

PAR COURRIEL

Le 22 août 2024

DEMANDEUR

N/Réf. : 202408-17

Objet : Demande d'accès à l'information

Monsieur,

Nous donnons suite à votre demande d'accès à l'information reçue le 9 août 2024.

La recherche a permis de repérer des documents concernant votre demande qui vous sont accessibles. Vous les trouverez ci-joints.

Nous vous indiquons que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. Vous trouverez ci-joint une note explicative concernant l'exercice de ce recours.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La responsable de l'accès à l'information,

Original signé par

Matilde Thérroux-Lemay

p. j. : 2

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DES FORÊTS



Table des matières

Message de la sous-ministre	2
Vision de la transformation numérique	3
Principes directeurs.....	3
Intrants nécessaires à la vision organisationnelle	4
Vision organisationnelle de la transformation numérique	4
Arrimage au plan stratégique	5
Ambitions du Ministère	7
Ambitions d'affaires.....	7
Bénéfices	9
Feuille de route de la transformation numérique	11
Schéma de la feuille de route.....	11
Évolution des compétences et de la culture organisationnelles	13
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises	14
Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales	16
Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation	17
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique	20
Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation.....	20
Plan de changement organisationnel	22
Plan de gestion des risques	23
Projets du portefeuille des projets prioritaires.....	24
Proposition	24
Annexe 1 : Démarche de production du PTN	26

Message de la sous-ministre



C'est avec enthousiasme et fierté que, conformément à la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* et à la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, je dépose le tout premier Plan de transformation numérique (PTN) du nouveau ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF), lequel est arrimé à notre premier Plan stratégique.

Dans un contexte marqué par le développement croissant d'innovations techniques et technologiques qui bouleversent au quotidien notre mode de vie et le fonctionnement de l'ensemble de la société, notre ambition d'être une organisation performante en phase avec son époque et au service des citoyennes, des citoyens et des entreprises du Québec passe par une appropriation pleine et entière des possibilités qu'offre le numérique.

En proposant ce PTN, élaboré à un niveau stratégique avec la participation de l'ensemble de ses secteurs d'affaires, le Ministère établit, à hauteur de ses ambitions, les fondements qui guideront ses actions en matière de transformation vers le numérique pour les quatre prochaines années.

Convaincue qu'être un ministère plus innovant et répondant aux attentes de la population et des entreprises québécoises passe par l'adhésion de l'ensemble du personnel à notre vision de la transformation vers le numérique, j'ai l'assurance qu'avec l'implication de tous nous pourrons réussir cette évolution positive du Ministère, non seulement pour faire rayonner nos ressources naturelles et nos forêts, mais aussi pour construire le Québec de demain.



Line Drouin

Sous-ministre des Ressources naturelles et des Forêts

Vision de la transformation numérique

Principes directeurs

Les principes ci-dessous guident le Ministère dans le choix de ses initiatives en transformation numérique et dans la manière de les réaliser.

1) Prendre en compte, dès le début de la réflexion, les besoins des clientèles et du personnel dans l'élaboration de nouveaux services numériques

Le Ministère compte placer la clientèle et son personnel au centre de la réalisation de ses ambitions en transformation numérique. Pour ce faire, il approfondira sa connaissance des attentes et des besoins de sa clientèle et de son personnel en les consultant, ce qui permettra d'accroître leur satisfaction à l'égard des services numériques offerts.

2) Innover par des services numériques ouverts et accessibles en tirant profit des possibilités de l'infonuagique

En tirant profit des outils et des services de l'infonuagique, le Ministère pourra développer des solutions qui sont plus sécuritaires, faciles et rapides à déployer, à gérer et à intégrer, et qui peuvent être facilement accessibles à tous ses partenaires.

3) Miser sur la collaboration et la mutualisation pour augmenter la performance organisationnelle

La collaboration et la mutualisation peuvent contribuer à augmenter la performance organisationnelle en favorisant la communication, la coordination et le partage des connaissances et des ressources. En encourageant la collaboration et la mutualisation entre ses employés et ses partenaires, le Ministère pourra améliorer son efficacité et la qualité des services offerts.

4) Mettre en place des conditions favorisant une culture du numérique

L'évolution de la culture du Ministère est indispensable pour lui permettre de poursuivre sa transformation vers le numérique. Le Ministère accompagnera son personnel afin qu'il acquière les connaissances et les compétences nécessaires à la réalisation de ses ambitions et développe des réflexes numériques. La gestion du changement sera également un élément essentiel pour assurer la réalisation du PTN.

Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

Pour élaborer sa vision organisationnelle, le Ministère s'est notamment inspiré des documents suivants :

- Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023;
- Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique;
- Politique gouvernementale de cybersécurité;
- Bonnes pratiques numériques gouvernementales;
- Plan stratégique 2023-2027 du Ministère;
- Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles du Ministère;
- Politique de sécurité de l'information du Ministère;
- Plan directeur en ressources informationnelles 2021-2023 de l'ancien ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles;
- Plan directeur en ressources informationnelles 2021-2023 de l'ancien ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs;
- Exercices du Radar NumériQc de l'ancien ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (2022) et du Secteur de l'infrastructure foncière et de l'information géospatiale (2022);
- Profil de compétences numériques du Centre québécois d'excellence numérique.

Vision organisationnelle de la transformation numérique

Une organisation en évolution vers le numérique, créatrice de valeur pour le client et le personnel, au service d'une gestion durable des ressources naturelles et du territoire.

Pour le Ministère, la transformation numérique est étroitement liée à l'amélioration de l'expérience vécue par la clientèle et les employés. La création de valeur pour la clientèle se traduira notamment par la diminution des efforts ou du temps qu'elle devra consacrer à l'obtention d'un service, que la transformation numérique rendra plus accessible et simple d'utilisation. Quant à la création de valeur pour l'employé, elle se concrétisera entre autres par la révision des processus et des façons de faire, ce qui favorisera la collaboration et la réutilisation en permettant au personnel de se consacrer davantage à des tâches enrichissantes, contribuant ainsi à l'accroissement de la performance organisationnelle. Ainsi, le Ministère pourra encore mieux réaliser sa mission de gestion durable des ressources naturelles et du territoire.

Arrimage au plan stratégique

Les orientations du Plan stratégique 2023-2027 du Ministère ont servi de base à l'élaboration des ambitions et des initiatives du PTN et ont guidé l'ensemble des choix qui en ont découlé. Ainsi, les 10 ambitions auxquelles s'attachent les 31 initiatives du PTN soutiennent 4 des 5 orientations stratégiques du Ministère.

