Miser sur l'intelligence collective pour faire évoluer l'écosystème éducatif et social, notamment par l'innovation

- Être plus efficient en utilisant des intrants variés et l'innovation pour répondre aux besoins.

Feuille de route de la transformation numérique

Schéma de la feuille de route

Voici la feuille de route de nos initiatives représentée sous forme de matrice. Cette dernière permet de mettre en évidence les arrimages entre les ambitions d'affaires du PTN et le Plan stratégique, en plus des arrimages avec les initiatives.

La matrice présente les initiatives priorisées qui ont un plus grand potentiel de transformation numérique. Elles ont également été choisies pour leur portée transversale. Le tableau de la page 20 représente l'arrimage entre les ambitions du PTN et les orientations du Plan stratégique et celui de la page 21 met en évidence les différentes initiatives reliées à chacune des ambitions (voir la légende de couleurs).

La gestion de la capacité pour réaliser ces initiatives sera abordée au cours de la première année de mise en œuvre du PTN.

Feuille de route sous forme de matrice

[illegible]

Arrimage entre les ambitions du PTN et les orientations du Plan stratégique

Statut	Orientations du Plan stratégique	Ambitions d'affaires du PTN				
Transversales #1 #2 #3 #4 #5 #6 #7	Valoriser les données et les connaissances issues de la recherche	✓	✓	✓	✓	✓
	Encourager les pratiques collaboratives	✓	✓	✓	✓	✓
	Faire de la réussite de nos élèves une grande priorité de la société québécoise	✓	✓	✓		✓
	Investir dans la formation professionnelle	✓	✓	✓		✓
	Faire des écoles et des centres des espaces accueillants		✓	✓		✓
	Rehausser la qualité de l'enseignement	✓	✓	✓		✓
	Rendre le Ministère et le réseau plus performants	✓	✓	✓	✓	✓
	Valoriser la pratique et l'accessibilité des sports, des loisirs, et des activités physiques et de plein air pour tous		✓	✓		✓
	Favoriser une pratique saine et sécuritaire des sports, des loisirs, et des activités physiques et de plein air pour tous	✓	✓	✓		✓

Légende :

- Développer en continu la compétence numérique.
- Diffuser, valoriser et gérer l'information pour accroître la collaboration et le partage de connaissances, et soutenir la prise de décision.
- Améliorer nos processus d'affaires en considérant le parcours complet des clientèles pour répondre à leurs besoins.
- Privilégier la mutualisation, la réutilisation et l'interopérabilité de solutions modernes et sécuritaires pour rehausser la performance du Ministère.
- Miser sur l'intelligence collective pour faire évoluer l'écosystème, notamment par l'innovation.

Feuille de route

Statut	Initiatives du PTN	Ambitions d'affaires du PTN				
En cours	Cellule en intelligence artificielle (IA) en contexte éducatif	✓				✓
	Chantier intelligence numérique (818-00-CIN)		✓	✓	✓	✓
	Déployer la compétence numérique et ses 12 dimensions					
	Élaborer l'architecture d'entreprise		✓	✓	✓	✓
	RÉSOLUTION Chantier 1 – Employeur remarquable		✓	✓		✓
	RÉSOLUTION Chantier 2 – Expérience-client			✓		
	RÉSOLUTION Chantier 3 – Mettre les connaissances au service de l'excellence		✓	✓		✓
	RÉSOLUTION Chantier 4 – Création de valeurs et optimisation dans nos processus		✓	✓		✓
	RÉSOLUTION Chantier 5 – Renforcer nos pratiques de collaboration dans le réseau		✓	✓		✓
	Transformation numérique des services administratifs – Ressources financières, matérielles (804-00-TNSA1)		✓	✓	✓	
	Modernisation des épreuves ministérielles (056-MEM)			✓	✓	
	CLICÉ-Initiative Clic-École (531)		✓	✓		✓
	Mise en place d'une solution pour soutenir la mission du Protecteur national de l'élève (PNE)			✓	✓	
En identification	Consignation des dossiers hybrides des employés et numérisation des documents aux dossiers (518-DHEN)				✓	✓
	Transformation numérique des services et des opérations de la sanction des études (331-TNSSE)			✓	✓	✓
	Gestion de l'information pour la dotation (DP-337-SIDGMO)				✓	
Non débuté	Définition du service de gestion d'identité ministérielle (Identification et habilitation)			✓	✓	
	Automatiser des tâches reliées à la saisie de données			✓		✓
	Déterminer la maturité numérique		✓		✓	
	Gérer l'information du Ministère de manière plus efficiente		✓	✓		✓
	Optimiser l'utilisation des outils du Ministère pour améliorer la performance		✓			✓
	Réfléchir à l'intégration du bien-être et du développement durable dans un contexte de transformation numérique		✓			✓

Légende :

-  Développer en continu la compétence numérique.
-  Diffuser, valoriser et gérer l'information pour accroître la collaboration et le partage de connaissances, et soutenir la prise de décision.
-  Améliorer nos processus d'affaires en considérant le parcours complet des clientèles pour répondre à leurs besoins.
-  Privilégier la mutualisation, la réutilisation et l'interopérabilité de solutions modernes et sécuritaires pour rehausser la performance du Ministère.
-  Miser sur l'intelligence collective pour faire évoluer l'écosystème, notamment par l'innovation.

Évolution des compétences et de la culture organisationnelles

La transformation numérique nécessite que le Ministère ajuste ses pratiques en gestion de main-d'œuvre et de formation, et ce, dans l'optique d'assurer l'adéquation des compétences à un contexte en constante évolution. Pour ce faire, les besoins organisationnels concernant le développement de la compétence numérique sont notamment pris en compte dans les offres de formation ministérielles et sectorielles. La création de parcours de développement des compétences axés sur le numérique constitue un levier supplémentaire pour le maintien à niveau constant des ressources du Ministère.

Dans une perspective d'amélioration continue, le Ministère effectuera un diagnostic dans le but de bien cibler les dimensions de la compétence numérique à développer. Ce diagnostic permettra d'influencer les parcours et plans de développement afférents.

Pour bien gérer les impacts et saisir les opportunités que revêt la transformation numérique, l'organisation devra être capable d'anticiper les besoins en matière d'acquisition ou de montée de compétences afin de planifier les changements nécessaires pour s'adapter aux nouvelles technologies :

- 1. Besoins en matière d'acquisition ou de montée de compétences :** la transformation numérique exigera un perfectionnement ou des compétences différentes de celles requises auparavant. Selon le cas, les employés devront maîtriser de nouvelles compétences en matière de technologies émergentes, telles que l'IA, le Big Data et la cybersécurité. Des programmes de formation seront notamment prévus pour qu'ils acquièrent ces compétences et les adaptent aux changements découlant de cette transformation numérique.
- 2. Changement des rôles et responsabilités :** la transformation numérique nécessitera que certains rôles soient modifiés ou éliminés, tandis que de nouveaux devront être créés. Pour permettre aux employés de s'adapter à ces changements et de développer ou parfaire les compétences requises, le Ministère mettra en place les moyens appropriés.
- 3. Modification de la structure organisationnelle :** les changements apportés par la transformation numérique pourront avoir des impacts sur la structure organisationnelle, les processus de travail et les besoins en personnel pour répondre aux nouvelles exigences.
- 4. Impact sur la culture organisationnelle :** la transformation numérique a un impact significatif sur la culture organisationnelle, en favorisant une culture de l'innovation, de la collaboration, de l'agilité et de l'apprentissage continu et une approche centrée sur le client.

Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises

Le Ministère offre peu de services directs aux citoyens. Sa [déclaration de services¹⁹ aux citoyens](#) stipule ce qui suit :

- les renseignements généraux sur l'ensemble des services fournis par le Ministère dans les domaines de l'éducation, du loisir et du sport et sur l'ensemble des clientèles servies;
- la demande d'admissibilité à l'enseignement en anglais;
- la délivrance de preuves d'études de l'enseignement secondaire;
- les demandes d'autorisation d'enseigner;
- le soutien financier et professionnel en loisir et en sport aux organismes du milieu;
- la promotion des sports, des loisirs et d'un mode de vie physiquement actif ainsi que de leurs retombées positives sur la population;
- le soutien à la construction, à la rénovation et à la mise aux normes d'infrastructures sportives et récréatives ainsi qu'à la tenue d'événements sportifs;
- l'intervention en matière de sécurité et d'intégrité auprès des utilisateurs et des fournisseurs de services de loisir et de sport.

