



Plan de transformation numérique 2023-2027

MINISTÈRE DE LA FAMILLE – MISE À JOUR JUIN 2024

Table des matières

Vision de la transformation numérique.....	1
Principes directeurs.....	1
Intrants nécessaires à la vision organisationnelle.....	1
Vision organisationnelle de la transformation numérique	2
Arrimage au plan stratégique	3
Ambitions de l'organisation et bénéfices attendus.....	4
Ambitions d'affaires et bénéfices	4
Orientation : Maximiser l'expérience client	5
Orientation : Les employés au cœur de la transformation.....	6
Orientation : Améliorer la gouvernance et la gestion des données.....	7
Orientation : Améliorer la performance de l'organisation	8
Feuille de route de la transformation numérique	9
Schéma de la feuille de route.....	9
Évolution des compétences et de la culture organisationnelles	12
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens, aux PSGE et aux autres partenaires.....	13
Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales	14
Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation	15
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique.....	16
Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation	16
Plan de changement organisationnel.....	16
Plan de gestion des risques	17
Projets du portefeuille des projets prioritaires.....	19
Annexe 1 : Démarche de production du PTN	21
Annexe 2 : Définition des initiatives au schéma de la feuille de route	24
Annexe 3 : Tableau du modèle Kotter.....	27

Abréviations

Afin d'alléger le texte, les abréviations suivantes sont utilisées :

AESG	Accès équitable aux services de garde éducatifs à l'enfance
BI	Business intelligence (en français : intelligence d'affaires)
CQEN	Centre québécois d'excellence numérique
GU	Guichet unique pour l'accès aux services de garde
IA	Intelligence artificielle
LSGEE	Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance
M/O	Ministères et organismes
Ministère	Ministère de la Famille
PMV	Produit minimum viable
PSGE	Prestataire de services de garde éducatifs (entreprise de services de garde ou travailleur autonome exploitant une entreprise de services de garde en milieu familial)
PTN	Plan de transformation numérique
RI	Ressources informationnelles
SGEE	Service de garde éducatif à l'enfance
STNG	Stratégie de transformation numérique gouvernementale

Vision de la transformation numérique

Principes directeurs

Plusieurs thèmes communs et priorités quant à la transformation numérique ont été soulevés lors des travaux, permettant au ministère de la Famille (Ministère) de développer des principes directeurs auxquels se référer lors de l'élaboration de son plan de transformation numérique, et sa mise à jour, en plus de soutenir la prise de décision.

Afin d'assurer la réussite de la transformation numérique, l'organisation doit utiliser des pratiques qui respectent :

Offrir à tous¹ une expérience numérique exemplaire 	Offrir une expérience numérique hors pair aux clients ² du Ministère, leur permettant une autonomie sur les canaux numériques, adaptée à leur réalité.
	Offrir aux employés du Ministère, des solutions numériques performantes et faire de l'organisation un endroit où il fait bon travailler.
Accroître l'efficacité de l'organisation 	Assurer l'intégrité, la fiabilité, et l'accessibilité des données afin de pouvoir être cohérent et transparent sur les objectifs du Ministère.
	Veiller à ce que les efforts et le temps des ressources soient focalisés sur les tâches à valeur ajoutée en éliminant les tâches récurrentes et manuelles.
	Harmoniser les façons de faire en coordonnant les effectifs du Ministère dans leurs tâches, en éliminant les silos et en harmonisant les outils et façons de faire.

Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

Afin d'élaborer la vision organisationnelle, de nombreux intrants ont été utilisés pour dresser un portrait de la situation actuelle et de la situation désirée.

Le plan de transformation numérique (PTN) du Ministère suit en tous points la vision énoncée dans la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023. Comme la stratégie gouvernementale, celle du Ministère vise, à moyen terme, à offrir des services « plus rapides et intuitifs, propulsés par le numérique » à la clientèle du Ministère.