Orientation 1 : Appuyer les secteurs forestiers et miniers en vue de participer pleinement au développement économique

Le développement de projets en ressources naturelles étant fortement influencé par la conjoncture de plusieurs facteurs tels que le financement, la concurrence mondiale, la réglementation, la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée et les enjeux environnementaux, le Ministère se doit d'agir pour favoriser la croissance des investissements, l'innovation et les retombées dans les communautés.

La transformation du Ministère vers le numérique permettra d'augmenter la performance et le développement du secteur forestier en favorisant la compétitivité de l'industrie forestière (ambition 1.1).

Orientation 2 : Miser sur un dialogue soutenu avec les communautés locales et autochtones

Le Ministère doit promouvoir et encadrer la mise en valeur des ressources naturelles et du territoire public dans un contexte grandissant de conciliation des usages. Il doit considérer les droits des communautés autochtones ainsi que les intérêts, les valeurs et les besoins de l'ensemble des collectivités.

L'acceptabilité sociale est plus que jamais un facteur important de réussite pour la réalisation d'un projet. Le Ministère reconnaît la nécessité de maintenir un dialogue soutenu avec les collectivités locales et les communautés autochtones. Le Ministère souhaite ainsi assurer la participation des divers acteurs à l'échelle locale et régionale ainsi que celle des communautés autochtones touchées par la gestion des ressources naturelles et du territoire public.

Par sa transformation vers le numérique, le Ministère favorisera l'accès à la connaissance du domaine minier par la population (ambition 2.1) et renforcera le rôle des directions régionales comme acteurs clés de l'accompagnement de la clientèle et pour favoriser l'acceptabilité sociale (ambition 2.2).

Orientation 4 : Renforcer la connaissance en appui à la gestion durable des ressources naturelles et du territoire

La connaissance du territoire et de sa géographie est fondamentale à l'État et essentielle à son bon fonctionnement. C'est dans cette perspective que le Ministère établit et gère la cartographie, les réseaux géodésiques officiels et l'infrastructure foncière¹ du Québec. Il est également un diffuseur important de données ouvertes. Le renforcement de la connaissance géographique et de l'information relative au territoire est un outil d'aide à la décision publique qui permet de mieux documenter et comprendre les problématiques associées au territoire et aux ressources naturelles afin de poser les actions nécessaires pour en assurer une gestion durable.

Pour appuyer cette orientation stratégique, le Ministère entend accroître la mobilité et la valorisation de ses données de mission d'intérêt public et gouvernemental (ambition 4.1) ainsi que recourir aux technologies numériques pour enrichir les connaissances (ambition 4.2).

Orientation 5 : Offrir une expérience bonifiée

Le Ministère souhaite poursuivre son engagement qui consiste à offrir des services publics intuitifs et faciles d'utilisation afin de mieux servir les citoyennes et les citoyens. En s'appuyant sur la mise en œuvre de bonnes pratiques numériques, le Ministère souhaite bonifier l'expérience de sa clientèle tout en augmentant son degré d'efficience.

Le Ministère vise à améliorer à la fois l'expérience de ses clients et celle de ses employés en étant à l'écoute de leurs attentes et de leurs besoins et en les plaçant au centre de sa transformation vers le numérique et de son offre de services.

Plus spécialement, dans le cadre de sa transformation vers le numérique, le Ministère travaillera à améliorer l'agilité organisationnelle afin de créer davantage de valeur pour les employés et les clients (ambition 5.1), à transformer la prestation de services de l'infrastructure foncière (ambition 5.2), à développer et à élargir les prestations électroniques de services à l'ensemble des droits, des autorisations et des obligations (ambition 5.3), à impliquer les citoyens et les partenaires dans la conception et l'évolution des services (ambition 5.4) et à développer une culture de collaboration et de transparence (ambition 5.5).

¹ L'infrastructure foncière inclut le Registre foncier, le Registre du domaine de l'État et le cadastre.

Ambitions du Ministère

Ambitions d'affaires

Les ambitions du Ministère en transformation numérique sont guidées par une volonté de concrétiser sa vision organisationnelle, en transformant les processus actuels vers le numérique ainsi qu'en améliorant sa performance organisationnelle et son adaptabilité aux utilisateurs.

Les deux exercices du [Radar numériQc](#) réalisés en 2022 pour le Secteur de l'infrastructure foncière et de l'information géospatiale et pour l'ancien ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs ont permis de mettre en avant les forces et les faiblesses sur lesquelles le Ministère peut s'appuyer pour baser ses ambitions en matière de transformation numérique. La combinaison des diagnostics résultant des exercices a servi à l'élaboration des ambitions, l'objectif étant d'assurer une augmentation globale de la maturité numérique organisationnelle. À cet effet, les ambitions élaborées couvrent sept des huit axes présentés dans le Radar numériQc.

Les axes étant basés sur les [bonnes pratiques numériques gouvernementales](#), le Ministère vient donc s'appuyer sur les références gouvernementales en transformation numérique pour établir ses ambitions.

Tableau 1 – Ambitions du PTN du MRNF

Orientations du plan stratégique	Axes du Radar numériQc	Bonnes pratiques numériques gouvernementales	Ambitions du PTN
1. Appuyer les secteurs forestiers et miniers en vue de participer pleinement au développement économique	Qualité des services numériques	➤ Viser la cohérence et la constance ➤ Offrir un service simple et accessible	1.1 Augmenter la performance et le développement du secteur forestier en favorisant la compétitivité de l'industrie forestière
	Intégration du numérique	➤ Privilégier une interaction en ligne ➤ Déployer le numérique de bout en bout	
2. Miser sur un dialogue soutenu avec les communautés locales et autochtones	Expérience utilisateur	➤ Comprendre l'utilisateur ➤ Tenir compte de l'expérience utilisateur du début à la fin	2.1 Favoriser l'accès à la connaissance du domaine minier par la population
	Intégration du numérique	➤ Privilégier une interaction en ligne	2.2 Renforcer le rôle des directions régionales comme acteurs clés pour