De plus, la mission des centres de services scolaires et des commissions scolaires, selon la *Loi sur l'instruction publique*²⁰, est :

- d'établir des établissements d'enseignement sur son territoire;
- de les soutenir et de les accompagner en leur rendant accessibles les biens et les services et en leur offrant les conditions optimales leur permettant de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité;
- de veiller à la réussite éducative des élèves, en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification de la population.

À cette fin, en respectant le principe de subsidiarité, il organise les services éducatifs offerts dans ses établissements et s'assure de leur qualité ainsi que de la gestion efficace, efficiente, équitable et écoresponsable des ressources dont il dispose.

Il veille également à la promotion et à la valorisation de l'éducation publique sur son territoire, en collaboration avec ses établissements d'enseignement et le comité de parents, de même qu'il contribue, dans la mesure prévue par la Loi, au développement social, économique et culturel de sa région.

¹⁹ Déclaration de services aux citoyens - 21 octobre 2021

²⁰ Loi sur l'instruction publique, Fonctions et pouvoirs du Centre de services scolaire

Chaque centre de services et commissions scolaires est appelé à réaliser cette mission en tenant compte de son propre contexte.

La clientèle du Ministère est majoritairement le réseau scolaire qui, lui, offre des services éducatifs aux apprenants. Les initiatives du PTN reflètent cette large clientèle.

Voici quelques exemples d'initiatives qui contribuent directement à servir les citoyens :

- mise en place d'une solution de gestion des plaintes et des signalements répondant aux besoins opérationnels, statistiques et de reddition de comptes, ce qui permettra le traitement cohérent, diligent et efficace des plaintes et des signalements aux différentes étapes prévues par la *Loi sur le protecteur national de l'élève* (PNE);
- la plateforme de gestion des épreuves ministérielles (MEM), qui permet de gérer les activités relatives à l'élaboration, à l'administration, à la correction et au suivi des résultats des épreuves de la formation générale des jeunes, de la formation générale des adultes, de la formation professionnelle et de la formation collégiale;
- [Competencenumerique.ca](https://competencenumerique.ca), une plateforme intelligente destinée à toute personne souhaitant développer sa compétence numérique.

Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales

La gouvernance et la gestion des données numériques gouvernementales (GDNG) contribueront à la mise en œuvre de la vision et des ambitions d'affaires du PTN en éducation :

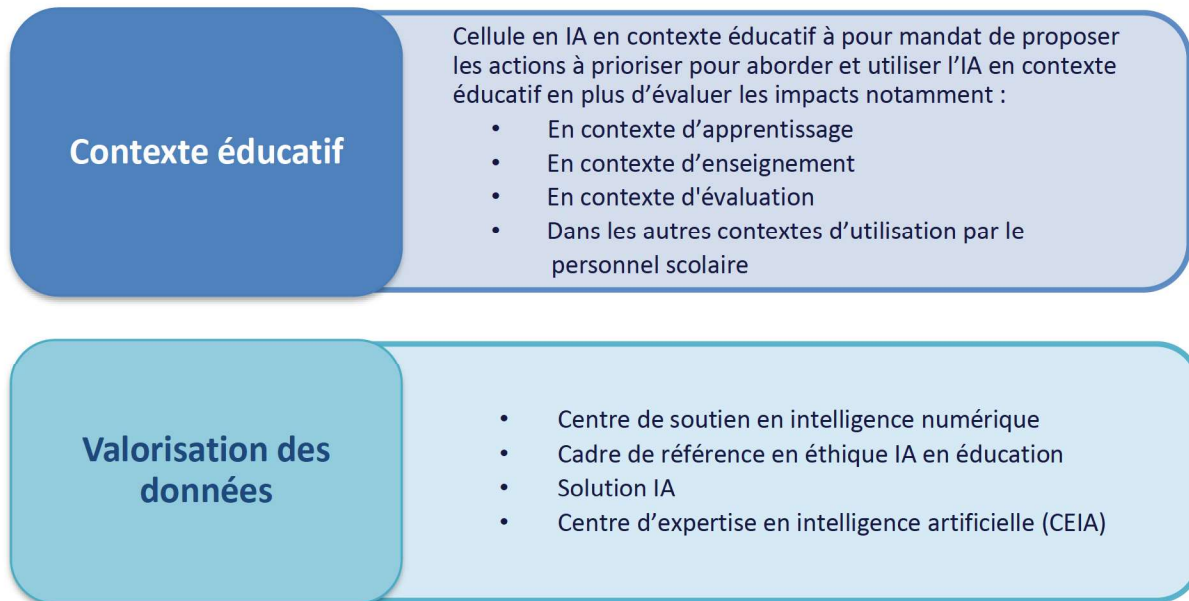
- simplifiant la mobilité des données entre les organismes scolaires et le ministère de l'Éducation et en simplifiant l'accès;
- valorisant davantage les données afin de permettre au Ministère de mieux se gouverner et de soutenir sa prise de décision par des pratiques de gestion modernes et des façons de faire communes;
- développant la culture des données au sein du réseau scolaire et du ministère de l'Éducation;
- soutenant les CSS/CS dans l'appropriation d'outils de valorisation des données et en les accompagnant dans la transformation de leurs pratiques vers l'utilisation de l'intelligence numérique (intelligence d'affaires et intelligence artificielle).

Diffuser, valoriser et gérer l'information pour accroître la collaboration et le partage de connaissances, et soutenir la prise de décision est l'ambition qui est rattachée à la gouvernance et à la gestion des données numériques.

En ce qui concerne les initiatives en cours ayant une composante GDNG, le Chantier d'intelligence numérique (CIN) vise à valoriser les données afin de mettre l'intelligence numérique au service de la réussite éducative et d'une prise de décision soutenue par des pratiques de gestion modernes. L'intelligence numérique contribuera ainsi à soutenir la mission du Ministère et du réseau scolaire. Des modifications législatives sont également prévues pour en faciliter la gouvernance.

Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation

Des réflexions et des travaux concernant l'intelligence artificielle pour le Ministère et le réseau sont déjà amorcés.



Premièrement, une cellule en IA a été mise en place afin d'évaluer l'impact de l'IA en contexte d'éducation, pour l'apprentissage et l'enseignement, et dans les autres contextes d'utilisation par le personnel scolaire.

Deuxièmement, les travaux concernant la valorisation des données sont divisés en quatre parties :

1. **Le centre de soutien en intelligence numérique** : la mise en place est en cours pour un soutien au réseau dans l'appropriation et l'utilisation de l'intelligence numérique. Un accompagnement dans la production de tableaux de bord et l'élaboration d'outils prédictifs est aussi prévu. Les bénéfices prévus pour ce volet sont de soutenir les CSS/CS dans l'appropriation d'outils de valorisation des données et de les accompagner dans la transformation de leurs pratiques vers l'utilisation de l'intelligence numérique.
2. **Le cadre de référence en éthique IA en éducation** : des réflexions sont amorcées et se complèteront d'ici la fin 2023 sur le cadre de référence en éthique IA en éducation et sont coordonnées par l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle (OBVIA) et la GRICS. La GRICS est un organisme qui développe, adapte et soutient la plus vaste gamme de solutions de gestion administrative, scolaire et pédagogique faites sur mesure pour le monde de l'éducation. Une trousse d'outils sera ensuite élaborée et partagée avec les CSS/CS et des formations pour les CSS/CS sont prévues. Les bénéfices anticipés sont de permettre d'encadrer le développement en IA et l'utilisation de celle-ci dans le respect des principes éthiques afin de mettre en place une IA responsable.

3. **La solution IA** : la configuration d'une première livraison est prévue d'ici l'automne 2023. Celle-ci sera suivie d'un déploiement progressif dans les CSS/CS pour permettre l'adaptation de certaines variables avec la GRICS et l'Institut québécois d'intelligence artificielle (MILA). Finalement, une consultation en continu des CSS/CS pour leurs besoins à venir est prévue. Cela permettra de bien orienter l'évolution de la solution, qui permettra de repérer plus tôt les élèves à risque et d'identifier des pistes d'intervention pour agir plus rapidement et ainsi diminuer le décrochage scolaire, ce qui aura pour effet d'augmenter le taux de diplomation. Cela permettra également aux établissements de mettre en place des plans d'intervention plus ciblés.
4. **Le Centre d'expertise en intelligence artificielle (CEIA)** : une mise en place est en cours avec des chercheurs et cinq partenaires : Mila, Institut de valorisation des données (IVADO), OBVIA, GRICS, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ).