¹ « Tous » signifie tant les citoyens, les utilisateurs, les partenaires, les employés,
² Les clients du Ministère incluent les familles, les services de garde et de nombreux organismes

De plus, le présent PTN décrit l'adéquation entre la vision du Ministère et la mise en œuvre des orientations du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources informationnelles (RI) et les directives qui en découlent, ainsi que l'adéquation avec les autres éléments de la liste des orientations, des standards et des politiques en RI comme :

- Orientations gouvernementales en matière d'architecture d'entreprise (incluant entre autres l'architecture d'entreprise gouvernementale 4.0);
- Données ouvertes;
- Standards des pratiques numériques;
- Vecteurs de la stratégie de transformation numérique;
- Baromètre numérique;
- Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique;
- Politique gouvernementale de cybersécurité;
- Sécurité de l'information;
- Priorités gouvernementales;
- Et autres.

La vision a également puisé des éléments dans les différents documents internes à l'organisation :

- Plan stratégique (voir section Arrimage au plan stratégique du présent document);
- Rapport Radar numériQc produit par le Centre québécois d'excellence numérique (CQEN);
- Plan directeur en ressources informationnelles (RI);
- Feuille de route technologique.

Enfin, des ateliers avec divers intervenants de l'organisation ont permis d'enrichir le plan de travail.

Vision organisationnelle de la transformation numérique

Au début 2020, des ateliers de consultation autour du thème de la transformation numérique ont eu lieu au sein du Ministère. Les membres du comité directeur, des représentants de divers secteurs ainsi que toute la Direction générale de la transformation numérique ont été consultés. Sur la base de ces réflexions, le Ministère a défini vers où il voulait aller dans sa transformation et pourquoi entreprendre maintenant ce changement.

Par la suite, avec le soutien du CQEN, le Ministère a réalisé l'exercice d'évaluation de la maturité numérique organisationnelle. Les résultats obtenus à la suite de l'exercice du Radar numériQc ont permis d'évaluer la situation actuelle et de confirmer certaines initiatives à prioriser notamment en regardant les axes nécessitant le plus d'amélioration pour lesquels des pistes sont proposées.

Tous ces intrants à la vision organisationnelle ont appuyé le Ministère dans la formulation de quatre grandes priorités en appui à la vision. Ces grandes priorités viennent orienter les actions du Ministère en structurant comment il va s'y prendre pour mener à la réussite sa transformation numérique et comment il va servir ses priorités.



***Vision de la transformation numérique du Ministère
« 100 % valeur ajoutée en transformant nos façons de faire »***

Arrimage au plan stratégique

Le développement du plein potentiel des enfants et le mieux-être des familles du Québec sont au cœur des préoccupations de l'ensemble du personnel du Ministère et guident ses interventions au quotidien. Le Ministère a d'ailleurs la volonté de faire évoluer ses façons de faire pour toujours mieux répondre aux attentes et aux besoins des familles. Le Plan stratégique 2023-2027 démontre cette détermination du Ministère à s'améliorer en tant qu'organisation, notamment sur le plan de la performance et du service à la clientèle.

Plus particulièrement, l'enjeu 3 « Une organisation performante et engagée » comprend l'objectif 3.2 de « Assurer la satisfaction de la clientèle ». Dans la foulée de la mise en œuvre de la STNG, le Ministère souhaite s'assurer que l'évolution de sa prestation électronique de services prendra appui sur l'expérience de sa clientèle utilisatrice. Il se fixe donc l'objectif de s'assurer de la satisfaction de la clientèle à l'égard des nouveaux services offerts en mode numérique.

Pour assurer l'atteinte de ses objectifs, le Ministère peut compter sur le PTN, qui adresse les mêmes grandes orientations, afin de faire de ses objectifs une réalité. En effet, les ambitions et les initiatives qui en découlent sont toutes en lien avec la connaissance des besoins du client, son implication dans la conception et sa satisfaction sur le service rendu. De plus, elles misent sur l'atteinte de résultats mesurables et sur l'amélioration continue. Le Ministère s'assure que ses actions aient des effets concrets, en plus d'avoir recours aux meilleures pratiques pour améliorer sa performance organisationnelle, dans l'intérêt de sa clientèle, de ses partenaires et de ses équipes.

Ambitions de l'organisation et bénéfices attendus

Ambitions d'affaires et bénéfices

Pour chacune des quatre grandes orientations prioritaires énoncées précédemment, le Ministère a identifié des axes ainsi que des ambitions d'affaires sur lesquels intervenir. Les images suivantes présentent pour chaque orientation les axes ainsi que les ambitions qui en découlent.