Orientations du plan stratégique	Axes du Radar numériQc	Bonnes pratiques numériques gouvernementales	Ambitions du PTN
		➤ Déployer le numérique de bout en bout	l'accompagnement de la clientèle et pour favoriser l'acceptabilité sociale
4. Renforcer la connaissance en appui à la gestion durable des ressources naturelles et du territoire	Évaluation de la performance	➤ Valoriser l'utilisation des données ➤ Mesurer la performance pour appuyer les décisions	4.1 Accroître la mobilité et la valorisation de nos données de mission d'intérêt public et gouvernemental 4.2 Recourir aux technologies numériques pour enrichir les connaissances
5. Offrir une expérience bonifiée	Conception de services numériques	➤ Livrer de la valeur rapidement et en continu ➤ Choisir des méthodologies et des technologies modernes ➤ Privilégier la réutilisation et l'interopérabilité	5.1 Améliorer l'agilité organisationnelle afin de créer davantage de valeur pour les employés et les clients 5.5 Développer une culture de collaboration et de transparence
	Expérience employé	➤ Bâtir une équipe multidisciplinaire et un environnement adapté ➤ Former en continu et au bon moment	
	Gouvernance numérique	➤ Confirmer et respecter la portée ➤ Démontrer une gouvernance transparente	
	Expérience utilisateur	➤ Comprendre l'utilisateur ➤ Tenir compte de l'expérience utilisateur du début à la fin	5.2 Transformer la prestation de services de l'infrastructure foncière
	Qualités des services numériques	➤ Viser la cohérence et la constance ➤ Offrir un service simple et accessible	5.3 Développer et élargir les prestations électroniques de services à l'ensemble des droits, des autorisations et des obligations
	Intégration du numérique	➤ Privilégier une interaction en ligne ➤ Déployer le numérique de bout en bout	5.4 Impliquer les citoyens et les partenaires dans la conception et l'évolution des services

Bénéfices

Relativement à sa vision organisationnelle de la transformation vers le numérique, par la mise en place de son PTN, le Ministère recherche la création de valeur pour les employés et la clientèle (citoyens, partenaires, entreprises, etc.). Les bénéfices de cette transformation se traduiront nécessairement par des gains tangibles et intangibles dans un objectif d'amélioration et d'évolution des services internes et externes.

Bénéfices de nature financière ou économique

Pour parvenir à la mise en œuvre des initiatives portées par le PTN, le Ministère devra supporter, à court ou à moyen terme, des coûts d'investissements liés entre autres à l'acquisition et à la mise à niveau de certains équipements, à la formation et au recrutement de certaines ressources humaines ainsi que des coûts génériques liés au temps et aux ressources consacrés au déploiement de nouveaux processus.

L'ensemble de ces coûts seront compensés en partie par un retour sur investissement, et des gains anticipés nets seront perceptibles à moyen et à long terme. En effet, grâce au déploiement de ses initiatives, le Ministère pourra réaliser des économies d'échelle issues du fonctionnement optimal des processus, de l'augmentation de la performance et de l'amélioration de l'agilité organisationnelle. Par ailleurs, le développement de prestations électroniques de services, l'automatisation de certaines tâches et l'utilisation de l'intelligence artificielle généreront des gains de temps et d'efficacité pour les employés et le Ministère, qui pourront par la suite être réinvestis dans des tâches à plus grande valeur ajoutée. L'ensemble de ce processus créera un cercle vertueux qui se traduira par des bénéfices financiers pour l'organisation.

De même, grâce à la valeur ajoutée tirée de son PTN, le Ministère sera en mesure d'accomplir avec plus d'efficacité sa mission et d'offrir des prestations de services encore mieux adaptées aux besoins de sa clientèle. Cela constitue donc un levier pour stimuler davantage des domaines d'activité liés au territoire, notamment les domaines forestier, minier, foncier et géospatial, et plus généralement l'économie du Québec grâce aux effets indirects induits.

Bénéfices relatifs à l'amélioration des services

L'ensemble du PTN a été conçu avec l'objectif de placer la clientèle au centre de la transformation du Ministère vers le numérique. C'est ce qui ressort de sa vision et de l'un des quatre principes directeurs qui vise la prise en compte, dès le début de la réflexion, des besoins des clientèles dans l'élaboration de nouveaux services numériques.

Cette volonté se concrétisera plus spécialement par la réalisation d'ambitions et d'initiatives appuyant l'orientation 5 du Plan stratégique 2023-2027, qui vise à offrir une

expérience bonifiée. Cette priorité accordée à l'expérience utilisateur permettra d'accroître la satisfaction de la clientèle, notamment grâce à un accès simplifié aux services offerts par le Ministère, à l'information qu'il rend disponible et à la connaissance qu'il partage.

En outre, l'ensemble de la mise en œuvre du PTN contribuera directement ou indirectement à l'amélioration des services à la clientèle. En effet, en améliorant la performance et l'agilité organisationnelles ainsi que l'expérience employé, le Ministère sera en mesure d'offrir une meilleure expérience client.

Feuille de route de la transformation numérique

Schéma de la feuille de route

	Orientations du plan stratégique		Ambitions d'affaires		Initiatives (activité, projet, programme)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
1	Appuyer les secteurs forestiers et miniers en vue de participer pleinement au développement économique	1.1	Augmenter la performance et le développement du secteur forestier en favorisant la compétitivité de l'industrie forestière	1.1.1	Stimuler l'utilisation opérationnelle des produits dérivés du LiDAR cartographique (offre de formations, accompagnement et financement des entrepreneurs forestiers)				
				1.1.2	Créer un guichet commun permettant la réception et la gestion cohérente de l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation des travaux sylvicoles				
				1.1.3	Réaliser la refonte du système Mesubois vers une solution intégrée, allégée, plus conviviale et mieux adaptée aux besoins actuels				
				1.1.4	Réaliser la refonte du site Web du Bureau de mise en marché des bois afin de disposer d'une plateforme spécifique à la vente aux enchères et d'améliorer le service à la clientèle par une offre de service numérique de bout en bout				
2	Miser sur un dialogue soutenu avec les communautés locales et autochtones	2.1	Favoriser l'accès à la connaissance du domaine minier par la population	2.1.1	Développer de nouveaux outils numériques de communication, modulés selon les besoins de la clientèle				
				2.1.2	Développer des services Web pour favoriser l'accès, en temps réel, aux données du Registre des droits miniers, réels et immobiliers				
		2.2	Renforcer le rôle des directions régionales comme acteurs clés de l'accompagnement de la clientèle et pour favoriser l'acceptabilité sociale	2.2.1	Créer une plateforme Web facilitant l'échange, l'accompagnement des promoteurs et des autres clientèles, ainsi que la gestion et le suivi des droits d'utilisation du territoire public				
3	Contribuer à la transition vers une économie verte		s. o.		s. o.				
4	Renforcer la connaissance en appui à la gestion durable des ressources naturelles et du territoire	4.1	Accroître la mobilité et la valorisation de nos données de mission d'intérêt public et gouvernemental	4.1.1	Établir la gouvernance en gestion des données numériques ministérielles				
				4.1.2	<i>Renforcer la diffusion, en données ouvertes, des connaissances géographiques du Ministère²</i>				
				4.1.3	Mettre en place une solution de catalogage en information géospatiale				
				4.1.4	<i>Compléter, avec les ministères et les organismes concernés, le plan de création d'un pôle d'expertise gouvernemental en information géospatiale²</i>				
				4.1.5	Mettre en place des standards pour la soumission des données de l'industrie minière en format numérique				
		4.2	Recourir aux technologies numériques pour enrichir les connaissances	4.2.1	Explorer le potentiel de différentes approches de cartographie forestière assistée par l'intelligence artificielle afin d'optimiser le processus d'élaboration et concourir à l'amélioration en continu de la qualité du produit diffusé en interne et à l'externe				
				4.2.2	Mettre en place une nouvelle méthode de cartographie des chablis par l'utilisation d'imagerie satellitaire multitemporelle moyenne et à haute résolution permettant une transmission rapide de l'information aux intervenants en gestion des forêts (public et privé)				

² Ces initiatives ont une portée gouvernementale.