Les tableaux de bord ministériels automatisés représentent un bon exemple de processus qui est en cours d'automatisation au Ministère.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

Voir la section Évolution des compétences et de la culture organisationnelle

Plan de changement organisationnel

Le Ministère mise notamment sur la gestion du changement pour faciliter la transformation numérique en considérant toutes les parties prenantes et l'humain qui est au cœur de tous ces changements. Des travaux sont en cours pour améliorer et mieux positionner la gestion du changement au sein du Ministère en dotant ce dernier, notamment, d'une structure de gouvernance agile et en déployant davantage d'outils.

Pour soutenir la transformation numérique globale et l'atteinte des ambitions définies précédemment, le Ministère entend s'appuyer sur les principes suivants :

1. **Identifier les priorités stratégiques** : déterminer les domaines d'affaires clés qui auront le plus d'impact sur la réalisation des ambitions de la transformation numérique et concentrer ses efforts sur ceux-ci;
2. **Élaborer un plan de formation et de développement des compétences** : il est essentiel de concevoir un plan de formation et de développement des compétences qui permettra aux employés de développer les savoirs nécessaires pour soutenir la transformation numérique. Ce principe fait partie du PTN (ambition n° 1);
3. **Organiser des campagnes de communication et de sensibilisation** : il est important de sensibiliser les employés à l'importance de la transformation numérique et de les informer régulièrement sur les progrès réalisés;
4. **Impliquer les parties prenantes** : les parties prenantes internes et externes doivent être impliquées dans le processus de transformation numérique. Cela peut inclure les employés, les clients, les partenaires et les fournisseurs, c'est-à-dire l'ensemble de l'écosystème en éducation;
5. **Évaluer et ajuster** : il est important de surveiller régulièrement les progrès et d'ajuster la stratégie et les actions en fonction des résultats obtenus.

Plan de gestion des risques

Les risques identifiés pour le PTN à cette étape sont :

- la non-adhésion et la non-mobilisation, car les intervenants ne se sentent pas concernés ou n'ont pas une connaissance suffisante des enjeux vécus sur le terrain;
- le fait de ne pas pouvoir utiliser les solutions numériques à leur plein potentiel en raison d'une compétence numérique à développer;
- ne pas être en mesure d'accompagner les secteurs d'affaires (architecte, pilote, numérique, gestion du changement, etc.) dans leur transformation numérique, car les équipes ne sont pas bien outillées;

- l'expertise requise n'est pas disponible en temps opportun, à cause du manque de personnel (externe au Ministère), d'une capacité insuffisante et du roulement interne du Ministère;
- le PTN n'est pas pris en compte lors de la priorisation des initiatives, car l'architecture d'entreprise est en cours de redéfinition et les décisions de mutualisation sont prises par d'autres autorités tels que le Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN), le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), etc.;
- les initiatives prévues au PTN pourraient être retardées ou annulées en raison du retard de la mise à niveau de l'infrastructure du programme de consolidation des centres de traitement informatique (CCTI) et du coût élevé entraîné par la désuétude des systèmes, qui deviennent plus prioritaires;
- l'incapacité du Ministère et de son réseau à s'adapter à l'émergence de nouvelles technologies;
- la mise en place de solutions numériques qui entraîne l'augmentation du risque de sécurité de l'information (renseignements personnels (données sensibles), intrusion, etc.);
- la perte de contrôle des coûts liés à la mise en place d'environnements infonuagiques rendus nécessaires en raison de l'augmentation des besoins en infrastructure (stockage, performance, etc.) et la dépendance aux fournisseurs;
- le risque d'intégration technologique en raison de la complexité et au nombre d'outils à intégrer pour obtenir une solution.

Le Ministère a une approche de gestion des risques à différents niveaux : projet, sécurité, organisationnelle, etc. Pour ces risques initiaux du PTN, l'approche de la gestion des risques en mode de gestion de projet a été utilisée. Pour la mise en œuvre du PTN, la gestion des risques s'adaptera au contexte des initiatives mises de l'avant et des objectifs globaux du PTN. Les risques seront actualisés sur une base régulière et une mitigation des risques sera mise en place selon l'impact et la probabilité de chaque risque.

Les moyens de mitigation globaux qui seront mis en place dès le début sont :

- une approche de gestion du changement intégrée (voir section Plan de changement organisationnel);
- une communication fréquente et transparente avec les autorités pour les tenir informées sur l'avancement du dossier ainsi que sur les défis et les bénéfices qui en découlent. Cela permettra de bien les engager;
- une priorisation en continu des initiatives pour assurer un alignement avec les orientations gouvernementales et du ministère de l'Éducation.

Projet du portefeuille des projets prioritaires

Proposition

Pour le Projet du portefeuille des projets prioritaires (3PGTN), le Ministère propose le projet Chantier d'intelligence numérique (CIN), qui a pour objectif de valoriser les données du réseau de l'éducation afin de mettre l'intelligence numérique au service de la réussite scolaire et d'une prise de décision soutenue par des pratiques de gestion modernes.

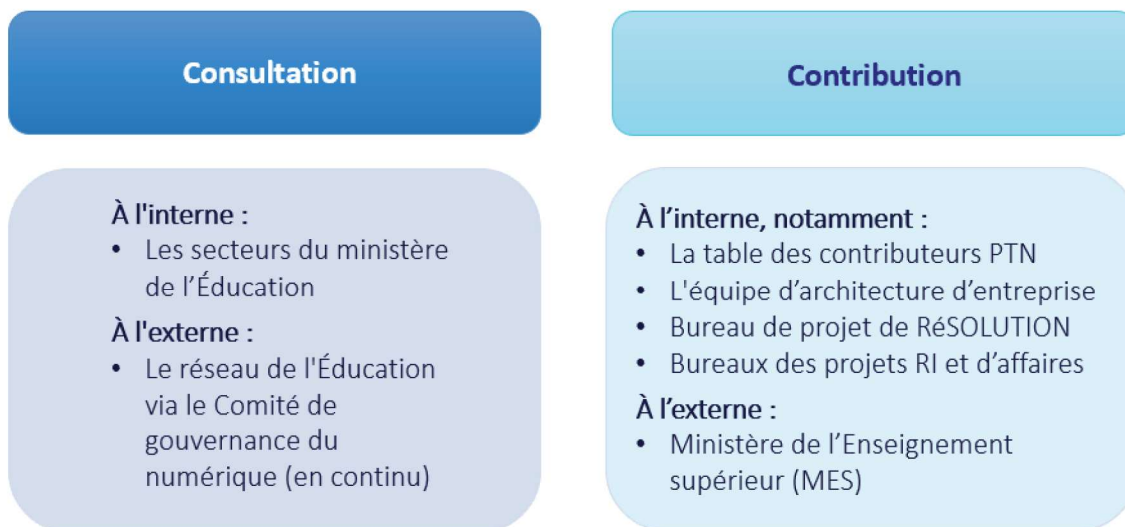
Le projet CIN est proposé pour les raisons suivantes :

- Il vise la valorisation des données de l'éducation et est réalisé en cocréation avec le réseau et des partenaires.
- Il a un fort degré d'adéquation avec les bonnes pratiques numériques gouvernementales, c'est à-dire qu'il :
 - démontre une gouvernance transparente;
 - valorise les données;
 - mesure la performance pour appuyer les décisions;
 - vise la cohérence et la constance.
- Finalement, les bénéfices du projet sont alignés avec les bénéfices proposés par le 3PGTN :
 - réduire la charge administrative (temps de traitement), particulièrement pour les volets statistiques et les rapports reliés au Ministère et au réseau;
 - automatiser la mise à jour des tableaux de bord;
 - démontrer un impact positif significatif (augmenter le taux de diplomation, augmenter la réussite des élèves et réduire le taux de décrochage).

Bien que le projet **Transformation numérique des services administratifs (TNSA)** soit pris en charge par le MCN au portefeuille SIGRI, le MEQ souhaite réitérer son importance pour le réseau de l'éducation.

Annexe 1 : Démarche de production du PTN

L'élaboration du PTN repose sur deux principes importants : la consultation des parties prenantes et la contribution d'équipes plus spécifiques.