De plus, des bénéfices sont attendus par la concrétisation des ambitions et objectifs que le Ministère se fixe via le Plan de transformation numérique.

Les prochaines pages détaillent ces éléments.

Orientation : Maximiser l'expérience client

Avec cette orientation, le Ministère souhaite améliorer la satisfaction globale de la clientèle envers les services rendus ainsi que sa proximité avec le citoyen. L'objectif derrière cette approche consiste à ce que le Ministère puisse se rapprocher davantage du citoyen afin de mettre à sa disposition des services de qualité qui répondent le plus possible à ses besoins. En rendant des services plus près de la réalité des citoyens, le Ministère espère pouvoir diminuer fortement le nombre d'appels au centre de relation client et se concentrer davantage sur le développement de solutions centrées sur le client.

Orientation: Maximiser l'expérience client

Notre priorité:
Des services adaptés à
la réalité des clients



Axe: Impliquer le client



Axe: Assurer la satisfaction du client



Axe: Connaître le client

Ambitions

1

S'assurer d'avoir la voix du client tout au long de la conception des nouveaux services numériques

2

S'assurer de la satisfaction de la clientèle pour l'amélioration des services déjà offerts en mode numérique

3

Privilégier l'utilisation de services numériques par rapport aux autres canaux

4

Simplifier les services offerts en considérant les informations déjà connues par le gouvernement

Descriptions

Afin d'avoir une meilleure compréhension de la réalité de la clientèle, tenir compte de son expérience utilisateur du début à la fin, rester en contact avec lui tout au long du processus, pour nous permettre de concevoir des services répondant à ses besoins.

Il est primordial d'impliquer l'utilisateur en continu dans l'amélioration des services existants, afin de garder une compréhension claire de ses besoins et de ses attentes, qui évoluent sans cesse selon le contexte et dans le temps.

La prestation en ligne sera priorisée afin de simplifier la vie aux clients dans le but de favoriser leur autonomie et sa relation avec le Ministère. Permettra l'accessibilité simple n'importe où et en tout temps.

Vise à fournir une expérience cliente simplifiée en optimisant le processus. Le client obtiendra le service qu'il souhaite sans avoir à fournir d'informations déjà connues par le gouvernement. Le service sera intégré et automatisé pour le client selon son besoin.

Bénéfices attendus



Amélioration
services
Financier



Satisfaction du client envers
les services rendus



Amélioration de la qualité
de l'interaction du citoyen
avec nos services



Uniformisation dans le
traitement des dossiers des
différentes clientèles du
Ministère



Diminution du nombre
d'appels au centre de
relation client

Orientation : Les employés au cœur de la transformation

En permettant aux employés d'évoluer dans un environnement sain et innovant, le Ministère s'attend à ce que les employés se sentent valorisés, mobilisés et engagés au quotidien. La réalisation de ces ambitions aura pour effet d'améliorer le taux de satisfaction des employés envers leur milieu de travail et ainsi diminuer le taux de roulement du personnel. En effet les ressources auront moins de tâches répétitives qui pourraient être effectuées par des traitements informatisés. Ainsi, les ressources pourront être dégagées pour réaliser des tâches plus motivantes, à plus grande valeur ajoutée, qui permettront à terme aux employés de développer de nouvelles connaissances et expertises au Ministère.

Orientation: Les employés au cœur de la transformation

Notre priorité:
Maximiser l'expérience
employé



Axe: Développer les compétences
numériques



Axe: Instaurer un milieu de travail
sain et innovant

Ambitions

5

Mobiliser les employés en développant leurs expertises, en partageant les connaissances et en les outillant avec les meilleures pratiques gouvernementales

6

Permettre aux employés d'évoluer dans un climat favorisant l'engagement, l'appartenance, l'innovation et l'implication dans les décisions

Descriptions

Il est primordial d'actualiser les compétences du personnel afin de les mobiliser dans la transformation, de maintenir l'expertise à l'interne et de favoriser la rétention des talents.