	Orientations du plan stratégique		Ambitions d'affaires		Initiatives (activité, projet, programme)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
				4.2.3	Intégrer la géomatique et l'intelligence artificielle au système Plants et au système Semences dans le cadre de sa refonte				
5	Offrir une expérience bonifiée	5.1	Améliorer l'agilité organisationnelle afin de créer davantage de valeur pour les employés et les clients	5.1.1	Revoir la gouvernance des ressources informationnelles en appliquant le principe de chaîne de valeur dans la livraison des solutions d'affaires				
				5.1.2	Mettre en place des équipes-produits afin de réunir les compétences d'affaires et technologiques pour établir les besoins, analyser, concevoir, tester et déployer les solutions d'affaires				
				5.1.3	Créer un centre d'excellence en infonuagique afin de favoriser l'adoption de solutions infonuagiques au sein du Ministère				
				5.1.4	Mettre en place un cadre de développement léger pour la conception de solutions à l'aide des outils M365 (Sharepoint, PowerApps, etc.)				
				5.1.5	Revoir les processus de gestion interne en impliquant les employés pour les rendre numérique de bout en bout : • Mouvement de personnel • Gestion des contributions individuelles • Dépenses de formation • Intranet • Gestion des requêtes ministérielles				
		5.2	Transformer la prestation de services de l'infrastructure foncière	5.2.1	Mettre en place une prestation de services intégrée et performante du registre foncier et du cadastre répondant aux besoins des clients et des employés				
		5.3	Développer et élargir les prestations électroniques de services à l'ensemble des droits, des autorisations et des obligations	5.3.1	Gérer la délivrance des droits miniers et des autorisations en prestation électronique de services				
				5.3.2	Gérer la délivrance des droits fonciers et des autorisations pour l'utilisation du territoire public en prestation électronique de services				
				5.3.3	Mettre en place une gestion intégrée des communications, dans le Guichet ministériel de diffusion des droits, entre les intervenants miniers, les registraires et les analystes du Ministère				
				5.3.4	Adapter et développer les outils et les processus de gestion forestière pour faciliter la prestation électronique de service à la clientèle : • Demandes de permis et renouvellements • Paiements • Rapports • Accueil de la clientèle				
		5.4	Impliquer les citoyens et les partenaires dans la conception et l'évolution des services	5.4.1	Réaliser des tests d'utilisabilité pour Forêt ouverte				
				5.4.2	Mettre sur pied une fonction ministérielle d'expérience client				
				5.4.3	Établir une liste de clients du Secteur de l'infrastructure foncière et de l'information géospatiale à consulter selon les besoins lors de la conception des services				
				5.4.4	Consulter les citoyens lors de la conception de services numériques				
		5.5	Développer une culture de collaboration et de transparence	5.5.1	Créer une communauté de pratique intersectorielle axée sur la transformation vers le numérique				
				5.5.2	Mettre en place une communauté de pratique en expérience client au sein du Ministère				

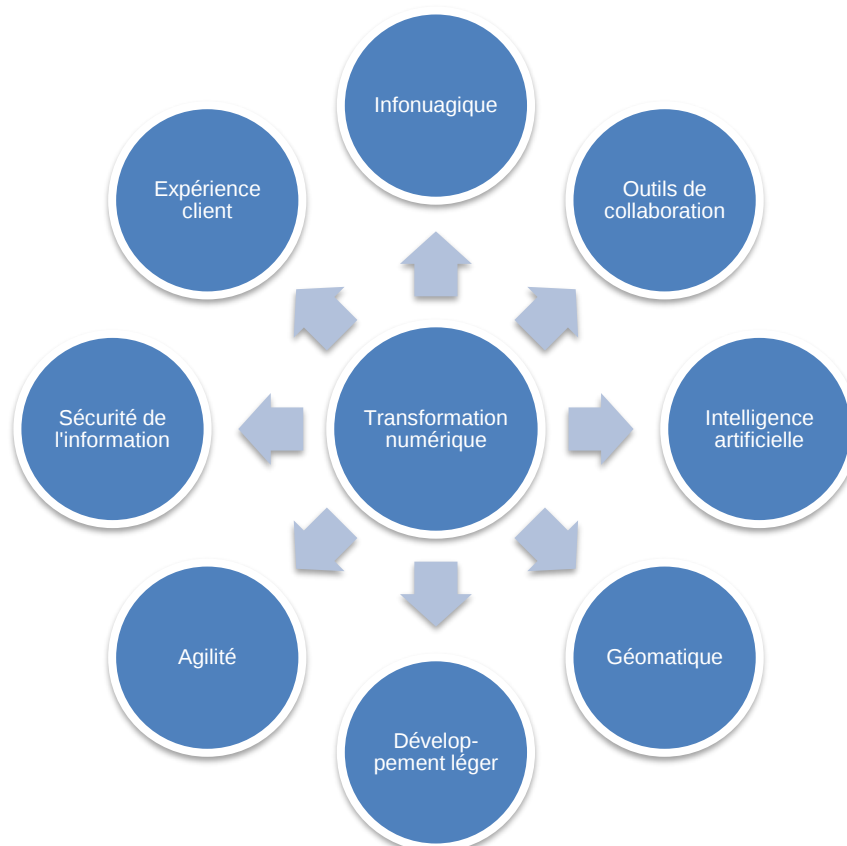
Évolution des compétences et de la culture organisationnelles

La transformation vers le numérique engendre de grands changements sur le plan de la culture organisationnelle du Ministère, que ce soit en ce qui a trait aux façons de faire, mais aussi aux façons de se questionner et de se positionner quant aux solutions offertes aux employés et aux clients.

Le PTN fournit donc l'occasion au Ministère de mettre en place un plan de développement des compétences qui permettra de faire évoluer ses employés vers une utilisation plus efficace et efficiente du numérique, mais aussi vers des outils et des technologies modernes.