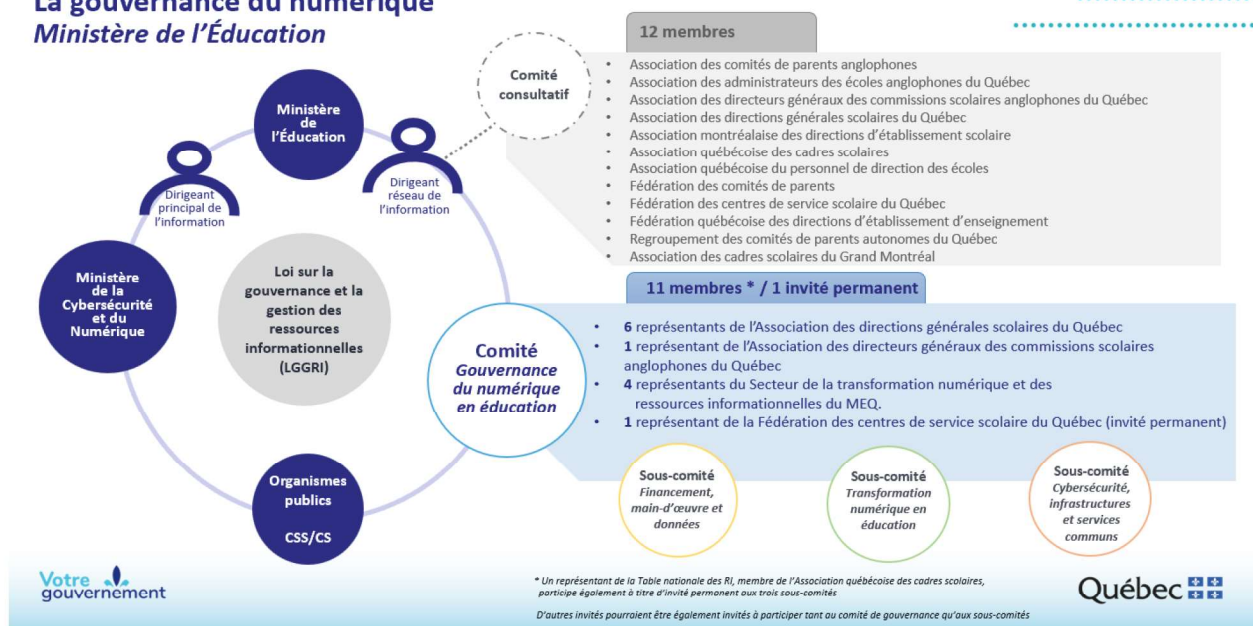


Pour que le PTN représente bien les besoins du Ministère, nous avons consulté la très grande majorité des secteurs.

- La vision, les principes directeurs, les ambitions d'affaires ainsi que les initiatives de la feuille de route découlent des nombreux échanges (129 idées ont été proposées).
- Ils ont été formulés pour permettre la transformation numérique de l'ensemble des parties prenantes, soit le Ministère, le réseau et les organismes liés. Ils sont inclusifs.
- Bien que la feuille de route présente des initiatives incluant le réseau, la première année de mise en œuvre est davantage orientée sur la transformation du Ministère.

Avec la pandémie, le réseau a évolué rapidement. C'est pour cette raison qu'un accent particulier est mis sur la transformation du Ministère. Néanmoins, le Comité de gouvernance du numérique, qui a été mis sur pied avant le PTN, a été consulté en continu et le sera également lors de la mise en œuvre.

La gouvernance du numérique Ministère de l'Éducation



Le sous-comité Transformation numérique en éducation (sous-comité) a pour mandat :

- de favoriser et d'appuyer la mise en place d'une culture du numérique à l'échelle du réseau;
- de favoriser la diffusion et l'évolution de l'offre de soutien en matière d'usage pédagogique du numérique;
- de veiller au développement de la compétence numérique à l'échelle du réseau;
- d'examiner les sujets en lien avec la transformation numérique et tout autre mandat qui lui est confié par le CGN.

Un premier échange a été effectué avec cinq organismes liés pour leur parler de la démarche d'élaboration. Notre intention est de continuer de travailler avec eux dès l'automne 2023.

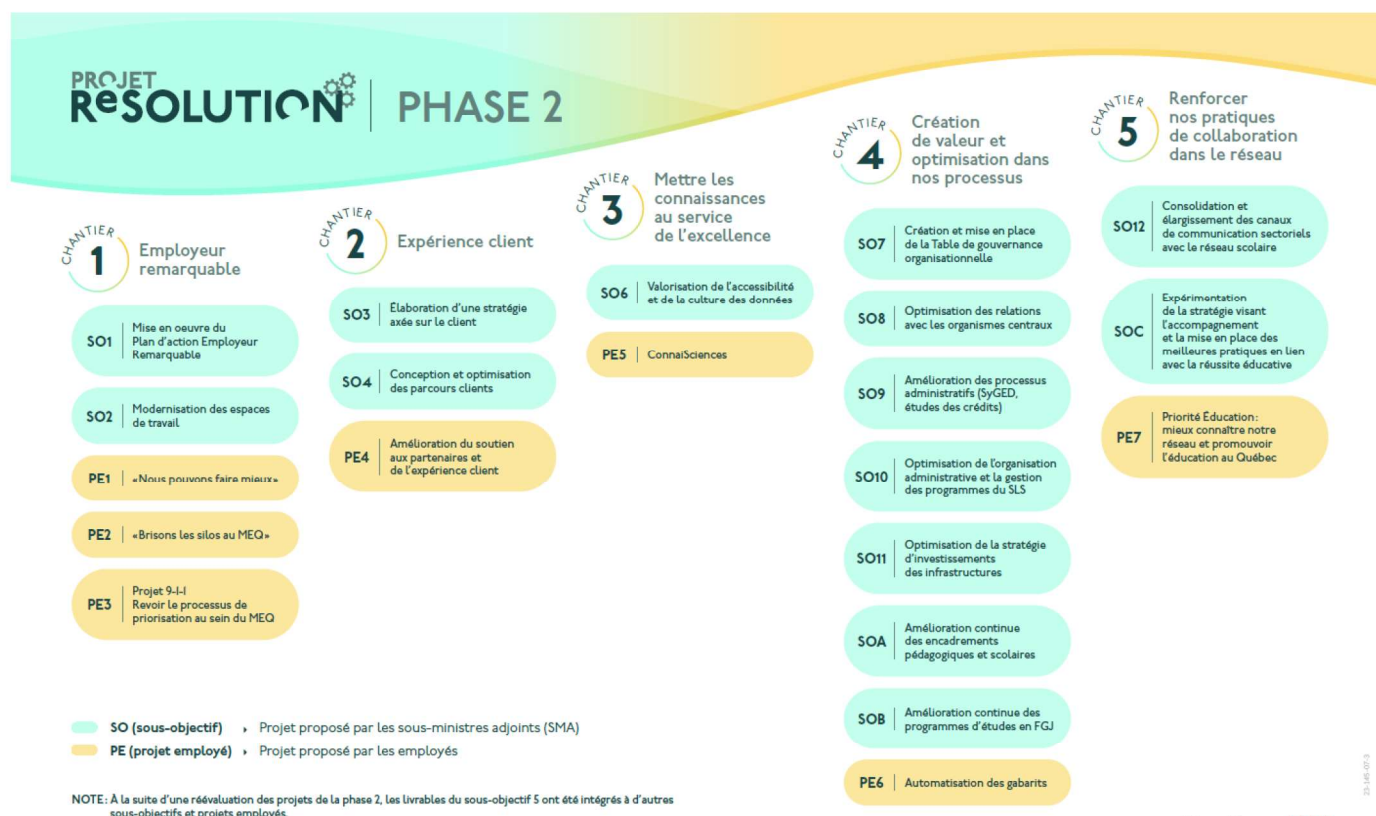
Finalement, il est prévu de continuer à faire évoluer le PTN de façon à poursuivre la transformation numérique du réseau et celle des cinq organismes qui lui sont rattachés.

Annexe 2 : La compétence numérique et ses 12 dimensions



Pour plus de détails, consulter le [Cadre de référence de la compétence numérique](#).

Annexe 3 : Projet RéSOLUTION | Phase 2



Annexe 4 : PTN Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq) – Organisme relevant du MEQ

Annexe A

CRI 6.

CA 7.1.2.