Les initiatives présentées dans la feuille de route mettent notamment en avant certaines technologies qui sont peu utilisées au Ministère et pour lesquelles les compétences devront être développées, pour les employés en ressources informationnelles, mais aussi pour les employés des différents secteurs d'affaires du Ministère. Par ailleurs, certaines initiatives de la feuille de route traitent aussi de concepts existants, qui doivent être déployés plus largement à l'ensemble du Ministère.

Figure 1 – Compétences à développer pour la transformation vers le numérique



Ces nouvelles compétences feront évoluer la culture organisationnelle du Ministère, notamment en matière :

- de transformation numérique et des principes qui s'y rattachent afin d'adapter les façons de faire du Ministère à ce concept;
- d'appropriation de nouvelles méthodes de développement de solutions technologiques en infonuagique ainsi que d'adaptation des méthodes actuelles à la transformation numérique;
- de déploiement des outils de Microsoft 365 afin de moderniser les méthodes de travail des employés pour augmenter leur performance et favoriser la collaboration au sein du Ministère;
- d'utilisation d'outils de collaboration afin de dégager de la valeur pour les employés;
- de collaboration et de transparence afin de promouvoir le travail en équipes multidisciplinaires, le partage et la mise en commun d'information, la réutilisation et l'implication des employés ainsi que la prise en compte de la gestion du changement dans les projets;
- d'utilisation de nouvelles technologies peu connues au Ministère, dont l'intelligence artificielle;
- de renforcement de l'expertise dans le domaine de la géomatique;
- de conception et d'amélioration des services numériques basées sur l'expérience client;
- d'agilité afin de créer de la valeur plus rapidement pour les employés et les clients;
- de sécurité de l'information afin de poursuivre la sensibilisation aux bonnes pratiques permettant aux employés d'être plus vigilants en cette matière.

Plusieurs actions sont déjà en cours, notamment dans le domaine de l'infonuagique, des outils de collaboration et de la géomatique, afin de préparer ces grands changements culturels au sein du Ministère. Au cours des prochaines années, une priorité sera accordée à la mise en œuvre de plans de développement des compétences, adaptés aux différents besoins du personnel du Ministère, permettant une appropriation des principes et des outils mis à sa disposition.

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

Plusieurs initiatives de la feuille de route du PTN ont pour objectifs de simplifier les démarches administratives et d'améliorer l'expérience des citoyens et des entreprises lorsqu'ils font affaire avec le Ministère. La simplification des services peut être catégorisée dans les thématiques suivantes.

Services numériques

La création et l'amélioration des services numériques permettent d'offrir aux citoyens et aux entreprises un point d'accès centralisé et simplifié, notamment en assurant une offre de services numériques de bout en bout et en adaptant les services aux besoins des clientèles visées :

- 1.1.2. Créer un guichet commun permettant la réception et la gestion cohérente de l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation des travaux sylvicoles;
- 1.1.3. Réaliser la refonte du système Mesubois vers une solution intégrée, allégée, plus conviviale et mieux adaptée aux besoins actuels;
- 1.1.4. Réaliser la refonte du site Web du Bureau de mise en marché des bois afin de disposer d'une plateforme spécifique à la vente aux enchères et d'améliorer le service à la clientèle par une offre de service numérique de bout en bout;
- 2.1.2. Développer des services Web pour favoriser l'accès, en temps réel, aux données du Registre des droits miniers, réels et immobiliers;
- 5.2.1. Mettre en place une prestation de services intégrée et performante du registre foncier et du cadastre répondant aux besoins des clients et des employés;
- 5.3.1. Gérer la délivrance des droits miniers et des autorisations en prestation électronique de services;
- 5.3.2. Gérer la délivrance des droits fonciers et des autorisations pour l'utilisation du territoire public en prestation électronique de services;
- 5.3.3. Mettre en place une gestion intégrée des communications, dans le Guichet ministériel de diffusion des droits, entre les intervenants miniers, les registraires et les analystes du Ministère;
- 5.3.4. Adapter et développer les outils et les processus de gestion forestière pour faciliter la prestation électronique de service à la clientèle.

Formation

Le Ministère souhaite offrir de la formation aux entreprises sur la manière d'utiliser les nouveaux services et les nouvelles technologies, ce qui contribuera à une meilleure compréhension et adoption de ceux-ci. Les initiatives suivantes s'y rapportent :

- 1.1.1. Stimuler l'utilisation opérationnelle des produits dérivés du LiDAR cartographique (offre de formations, accompagnement et financement des entrepreneurs forestiers);
- 2.2.1. Créer une plateforme Web facilitant l'échange, l'accompagnement des promoteurs et des autres clientèles ainsi que la gestion et le suivi des droits d'utilisation du territoire public.

Rétroaction

La rétroaction des citoyens et des entreprises sur les services numériques permet d'évaluer en continu l'efficacité des services et fournit aux concepteurs des renseignements précieux pour simplifier les services tout en les rendant plus efficaces et plus conviviaux.

L'ensemble des initiatives découlant de l'ambition 5.4. *Impliquer les citoyens et les partenaires dans la conception et l'évolution des services* s'y rapportent :

- 5.4.1. Réaliser des tests d'utilisabilité pour Forêt ouverte;
- 5.4.2. Mettre sur pied une fonction ministérielle d'expérience client;
- 5.4.3. Établir une liste de clients du Secteur de l'infrastructure foncière et de l'information géospatiale à consulter selon les besoins lors de la conception des services;
- 5.4.4 Consulter les citoyens lors de la conception de services numériques.

Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales

L'importante source d'information détenue par le Ministère est gérée et valorisée indépendamment par ses différents secteurs. Au fil des années, chacun a développé sa propre expertise en matière de diffusion et de valorisation de ses données.

Cette expertise fait aujourd'hui du MRNF le ministère qui diffuse le plus de jeux de données ouvertes sur le site [DonnéesQuébec.ca](https://donneesquebec.ca). En effet, à ce jour, le Ministère rend disponibles sur cette plateforme plus de 97 jeux de données ouvertes accessibles à tout type d'utilisateur.

Cela étant, cette expertise actuellement répartie dans les différents secteurs gagnerait à être mise en commun à l'échelle du Ministère, au plus grand bénéfice des utilisateurs par une plus grande diffusion des données à haut potentiel et une valorisation accrue de ces dernières. Ainsi, une gouvernance et une gestion des données numériques restent à établir au Ministère.

La valorisation et la mobilité des données

Le Ministère croit fermement à la valorisation et à la mobilité de ses données au sein des organismes, du public et de l'industrie. Dans le cadre de son PTN, le Ministère a ciblé plusieurs initiatives relatives à la gouvernance et à la gestion des données numériques. Ces initiatives ont été soulignées dans l'ambition d'affaires 4.1 *Accroître la mobilité et la valorisation de nos données de mission d'intérêt public et gouvernemental*.