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027

SOCIÉTÉ DES ÉTABLISSEMENTS DE
PLEIN AIR DU QUÉBEC

DATE DE DÉPÔT :



Table des matières

Vision de la transformation numérique	1
Principes directeurs.....	1
Intrants nécessaires à la vision organisationnelle	2
Vision organisationnelle de la transformation numérique.....	3
Arrimage au Plan stratégique 2022-2025.....	3
Ambitions de l'organisation.....	6
Ambitions d'affaires.....	6
Bénéfices.....	6
Feuille de route de la transformation numérique	8
Schéma de la feuille de route.....	8
Évolution des compétences et de la culture organisationnelles	10
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises	10
Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales	10
Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation	11
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique.....	13
Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation.....	13
Plan de changement organisationnel.....	13
Plan de gestion des risques	14
Projets du portefeuille des projets prioritaires.....	15
Proposition	15
Annexe 1 : Démarche de production du PTN	16

Vision de la transformation numérique

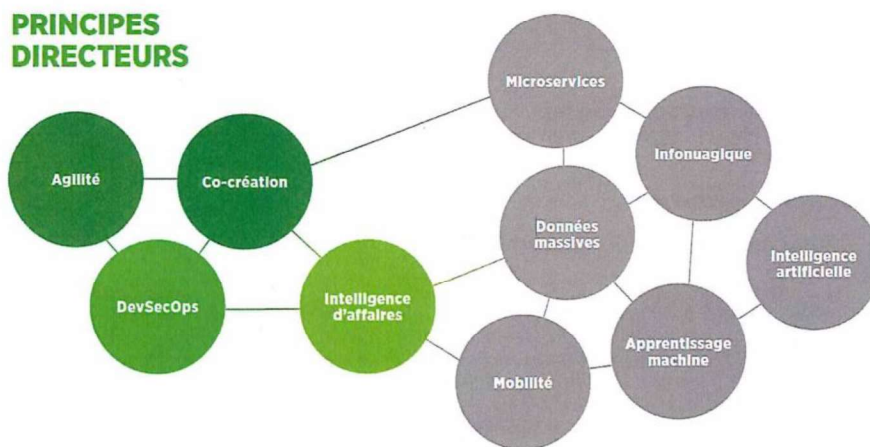
La Sépaq a établi sa stratégie de transformation numérique en 2020, qu'elle a appelée « Sépaq numérique ». Cette stratégie, qui était initialement basée sur un horizon s'échelonnant jusqu'en 2026, a été prorogée jusqu'au 31 mars 2027 dans le cadre du présent exercice et vu l'ampleur des travaux de transformation numérique. Le présent Plan de transformation numérique (ci-après désigné le « PTN ») est basé sur Sépaq numérique.

Principes directeurs

La Sépaq œuvre dans un contexte d'exploitation particulier et est confrontée à plusieurs défis que la transformation numérique peut venir atténuer. D'abord, la rareté de la main-d'œuvre fait partie des enjeux importants pour la réalisation de la mission de la Sépaq, surtout en région. De plus, elle a vu l'engouement pour la fréquentation de ses établissements croître significativement dans les dernières années, la population québécoise étant de plus en plus consciente des bienfaits de la nature et profitant davantage du tourisme intérieur. Enfin, la Sépaq fait face à un retard technologique important, puisque ses systèmes sont basés sur d'anciennes technologies devenues désuètes.

Ainsi, l'organisation doit prendre la transformation numérique comme levier pour mettre à jour ses processus et ses systèmes afin de soutenir sa croissance ainsi que bonifier l'expérience client, qui n'est pas optimale actuellement.

Les principes directeurs qui guident la Sépaq dans sa démarche de transformation numérique sont les suivants :



Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

La Sépaq s'est basée sur plusieurs intrants afin d'élaborer Sépaq numérique, de la faire évoluer et de produire le présent PTN. D'ailleurs, une démarche multidisciplinaire a été réalisée afin de s'assurer de répondre à l'ensemble des besoins de la Sépaq (Voir l'annexe 1 pour plus de détails).

Le plan Sépaq numérique vient d'abord s'arrimer directement avec la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 (STNG). Le tableau suivant vient d'ailleurs illustrer les liens entre les besoins de la Sépaq dans le cadre de sa transformation numérique et les ambitions de la STNG.

LIENS ENTRE LES BESOINS DE LA SÉPAQ NUMÉRIQUE ET LES AMBITIONS DE LA STNG	AXE EXPÉRIENCE CLIENT			AXE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ	AXE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	
	Les citoyens sont au centre de l'évolution des services, des programmes et des politiques	Les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique	Les organisations publiques sont proactives dans leurs relations avec les citoyens	Les employés sont au cœur de la transformation	Les services publics sont numériques de bout en bout	Les données sont valorisées et redonnées aux citoyens
BESOINS						
1 Offrir des plateformes et des expériences numériques plus performantes	●	●	●	●	●	●
2 Personnaliser la relation avec le client	●	●	●		●	●
3 Créer une expérience immersive et interactive pour l'éducation et la diffusion de l'information	●		●		●	●
4 Mettre en place une plateforme pour une expérience employée numérique				●		
5 Mettre en place un dossier employé numérique				●		
6 Mettre en place une stratégie numérique de dotation	●	●	●	●	●	●
7 Rationnaliser et automatiser les tâches à valeur non ajoutée		●		●	●	●

Dans le cadre du rapport personnalisé du radar numérique obtenu par la Sépaq en 2021, la Sépaq a pu mesurer sa maturité numérique organisationnelle en fonction des bonnes pratiques numériques gouvernementales.

Voici un extrait dudit rapport :

« Votre organisation est NUMÉRIQUE

Une organisation NUMÉRIQUE offre plusieurs services en ligne. Elle met au centre de la conception de ses services autant l'expérience utilisateur que l'expérience employé. Elle mise sur de bonnes pratiques qui lui permettent d'être agile et efficiente dans un environnement favorisant l'amélioration continue, le travail d'équipe et l'innovation. Elle favorise la collaboration et le partage d'expériences. Elle n'hésite donc pas à utiliser des plateformes communes et à diffuser ses données lorsque nécessaire. De plus, elle vise l'utilisation de nouvelles technologies dans le but d'offrir des services accessibles, cohérents, intuitifs et sécuritaires. Une organisation numérique mobilise ses employés, fidélise ses clients et inspire les autres organisations! »

Enfin, la Sépaq prend également en compte les autres publications et directives gouvernementales en matière de ressources informationnelles dans le cadre de ses initiatives, que ce soit au niveau stratégique,

technologique ou en matière de sécurité de l'information, le tout afin de suivre les bonnes pratiques reconnues au niveau gouvernemental et sur le marché.

Vision organisationnelle de la transformation numérique

Parmi les autres intrants majeurs, les critères de sélection pour les initiatives incluses dans Sépaq numérique résument l'élaboration de la vision organisationnelle de la Sépaq.

L'initiative incluse à Sépaq numérique doit répondre à la majorité des critères suivants :

Être **ambitieuse** et innovante

S'intégrer aux **valeurs** de la Sépaq

Être **pérenne**

Contribuer à la **création de valeur** pour les clients et les partenaires de la Sépaq

Être **réalisable** (débutée avant 2025)

Générer des **bénéfices** significatifs pour le bien-être de la clientèle et des employés

Être adaptée à une approche d'**entreprise intelligente**

Être **mesurable**

Être **reproductible** ou **transférable**

Entraîner la **collaboration** (possibilité d'établir des partenariats)

Dans une vision plus précise, au terme de ses démarches de transformation numérique, la Sépaq vise à :

- Avoir su rattraper son retard technologique et remplacer ses systèmes désuets;
- Détenir des solutions technologiques lui permettant de soutenir sa croissance;
- Être un organisme agile et performant;
- Fidéliser ses clients et leur faire vivre une expérience mémorable;
- Assurer la sécurité de l'information, des territoires et des infrastructures;
- Donner plus d'autonomie aux propriétaires des systèmes et aux utilisateurs.

Arrimage au Plan stratégique 2022-2025

La transformation numérique de la Sépaq s'inscrit à plusieurs niveaux à l'intérieur de son Plan stratégique 2022-2025 (ci-après le « Plan stratégique »).

Ce dernier vient d'ailleurs positionner la transformation numérique à titre d'assise du Plan stratégique, dont voici un extrait :

« La transformation numérique est l'un des principaux vecteurs sur lesquels la Sépaq se base afin d'assurer sa performance et son efficience. Les dernières années, lesquelles ont été influencées par la pandémie de la COVID-19, ont permis une accélération du virage numérique souhaité par de nombreuses organisations. La transformation numérique jouera un rôle important dans ce plan stratégique tant au niveau de l'attractivité de l'organisation à titre d'employeur, de sa relation privilégiée avec sa clientèle que de son efficience et sa performance organisationnelle.

En accord avec la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, la Sépaq prévoit également optimiser et automatiser ses processus organisationnels, décisionnels et administratifs et implanter une solution logicielle dotée d'une approche conviviale et de technologies récentes permettant de soutenir sa croissance.