- En matière de diffusion de données ouvertes, en plus des jeux actuellement disponibles sur [DonnéesQuébec.ca](https://donneesquebec.ca), le Ministère dispose d'un potentiel de diffusion

de plus de 20 autres jeux de données qu'il souhaiterait diffuser dans les prochaines années.

- En matière de mobilité de données, le Ministère a déjà conclu une soixantaine d'ententes particulières d'échange de données tant en interne qu'avec différents organismes ou entreprises privées. Un peu plus de la moitié de ces échanges aurait un potentiel de diffusion en données ouvertes.
- Le Ministère souhaite également mettre en place, avec l'industrie minière, un standard de données numériques afin de faciliter les échanges et la diffusion.
- Le Ministère vise à compléter, avec les ministères et les organismes concernés, les travaux d'élaboration du plan de création d'un pôle d'expertise gouvernemental en information géospatiale.

Gouvernance des données numériques

Le Ministère vise également à réunir les expertises sectorielles et à déterminer les meilleures pratiques ayant cours en mettant en place une gouvernance des données numériques. Cette gouvernance des données permettra entre autres de garantir que les données sont intègres et documentées, que la recherche et l'accès à ces données sont faciles et que les données restent sécurisées, conformes et confidentielles.

Dans le cadre de ces travaux, l'équipe de gouvernance aura pour mandat de :

- créer un référentiel des données ministérielles :
 - ces travaux seront faits de concert avec le groupe de travail en cartographie gouvernementale des données et les travaux de création d'un référentiel en architecture d'entreprise ministériel;
- collaborer avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique à la reconnaissance du Ministère comme source officielle de données de référence;
- mettre en place un mécanisme afin d'évaluer la satisfaction de la clientèle et l'utilisabilité des données diffusées par le Ministère. En effet, le Ministère diffuse déjà beaucoup de données, il doit maintenant s'assurer que celles-ci répondent aux besoins des utilisateurs et procéder, si nécessaire, à la formation sur l'utilisation optimale de celles-ci.

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

Le Ministère, par sa mission de mise en valeur des ressources forestières et minérales ainsi que du territoire québécois, dispose d'un volume considérable de données. L'analyse de ces données est optimisée par l'intégration des technologies de l'intelligence artificielle (IA) aux différents systèmes dans le but d'en extraire la pleine valeur.

Bien que le Ministère se considère à un niveau de maturité exploratoire quant à l'IA et à ce qu'elle peut lui apporter sur le plan de la performance organisationnelle, il n'en demeure pas moins que quelques initiatives porteuses sont en cours. En voici quelques exemples.

Modernisation des traitements automatisés d'analyse et d'enregistrement des actes juridiques de transactions immobilières

Depuis 2013, le Registre foncier fait appel à des traitements du langage naturel qui analysent les actes juridiques de transactions immobilières (vente et hypothèque) pour aider à l'automatisation de certains processus d'inscription de droits dans le Registre. Le système est en fonction depuis plusieurs années et permet déjà d'automatiser environ 300 000 inscriptions au Registre foncier chaque année. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de hausse du nombre de transactions immobilières, ce système permet d'effectuer des tâches simples habituellement effectuées par les techniciens juridiques. Ceux-ci peuvent ainsi se concentrer sur des tâches plus complexes et plus difficiles à automatiser.

Le projet de modernisation vise à mettre à jour les technologies utilisées dans ce système afin de pouvoir éventuellement automatiser plus de types d'actes juridiques, ce qui permettrait d'augmenter le nombre d'inscriptions automatisées.

Automatisation de la compilation des affleurements

Le Système d'information géominière (SIGÉOM), sous la responsabilité de Géologie Québec, est un système d'information géominière à référence spatiale unique qui diffuse toutes les données géoscientifiques du Québec. Ces données sont ainsi utilisées pour évaluer de nouveaux potentiels minéraux sur le territoire québécois. Chaque année, il diffuse, mais s'enrichit également des résultats des travaux de cartographie géologique, de prospection et d'exploration réalisés par le Ministère, les compagnies minières et les universités.

L'initiative consiste à automatiser l'extraction de l'information sur les différentes représentations (point ou polygone) des affleurements qui se trouvent sur d'anciennes cartes en format électronique (PDF) afin de les convertir en données géospatiales prêtes à être intégrées au SIGÉOM. Ces données sont ainsi intégrées et valorisées dans ce système.

Actuellement, ces tâches sont effectuées manuellement par des employés et l'on considère que, au rythme actuel, les travaux pourraient durer 20 ans. L'intelligence artificielle permettrait donc de réduire de façon importante le temps de traitement et de compilation des données.

L'initiative est réalisée en collaboration avec l'Université Laval. Comme dans bien des travaux en intelligence artificielle, l'enjeu principal demeure la disponibilité des ressources expertes autant au sein du Ministère qu'au sein du groupe de recherche universitaire.

Optimisation de la caractérisation des patrons de brûlage

À la suite d'un incendie de forêt, il est nécessaire d'élaborer des plans d'aménagement spéciaux pour récupérer les bois touchés par les feux. La caractérisation des patrons de brûlage est un outil fourni aux unités de gestion afin d'élaborer ces plans d'aménagement. Le processus actuel consiste à produire une cartographie des patrons de brûlage à partir d'images satellitaires à haute résolution spatiale et d'une méthode de classification semi-supervisée. Cette méthode se fait par essais et erreurs et demande de nombreuses interventions manuelles.

Considérant le nombre imprévisible de feux pouvant survenir au cours d'une saison, la présente initiative en IA vise à :

- accélérer et à automatiser le traitement de l'imagerie satellitaire afin de répondre rapidement à une demande élevée de feux à caractériser;
- améliorer la qualité des produits et à favoriser une réduction importante des ressources requises;
- produire rapidement des outils d'aide à la décision (cartes de patrons de brûlage) en appui aux activités de récolte;
- augmenter l'efficacité des activités opérationnelles de caractérisation des incendies de forêt.

Les principales contraintes dans cette initiative sont l'acquisition de données d'entraînement ainsi que l'accès aux ressources informatiques de calcul massif (supercalculateur et infonuagique [*cloud computing*]).

Cartographie assistée des essences forestières

Parmi ses nombreuses missions, le Ministère a le mandat de promouvoir et de diffuser les connaissances scientifiques et écoforestières sur les forêts du Québec. Un des outils de diffusion de ces connaissances est la carte écoforestière qui intègre des données forestières et écologiques. Actuellement, le découpage des peuplements de la carte écoforestière est principalement effectué par photo-interprétation 3D, une activité manuelle, exigeante et coûteuse. Une cartographie des essences forestières semi-automatisée permettrait donc de réduire le temps de production de cette carte.

L'initiative vise donc à expérimenter différentes technologies et approches en intelligence artificielle afin de prédire les essences forestières. L'une des approches expérimentées semble plus prometteuse, mais ne permet pas encore de produire toutes les composantes

d'une carte écoforestière. La mise en œuvre opérationnelle et les ressources informatiques importantes requises sont les principales contraintes rencontrées.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Le Ministère prévoit de mettre en œuvre différents mécanismes afin d'atteindre les ambitions indiquées dans son PTN et ainsi d'assurer son appropriation.

Généralement, le Ministère déploiera des actions à plusieurs niveaux, c'est-à-dire :

- la gouvernance et le leadership en matière de transformation numérique;
- le développement des compétences adaptées aux différents besoins du personnel;
- la révision de l'organisation du travail selon les outils et les technologies utilisés;
- les communications adaptées aux besoins de l'organisation et des parties prenantes.

Le Ministère ayant été constitué à l'automne 2022, la première étape consiste à faire un état des lieux de sa situation quant à la transformation numérique en considérant l'ensemble de ses secteurs. Un nouvel exercice du Radar numériQc sera donc effectué au cours de la prochaine année afin de :

- dresser un portrait de la maturité numérique du Ministère en fonction des bonnes pratiques numériques gouvernementales;
- identifier les forces de l'organisation pour miser sur ses acquis;
- cibler des pistes d'amélioration;
- prioriser les actions à mettre en œuvre pour accélérer la transformation du Ministère vers le numérique.

Cet exercice est essentiel à la mise en place de mécanismes précis dans le cadre de la transformation du Ministère vers le numérique.

Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

À partir de la vision et des ambitions qui découlent du PTN, l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée sera évalué afin de faire ressortir les besoins en développement, permettant d'arriver à une offre de formation adaptée. Ainsi, le Ministère déploiera des parcours de formation adaptés à différents profils, permettant ainsi une appropriation de la transformation numérique à différents niveaux, selon les besoins.

À cet effet, le rehaussement du plan organisationnel de main-d'œuvre du Ministère doit se faire sur deux volets, soit :

- le développement des compétences pour s'approprier la transformation numérique;
- le développement des compétences sous l'angle des outils et des technologies.

Compétences en transformation numérique

Étroitement liées au plan de changement organisationnel, les compétences globales du Ministère en matière de transformation numérique doivent évoluer.

Afin de déployer son PTN, le Ministère doit s'assurer d'une compréhension commune de la transformation vers le numérique pour l'ensemble de son personnel, permettant d'atteindre un niveau de compréhension adapté aux différents profils répertoriés.

Pour ce faire, le Ministère souhaite s'allier à des partenaires dans le domaine de la transformation numérique. L'Académie de transformation numérique (ATN) fait partie des grands alliés gouvernementaux en cette matière et offre des parcours de formation ainsi que des formations individuelles dans ce domaine. Il est aussi souhaité que certaines formations offertes par l'ATN soient incluses dans les parcours de l'ensemble des gestionnaires ou des employés du Ministère, notamment :

- [Pensez numérique](#);
- [Trouver ses repères en transformation numérique](#).

Développement des compétences en matière d'outils et de technologies

Relativement à l'évolution des compétences énumérées précédemment, le Ministère devra mettre en œuvre un plan adapté aux différents profils. Pour ce faire, la première étape sera de préciser les compétences numériques requises afin de faire évoluer son personnel et d'assurer l'appropriation des nouveaux outils et des nouvelles technologies, notamment ceux découlant des initiatives de la feuille de route. Par la suite, le Ministère devra s'assurer d'outiller ses employés afin d'accompagner les clients dans l'utilisation des nouveaux services qui seront déployés dans le cadre de la feuille de route. Par ailleurs, le renforcement des compétences et de la sensibilité à la sécurité de l'information est aussi essentiel à la réussite du PTN. De nouveaux outils devront être déployés à cet effet et ajoutés au plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation. Les capsules sur la sécurité de l'information de l'ATN sont déjà obligatoires pour les nouveaux employés, mais le Ministère doit aller plus loin dans ce domaine.

Plan de changement organisationnel

La conception de la feuille de route du PTN a été un élément formateur pour le Ministère. Dans un contexte de changement à la suite de la création du Ministère, elle a été rapidement élaborée, au meilleur des connaissances des équipes de travail. C'est pourquoi le Ministère doit prendre un pas de recul afin de s'assurer d'une appropriation optimale et commune de la transformation numérique.

Le Ministère doit débiter par l'élaboration d'une approche de transformation vers le numérique afin de cibler les différentes actions lui permettant de passer de « faire du numérique » à « être numérique ». Cette approche doit d'abord passer par la définition et la compréhension commune de la transformation numérique. Par la suite, plusieurs actions devront être mises en place afin d'augmenter le niveau de maturité numérique organisationnelle du Ministère.

Le plan de gestion du changement élaboré se basera donc sur les étapes suivantes pour mener à l'adhésion aux principes de transformation numérique et aux changements inhérents à la mise en œuvre de la feuille de route du PTN :

- sensibilisation;
- compréhension;
- acceptation;
- adoption;
- intégration.

À la base du changement, il faut sensibiliser le personnel et la haute direction à ce qu'est la transformation vers le numérique, son contexte gouvernemental, ses grands principes, les bonnes pratiques numériques et les avantages d'y adhérer dans une perspective d'atteinte de la vision et des ambitions du Ministère dans le domaine.

Le plan de gestion du changement se traduira par différents types d'activités, notamment :

- communication;
- formation;
- expérimentation;
- accompagnement.

Tout au long du parcours, il sera important de prévoir des mécanismes de validation de l'assimilation des transformations, l'amélioration et le renforcement en continu des nouvelles pratiques.

Par ailleurs, une des initiatives du PTN est de créer une communauté de pratique intersectorielle axée sur la transformation vers le numérique. Cette initiative est porteuse

quant au développement des compétences et à l'appropriation de la transformation numérique au sein du Ministère. Les membres de l'équipe multidisciplinaire qui formeront cette communauté deviendront des piliers et des ambassadeurs dans l'organisation pour faciliter la gestion du changement dans ce domaine.

Plan de gestion des risques

La gestion intégrée des risques (GIR) s'inscrit dans le cycle de gestion de la performance du Ministère par la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter une organisation en tenant compte du risque, soit de l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. La finalité de la gestion des risques est donc de renforcer la capacité d'une organisation à prévenir la concrétisation des risques, à atténuer les répercussions et à réagir rapidement à ces derniers s'ils surviennent.