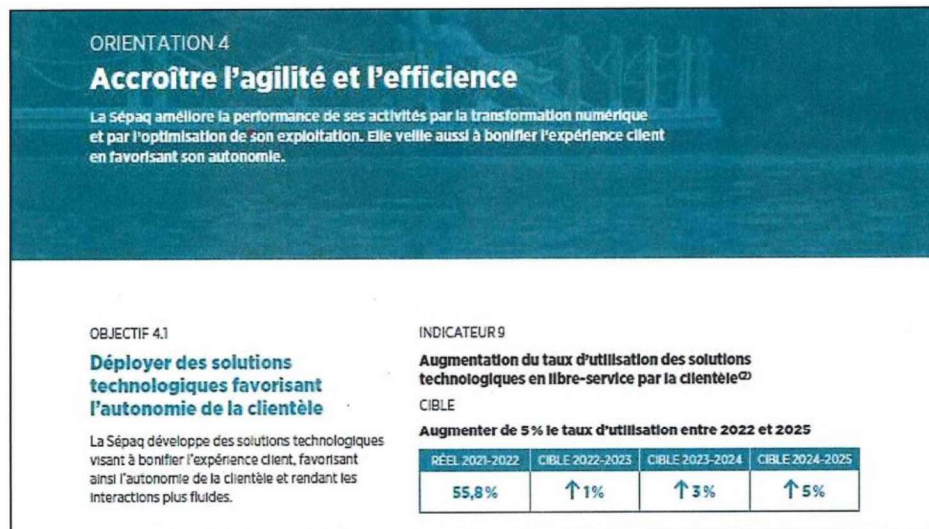
La mise en place d'outils de travail mieux adaptés et plus efficaces est aussi une composante de l'expérience employé dont il faut tenir compte; elle permettra à la Sépaq de demeurer un employeur attractif.

La Sépaq a toujours su être un leader en développement de nouveaux produits et services de plein air. Elle compte poursuivre et s'adapter aux nouvelles attentes de sa clientèle qui souhaite être autonome, obtenir une expérience client personnalisée et uniforme, peu importe où elle se trouve dans son parcours client. La Sépaq va revoir ses façons de faire en matière de commercialisation et mettre en place une solution performante, évolutive, omnicanal et sécuritaire lui permettant de rejoindre la clientèle de façon unifiée et fluide dans les différents points de contact (Web, appareils mobiles, établissements, etc.). Cette solution permettra également à la Sépaq d'avoir une connaissance fine et personnalisée de sa clientèle afin de demeurer à son écoute et de s'assurer de répondre à ses exigences de plus en plus élevées. »¹

Le quatrième enjeu du Plan stratégique, soit la performance organisationnelle, est l'axe principal où la transformation numérique est d'une grande importance. Celle-ci peut en outre, permettre d'optimiser les processus et les outils de travail et de s'adapter aux nouvelles réalités et aux tendances du marché. Enfin, la Sépaq se doit de remplacer les technologies vieillissantes sur lesquelles sont basés les principaux systèmes qui supportent la Sépaq dans l'accomplissement de sa mission.

La quatrième orientation du Plan stratégique, celle d'accroître l'agilité et l'efficience, est d'ailleurs spécifiquement supportée par la transformation numérique. En effet, l'objectif 4.1 est de déployer des solutions technologiques favorisant l'autonomie de la clientèle, notamment afin d'augmenter le taux d'utilisation des solutions technologiques en libre-service par la clientèle. Ceci a pour objectif sous-jacent de rendre les interactions plus fluides et de faire en sorte que les interactions entre la clientèle et les employés affectés au service à la clientèle aient davantage une valeur ajoutée.

¹ Plan stratégique 2022-2025, Société des établissements de plein air du Québec, page 9.



Parmi les solutions visées par cet indicateur, notons le site Web de la Sépaq, lequel est actuellement en fonction, ainsi que le Système intelligent de ventes (SIV), le Point de vente intelligent (PVI) et les bornes libre-service.

De façon parallèle, la transformation numérique vient également supporter les trois autres enjeux du Plan stratégique, soit la mise en valeur du patrimoine et du développement durable, l'expérience employé et l'expérience client. De plus, elle vient soutenir un autre axe qui n'est pas inclus au Plan stratégique, mais qui soutient globalement les activités de l'organisation, soit l'infrastructure et la sécurité.



Plusieurs projets initialement prévus à Sépaq numérique viennent notamment soutenir le suivi des actifs (Système de gestion du patrimoine (SGP)) et l'optimisation des tâches des employés (Progiciel de gestion intégré (PGI)).

Ainsi, le PTN et le Plan stratégique viennent mutuellement se supporter dans l'atteinte des objectifs de la Sépaq, tant dans son exploitation des territoires et des actifs que dans l'expérience offerte aux clients et aux employés.

Ambitions de l'organisation

Ambitions d'affaires

Dans le cadre de Sépaq numérique, les trois ambitions qui soutiennent les actions de la Sépaq sont les suivants :

- Contribuer à connecter les gens à la nature par la mise en place de services numériques innovants;
- Soutenir une démarche majeure de transformation organisationnelle;
- Effectuer un virage vers le concept d'entreprise intelligente.

Bénéfices

Par Sépaq numérique et par le présent PTN, plusieurs bénéfices sont attendus, tant pour l'organisation que pour la clientèle et les employés.

Ces bénéfices se déclinent également au niveau financier et au niveau de l'amélioration des services.

BÉNÉFICES POUR LA SÉPAQ

- Simplifier le cycle d'achat et améliorer l'expérience client afin d'augmenter notre taux de conversion
- Être plus agile et performant dans la modulation, la distribution de l'offre et la tarification
- Favoriser l'autonomie des clients et un meilleur accès au territoire
- Optimiser le travail des équipes en rationalisant et automatisant les processus clés
- Centraliser l'information et améliorer la transmission d'informations et de données
- Bénéficier des outils d'intelligence d'affaires pour une meilleure analyse des résultats
- Mobiliser, reconnaître, favoriser l'engagement et la rétention des employés
- Faire face au manque de main d'œuvre dans l'industrie par l'automatisation de certaines tâches
- Utiliser l'intelligence artificielle pour la prévention et la gestion de la sécurité des données de nos clients

La transformation numérique de la Sépaq vient également apporter des bénéfices pour le gouvernement, puisqu'elle :

- Devient un partenaire de premier plan dans la transformation numérique gouvernementale;
- Contribue à la mise en place de fondations réutilisables;
- Sert de levier au développement des infrastructures technologiques du territoire québécois;
- Partage son patrimoine informationnel au bénéfice de l'ensemble de la communauté gouvernementale.

Bénéfices de nature financière

Au niveau financier, les deux aspects principaux où la Sépaq escompte augmenter son efficacité sont la réduction des tâches à valeur non ajoutée et l'informatisation d'autres tâches, où elle pourra ainsi pallier la rareté de main-d'œuvre, ainsi que la génération de revenus supplémentaires par l'optimisation de l'expérience client et de l'entretien de ses actifs.

À titre d'exemples :

- Les projets qui touchent à l'écosystème de ventes serviront à diminuer le personnel affecté aux opérations courantes des ventes et à optimiser les revenus des produits d'hébergement et de villégiature par le « *yield management* »;
- Le projet Expérience immersive/autonomie client permettra de diminuer le personnel d'accueil dans les établissements;
- Les projets Progiciel de gestion intégré (PGI) et l'expérience employé numérique visent en outre à augmenter la rétention de personnel par des outils de travail performants et conviviaux. Une économie, par le biais de la réduction du taux de roulement du personnel est prévue à cet effet.

Bénéfices relatifs à l'amélioration des services

Tous les projets du PTN visent à améliorer la prestation de services de la Sépaq, que ce soit du point de vue des employés ou du point de vue de la clientèle.

À titre d'exemples :

- Le projet Nouveau site Web vise notamment à augmenter la capacité d'achalandage sur le site Web pour les réservations en ligne;
- Le projet Expérience immersive/autonomie client vise à optimiser l'expérience des clients pour le paiement de leurs droits d'accès et de certains produits;
- Le projet Rehaussement et sécurisation de la couverture de télécommunication vise à augmenter la sécurité de la clientèle ainsi que des employés en territoire isolé, en plus d'optimiser les communications entre les membres du personnel sur le terrain.

Feuille de route de la transformation numérique

Schéma de la feuille de route

Orientations du Plan stratégique (ou autre)		Initiatives (activité, projet, programme)					2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Ambitions d'affaires										
1	Expérience client (Enjeu 3 du Plan stratégique)	1.1 Mettre en place une stratégie de commercialisation omnicanal	Nouveau site Web							
			Système intelligent de ventes (SIV)							
			Gestion de la relation client (CRM)							
		Tarification intelligente et flexible		Projet terminé						
		Point de vente intelligent (PVI)		Projet terminé						
2	Expérience employé (Enjeu 2 du Plan stratégique)	1.2 Créer une expérience immersive et interactive pour l'éducation et la diffusion de l'information	Expérience immersive et autonomie client							
			Expérience employé numérique							
			Stratégie numérique de dotation							

Orientations du Plan stratégique (ou autre)		Ambitions d'affaires	Initiatives (activité, projet, programme)		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
3	Performance organisationnelle (Enjeu 4 du Plan stratégique)	3.1 Moderniser nos pratiques	Projet de gestion intégré (PGI)					
			Système de gestion du patrimoine (SGP)					
			Rationalisation/automatisation					
			Surveillance automatisée du territoire					
			Surveillance des équipements à distance					
4	Infrastructure et sécurité	4.1 Rehausser et sécuriser nos technologies pour augmenter la robustesse et la fiabilité	Architecture SharePoint					
			Rehaussement et sécurisation de la couverture de télécommunication					
			Gestion de l'identité et des accès					
			Migration vers Office 365					
			Consolidation des centres de traitement informatique (CCTI)					

Évolution des compétences et de la culture organisationnelles

Le moteur de la transformation numérique de la Sépaq est la démocratisation de la donnée, le tout afin d'optimiser la prise de décisions. Les acteurs de niveau décisionnel de la Sépaq auront donc à apprendre à travailler avec des outils technologiques nouveaux afin de devenir autonomes dans l'utilisation et l'interprétation des données.

La Sépaq a également une grande préoccupation face à la sécurité de l'information et à la protection des renseignements personnels. De la formation et de la sensibilisation à tous les niveaux hiérarchiques sont donc effectuées afin d'outiller les employés et de leur rappeler les bonnes pratiques de travail. De même, ces principes sont inculqués au sein même des projets et des initiatives afin que la conception les prenne en compte dès le départ.

Enfin, les principes de l'agilité fondent la méthode de travail des équipes, le tout afin d'assurer la rapidité et la qualité des livraisons au sein des projets. Les principes de l'agilité ont donc été enseignés à toutes les équipes de projet, mais également aux différents gestionnaires, pour que tous aient les mêmes bases.

Globalement, la Sépaq a développé et continue d'accroître ses compétences organisationnelles en matière de gestion du changement, en sécurité de l'information, en gestion de projet et en intelligence d'affaires. En effet, plusieurs ressources ont été embauchées dans les dernières années dans ces champs de compétence et les équipes ont été organisées afin d'offrir un soutien transversal dans les projets. Ces précieux atouts viennent soutenir horizontalement la transformation numérique.

Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises

La Sépaq est un organisme à vocation commerciale ayant pour mission de protéger et valoriser le territoire qui lui est confié. La transformation numérique viendra bonifier l'expérience client et facilitera l'acquisition de produits et de services par la clientèle. La Sépaq aura également une plateforme informationnelle plus conviviale afin de diffuser aux citoyens et au public toute information en lien avec les territoires qu'elle gère ainsi que les activités et services qu'elle offre.

Parmi les initiatives énumérées à la feuille de route, le Nouveau site Web viendra bonifier et personnaliser l'expérience client en ligne afin qu'elle soit fluide, intuitive, personnalisée, engageante, transparente, accessible et inclusive. Dans un autre ordre d'idées, le Système intelligent de ventes et la gestion de la relation client viendront propulser la stratégie de commercialisation omnicanal, visant à rehausser la qualité et la pertinence des interactions avec la clientèle. Enfin, le déploiement de solutions pour offrir une expérience immersive et augmenter l'autonomie de la clientèle viendra ajouter des éléments interactifs et des interfaces libre-service au parcours client.

Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales

La gouvernance et la gestion des données numériques gouvernementales (GDNG) contribuent à la mise en œuvre de la vision et des ambitions d'affaires du présent PTN.

Notons d'abord que, vu la vocation commerciale de la Sépaq, très peu de données sont publiques et admissibles à être des données ouvertes. Seule la diffusion d'information de géomatique ou de valorisation

du territoire a été identifiée jusqu'à présent comment pouvant être diffusée, par le biais du projet de refonte du site Web; il s'agit d'informations déjà existantes sur le site Web actuel.

En matière de valorisation interne, la performance globale interne sera bonifiée par la transition vers des solutions infonuagiques ainsi que par l'implantation d'outils comme PowerBI, qui permettra une agrégation des données afin d'optimiser la prise de décisions à l'interne.

Au surplus, la prestation de services à la clientèle sera grandement améliorée, notamment par les initiatives suivantes :

- Expérience immersive autonomie client (réduction du temps d'attente de la clientèle en rendant ces derniers autonomes dans l'achat de droits d'accès et de produits divers);
- Radiocommunications (la mise à niveau de la couverture de radiocommunication permettra d'optimiser la sécurité de la clientèle et des employés de la Sépaq);
- Système intelligent de ventes (SIV) (support du parcours client par une solution omnicanal);
- Système de gestion du patrimoine (SGP) (meilleur suivi et entretien du patrimoine bâti, dont les unités d'hébergement, les lieux servant à l'accueil ou à la prestation de service aux clients ainsi que les routes et sentiers, le tout pour offrir à la clientèle un produit de qualité en tout temps).

La Sépaq ayant des territoires partout au Québec, la création de partenariats avec des acteurs du milieu permet à la Sépaq de créer de la valeur pour le citoyen.

Pour une organisation œuvrant majoritairement en région et dans des territoires isolés, la transformation numérique est nécessairement supportée par le rehaussement technologique. Les divers projets en matière de radiocommunication et de télécommunication viennent bonifier, dans certains cas, la couverture régionale en la matière ou favoriser le développement des réseaux de communication pour l'ensemble de la population.

Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation

La Sépaq n'utilise pas, à ce jour, l'intelligence artificielle. Certaines initiatives prévoient toutefois son utilisation.

Entre autres, l'usage d'un agent conversationnel pourrait être utilisé, tant pour le service à la clientèle qu'à l'interne, par exemple pour l'équipe de support technologique. Cela permettrait aux employés d'être affectés à d'autres tâches ou de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée ou complexes en permettant de régler des questions simples.

De plus, un système d'intelligence artificielle pourrait venir supporter la surveillance des équipements et du territoire par le biais de systèmes comme des drones ou d'autres technologies venant s'arrimer à l'expertise de la Sépaq en matière de géomatique. Ceci pourrait, par exemple, permettre une meilleure vigie du territoire et des actifs, une prise en charge plus rapide en cas de bris et une meilleure préparation en vue d'une réparation.

Également, l'intelligence artificielle pourrait venir bonifier les actions de la Sépaq dans plusieurs autres aspects de ses activités, dont la commercialisation et la protection des territoires. L'interopérabilité des systèmes, combinée à l'utilisation de PowerBI, pourrait permettre d'agréger des données des divers systèmes et faire des analyses prédictives à partir de celles-ci.

Enfin, à titre d'exemple au niveau de l'impact de l'automatisation, l'implantation d'un progiciel de gestion intégré permettra d'optimiser et automatiser le processus d'approvisionnement de la Sépaq. Voici les grandes lignes du processus et les possibilités d'automatisation :

- Une gestion d'inventaire automatisée permet de générer automatiquement des réquisitions aux personnes responsables de l'approvisionnement;
- Les bons de commande pourront également être implantés et avec des contrôles internes automatisés tels que les suites numériques ainsi que les validations des règles d'octroi de contrats aux fournisseurs;
- Le processus d'approbation des bons de commande se fera également de manière automatisée;
- L'envoi des bons de commande pourra, pour certains fournisseurs, se faire de manière automatisée également via un échange électronique de données;
- La réception de la commande générera automatiquement une mise à jour de l'inventaire et ajustera les courus en conséquence;
- Par la suite, deux options d'automatisation de réception des factures seront disponibles, soit par envoi direct à nos systèmes administratifs sous format d'échange électronique de données ou encore avec un système de reconnaissance des caractères;
- Le système pourra par la suite procéder à un croisement triple de l'information et vérifier si le paiement peut être généré (bon de commande versus réception versus facturation);
- La génération des paiements ainsi que le calcul des rendus et rabais sur ventes pourra se faire automatiquement afin d'optimiser les liquidités de la Sépaq;
- Finalement la génération des listes de paiement se fera de manière électronique de manière à optimiser les délais de paiement. L'approbation de listes de paiement se fera également de manière automatisée en fonction des chartes d'approbations établies;
- La génération du paiement final de manière automatisée ainsi que l'écriture de journal qui débitera les comptes à payer.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

La Sépaq, tout comme la majorité des employeurs, fait face à un enjeu de rareté de main-d'œuvre. La transformation numérique permettra d'automatiser des processus ou des tâches à valeur non ajoutée. Toutefois, elle ne vise pas la diminution du nombre d'employés au sein de l'organisation.