Ainsi, une démarche de GIR structurée à l'échelle ministérielle est mise en place ainsi que d'autres processus complémentaires au sein de certains secteurs du Ministère. Ces démarches itératives entamées se poursuivront et pourront appuyer directement ou indirectement la réalisation des initiatives prévues dans le PTN afin de s'assurer d'atteindre ses objectifs ambitieux et d'en tirer les bénéfices escomptés.

Le tableau ci-dessous résume les différents risques répertoriés jusqu'à présent.

Tableau 2 – Risques à la mise en œuvre du PTN

Risque identifié	Description du risque	Gestion du risque
Rencontrer de la résistance au changement	Comme la collaboration et la transparence sont mises à l'avant-plan dans tous les domaines liés aux ambitions, le changement dans les pratiques risque de susciter de la résistance, parfois imprévisible, de certaines parties prenantes.	Ce risque sera géré par les mesures mises en place dans le plan de gestion du changement. L'évolution de ce risque sera surveillée étroitement afin d'atténuer ses conséquences sur les objectifs et fera l'objet d'adaptations, au besoin.
Ne pas être en mesure d'affecter le personnel ayant les compétences requises pour mettre en œuvre les ambitions	Afin d'atteindre les objectifs du PTN, la priorisation des activités et des mandats auprès des ressources sera un élément important à mettre en avant vu la charge de travail élevée de certains profils organisationnels.	Ce risque sera géré par l'implication des autorités ministérielles dans la priorisation des initiatives indiquées dans la feuille de route ainsi que par une gestion de la capacité des ressources.
Se heurter à un manque d'expertise	Le PTN étant porteur de nouveauté, il se peut que certaines ambitions nécessitent des connaissances et des compétences	L'expertise nécessaire à l'atteinte des ambitions sera documentée et planifiée de sorte que la concrétisation de ce risque ne

Risque identifié	Description du risque	Gestion du risque
interne pour certaines ambitions	que l'organisation ne possède pas à l'heure actuelle.	constitue pas un obstacle à l'atteinte des objectifs. Des mesures seront mises en place en conséquence, telles que faire appel à l'expertise externe, déployer de la formation et mettre en place des communautés de pratique.
Accès non autorisé à l'information stratégique ou confidentielle par des cyberattaques	Bien qu'il s'agisse d'un risque à tous les niveaux de l'organisation, les nouvelles ambitions en matière de données pourraient ouvrir la porte à des cyberattaques.	La gestion de ce risque sera effectuée dans le plan intégré de gestion des risques ministériels qui sera fait dans la prochaine année.

Projets du portefeuille des projets prioritaires

Proposition

Afin de répondre aux critères de sélection du portefeuille de projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique (3PGTN), les projets proposés doivent tenir compte des priorités gouvernementales énoncées dans le discours inaugural de novembre 2022 en plus de répondre aux critères suivants :

- le projet est exemplaire en matière de transformation numérique;
- le projet se démarque par un degré élevé d'adéquation avec les orientations, les stratégies ou les politiques en matière de cybersécurité et de numérique;
- le projet démontre des bénéfices relatifs à l'amélioration des services et des bénéfices financiers, conformément au Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en RI.

Une pondération est prévue pour chacun des critères et une note est donnée à chacun des projets soumis.

Le Ministère est nouvellement constitué et son degré de maturité en transformation numérique varie entre les secteurs d'affaires. C'est pourquoi un exercice du Radar numérique sera réalisé au cours de la prochaine année afin de prioriser les actions à développer pour accélérer la transformation numérique. Cet exercice permettra donc de cibler les bons projets basés sur les axes et les bonnes pratiques en matière de transformation numérique dans une vision organisationnelle de la transformation, menant donc les projets du Ministère à tendre vers une exemplarité en matière de transformation numérique.

Par ailleurs, les initiatives proposées respectent les orientations en matière de cybersécurité et de transformation numérique de même qu'elles démontrent des

bénéfices, mais plusieurs enjeux subsistent. Le Ministère doit miser sur la sensibilisation afin d'augmenter le niveau de compréhension de la transformation numérique au sein de ses secteurs d'affaires. Malgré une adéquation avec les orientations gouvernementales, il reste tout de même plusieurs étapes à franchir afin que le Ministère se démarque et intègre complètement les principes liés notamment à la Stratégie de transformation numérique gouvernementale et au Cadre de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles.

Certaines initiatives présentées dans la feuille de route du PTN semblent répondre aux critères de sélection, mais les travaux doivent être approfondis afin de confirmer leur adéquation. Cela peut se traduire, notamment, par la poursuite ou la réalisation de dossiers d'opportunité ou de dossiers d'affaires, lorsque requis, afin de préciser l'ensemble des critères.

Pour toutes ces raisons, en cette première version du PTN du Ministère, celui-ci considère qu'il est prématuré de proposer un projet destiné au 3PGTN. Une certaine consolidation et un alignement en matière de transformation numérique doivent se faire préalablement à l'identification de projets destinés au 3PGTN, notamment par la réalisation du prochain exercice du Radar numériQc.

Néanmoins, cela n'exclut en aucun cas qu'une ou plusieurs initiatives de la feuille de route du Ministère soient proposées lors de la mise à jour annuelle du PTN en 2024, lorsque l'information relative aux initiatives sera précisée et que le niveau de maturité de l'organisation en matière de transformation numérique sera uniformisé.

Annexe 1 : Démarche de production du PTN

À la suite de la création du Ministère en octobre 2022, l'organisation a décidé de positionner l'élaboration de son PTN au niveau stratégique et a remis le mandat au Secteur du territoire et des affaires stratégiques en collaboration avec le Secteur des services à la gestion. Une équipe multidisciplinaire a donc été mise en place, alliant les expertises liées à la performance organisationnelle et aux ressources informationnelles afin d'assumer ce mandat.

En janvier 2023, le comité PTN a été créé, regroupant des représentants de l'ensemble des secteurs du Ministère. Ceux-ci ont été consultés à toutes les étapes de la démarche, permettant ainsi une représentativité de chaque secteur. La rédaction du PTN du Ministère s'est échelonnée de février à mai 2023.

Les membres du Comité de direction du Ministère ont été consultés à trois reprises, soit pour :

- l'approbation du mandat en décembre 2022;
- l'approbation de la vision, des principes directeurs et de la feuille de route en mai 2023;
- la validation finale du document en mai 2023.

La figure suivante présente les différentes étapes de cette démarche. Il est à noter que les organismes relevant du portefeuille ministériel ont été consultés à plusieurs reprises de janvier à mai 2023 afin de convenir des fonctionnements, d'échanger sur les enjeux et de fournir un accompagnement, lorsque requis.

Figure 2 – Démarche d'élaboration du PTN