Les nombreux projets issus du PTN de la Sépaq vont évidemment impacter plusieurs habitudes, processus et procédures de travail. Une analyse des écarts et des besoins de formation est effectuée et ajustée au fil de la transformation numérique.

Chaque employé impacté devra développer ses connaissances et des compétences, ce qui lui permettra de bien s'adapter aux nouvelles façons de faire engendrées par la transformation numérique. L'organisation s'engage à offrir des activités de formation et d'entraînement à la tâche pour permettre aux employés de s'approprier les nouveaux systèmes et processus.

Les efforts libérés par l'automatisation de certaines tâches seront mis sur des tâches à valeur ajoutée, ce qui permettra aux employés d'être plus agiles et performants.

Dans l'éventualité de l'abolition d'un poste, la Sépaq s'engage à respecter les articles des conventions collectives et/ou les lois qui encadrent cette situation.

Finalement, il est possible que des tâches ou responsabilités soient modifiées. Par exemple, certaines saisies manuelles seront automatisées et le rôle pourrait passer de « saisie » à « vérification ». Des activités de formation et d'entraînement à la tâche seront offertes pour permettre aux employés de s'approprier les nouveaux systèmes et processus.

Trois axes sont travaillés afin de soutenir le développement des compétences en lien avec la transformation numérique :

1. Mise à niveau des compétences technologiques pour l'ensemble des employés de la Sépaq afin de faciliter l'éventuelle appropriation des outils à venir;
2. Coaching et accompagnement dans les équipes projet ainsi que pour tout acteur clé afin de monter en compétences en agilité;
3. Plan de gestion du changement décrit dans la sous-section suivante afin d'accompagner toute partie prenante en amont des changements et tout au long de la transformation numérique.

Plan de changement organisationnel

La Sépaq possède une équipe dédiée en gestion du changement, laquelle fait d'ailleurs partie de la Vice-présidence aux ressources informationnelles, vu sa grande importance au sein de la transformation numérique.

La Sépaq s'est basée sur le cadre de référence de la gestion du changement du gouvernement du Québec pour fonder sa démarche. Ce modèle générique enrichit les pratiques et les outils en gestion du changement déjà reconnus et complète d'autres approches, méthodes et pratiques professionnelles en cours dans les ministères et organismes, notamment en matière de gestion de projet.

L'atteinte des bénéfices prévus d'un projet repose en bonne partie sur l'acceptation de ce changement et de son degré d'appropriation par la clientèle cible. La mise en application d'une stratégie de gestion du changement augmente significativement les chances de réussite à ces niveaux.

L'objectif de la gestion du changement est l'acceptation du changement et l'appropriation optimale de la solution retenue. Pour ce faire, la stratégie de gestion du changement de la Sépaq repose sur trois objectifs :

1. Développer la relation avec les parties prenantes :
 - Impliquer les supérieurs hiérarchiques des employés comme agents de changement;
 - Démontrer une capacité à adopter la perspective des parties prenantes;
 - Concrétiser la raison d'être du changement en faisant valoir les raisons du changement, l'apport des technologies aux objectifs d'affaires et les bénéfices pour chaque partie prenante;
 - Valoriser une approche communicationnelle de confiance et transparente vis-à-vis le changement;
2. Comprendre les aspects humains et évaluer le changement :
 - Anticiper et identifier les enjeux humains et les risques liés au changement;
 - Évaluer la disposition envers le changement des parties prenantes (capacité d'absorption, gestion des préoccupations et cible d'adhésion);
3. Préparer et guider le changement :
 - S'allier avec les parties prenantes clés et convenir des rôles, des priorités et des actions à réaliser, avec chacune de celles-ci;
 - Proposer une stratégie adaptée aux parties prenantes en fonction de la synthèse des analyses;
 - Développer et intégrer les actions de gestion de changement à la planification et la réalisation du projet;
 - Accompagner les leaders du changement dans l'exécution du plan de livraison;
 - Évaluer en continu le niveau d'adhésion et d'appropriation du changement et assurer le suivi des actions planifiées.

Plan de gestion des risques

Chacun des projets de la transformation numérique procède à sa propre analyse de risque en respectant les étapes suivantes :

1. Identifier et décrire le risque
2. Évaluer le risque
3. Élaborer des stratégies de mitigation
4. Contrôler les risques en continu

En plus des risques répertoriés dans ces exercices de projet, le comité de direction de la transformation numérique a identifié des risques au niveau du PTN. Il s'agit de risques stratégiques et transversaux. Ces risques sont suivis individuellement dans chaque projet, mais sont également suivis au niveau du plan en entier.

Mensuellement, ces risques sont évalués pour chaque projet ainsi qu'au niveau du PTN. Selon le statut et le niveau de risque accordés, des discussions ont lieu à savoir si les mesures de mitigation supplémentaires doivent être mises en place ou si le risque est en contrôle.

Les cinq principaux risques de la transformation numérique de la Sépaq sont les suivants :

Risque	Conséquences	Mitigation
Ressources-clés dans les projets indisponibles ou peu impliquées	– Mauvaise compréhension des besoins – Mauvaises décisions – Non-respect des délais (en raison de la priorité donnée aux opérations)	– Processus de gestion de la capacité organisationnelle – Suivi des affectations par les chargés de projets – Dotation
Profil de compétence des ressources	– Rôle de pilote joué par des personnes non qualifiées pour ce type d'emploi – Mauvaise compréhension des besoins – Mauvaises décisions	– Implication de nouvelles ressources – Embauche de ressources externes – Coaching – Orientations stratégiques à donner
Manque de rapidité dans la prise de décisions	– Dépassement des délais initiaux – Dépassement des budgets – Délais dans les projets liés (arrimage)	– Formation spécifique aux propriétaires du produit – Embauche d'un coach agile – Mise en place de mécanismes décisionnels agiles – Maintien de la stabilité dans les équipes
Capacité restreinte en gestion du changement	– Incapacité à couvrir les besoins de tous les projets – Offre de formation interne très limitée	– Embauche de ressources qualifiées – Mise en place d'un plan au niveau du portefeuille de projets – Actions à portée transversale
Échéancier et budget	– Dépassement des budgets – Dépassement des délais – Délais dans les projets liés (arrimage)	– Faire des budgets et des échéanciers avec plus de contingence – Revue par les pairs des livrables de gestion de projet

Projets du portefeuille des projets prioritaires

Proposition

Après analyse, la Sépaq juge qu'aucun projet de son PTN ne devrait être inscrit au 3PGTN.

Annexe 1 : Démarche de production du PTN

À l'été 2020, un comité d'experts stratégiques a été mis en place afin de déterminer les projets à inscrire dans le PTN de la Sépaq, à l'époque désigné Sépaq numérique. Ce comité était constitué d'experts en provenance de toutes les vice-présidences de la Sépaq.

À l'issue de plusieurs ateliers de travail, les experts stratégiques ont élaboré et recueilli une liste de candidatures d'initiatives.

Afin d'être sélectionnées pour être présentées au comité directeur de la transformation numérique, les initiatives devaient répondre aux critères énumérés dans la section « Vision organisationnelle de la transformation numérique ».

Par la suite et tout au long de l'évolution du PTN, une priorisation des initiatives sélectionnées est faite par le comité directeur de la transformation numérique de la Sépaq, en collaboration avec l'équipe de direction.

Depuis, les initiatives visées au PTN font constamment l'objet d'un suivi par la Vice-présidence aux ressources informationnelles, par l'équipe de direction et par le conseil d'administration.



Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (la Loi).

Révision par la Commission d'accès à l'information

a) *Pouvoir :*

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec	525, boul René-Lévesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 418 529-3102
Montréal	2045, rue Stanley Bureau 900 Montréal (Québec) H3A 2V4	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 514 844-6170

b) *Motifs :*

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) *Délais :*

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).