Évoluer dans cet esprit de collaboration qui contribue à la performance de l'organisation. Plusieurs actions et outils seront mis en place pour rallier les expertises et les rôles, et favoriser l'auto-organisation de l'équipe, le tout dans un environnement de travail adapté.

Bénéfices attendus



Amélioration
services



Financier



Augmentation des compétences
numériques des employés



Amélioration du taux de satisfaction
employé envers son milieu de travail



Diminution du taux de roulement des
employés

Orientation : Améliorer la gouvernance et la gestion des données

Le Ministère vise à accorder une grande importance aux données afin d'aller chercher un maximum de bénéfices. L'un des principaux bénéfices attendus vise à soutenir une prise de décision éclairée en offrant des services de qualité là où la demande est la plus forte. Cette approche va permettre au Ministère de rencontrer ses objectifs stratégiques. De plus, la réutilisation de l'information sera privilégiée. Le Ministère désire être transparent envers la population en mettant à la disposition du public des données de qualité. Cette ouverture des données permettra à la population de s'investir dans de nouveaux services.

Orientation: Améliorer la gouvernance et la gestion de données

Notre priorité:
La transparence de
l'information auprès du
client



Axe: Valorisation de données

Ambitions

7

Se doter de moyens pour produire et exploiter des données afin de soutenir la prise de décision

8

Diversifier notre catalogue de données disponible pour notre client, citoyen et/ou partenaire

Descriptions

À partir de données connues des M/O et du Ministère, produire de l'information qui viendra orienter la prise de décisions et permettra une amélioration de l'offre de services du Ministère

Permettre aux citoyens et à nos partenaires d'avoir accès à des données de qualité via la plateforme DonnéesQC pour les exploiter à sa convenance

Bénéfices attendus



Anticipation des tendances pour raffiner la planification de déploiement du réseau grâce à l'exploitation des données disponibles via les outils BI

Réduction du temps de prise de décisions grâce à l'exploitation des données de qualité

Meilleure cohérence et gouvernance dans les données produites

Orientation : Améliorer la performance de l'organisation

La concrétisation des ambitions et des objectifs de cette orientation permettra au Ministère d'être plus efficient et innovant dans la réalisation de ses projets. Le Ministère vise à réduire les délais moyens de livraison de ses réalisations en utilisant des technologies modernes, tout en concevant des services adaptés à la réalité des citoyens. De plus, une remise en question et une amélioration des façons de faire permettront de réduire le gaspillage tout en réduisant la complexité de certains processus.

Orientation: Améliorer la performance de l'organisation

Notre priorité:
Être une organisation
innovante et efficiente



Axe: Réduction du temps de mise en marché



Axe: Optimisation de pratiques



Bénéfices attendus



Réduction des délais de réalisation des processus, initiatives et projets



Réduction du gaspillage/Diminution des tâches à faible valeur ajoutée

Feuille de route de la transformation numérique

Schéma de la feuille de route

Un séquençement à haut niveau des initiatives du Ministère est proposé dans le tableau ci-dessous, en se basant sur un exercice de priorisation, d'envergure et de durée des initiatives, des dépendances entre elles ainsi que de la capacité des équipes du Ministère. Ces initiatives seront mises à jour annuellement.

Les prochaines pages présentent ces éléments. Une version Excel de la Feuille de route co-existe en parallèle à ce document, dans laquelle sont expliquées les définitions des « Thématiques ».

Plan stratégique				Plan de transformation numérique				Thématique de l'initiative								Horizon de mise en œuvre																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Orientations		Objectifs stratégiques		Ambitions d'affaires		Initiatives		3PGTN	Mission	Soutien	Culture	Compétences	Gouvernance	Données	Cybersécurité	R&D	Autre	2023				2024				2025				2026				2027				2028																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
																		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
1.	Maximiser l'expérience client		1.1 Impliquer le client	S'assurer d'avoir la voix du client tout au long de la conception des nouveaux services numériques (1)	1.1.1	Stratégie d'utilisation d'un outil de consultation		X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

[illegible]

Évolution des compétences et de la culture organisationnelles

Afin de soutenir adéquatement les ambitions et les initiatives proposées dans le présent PTN, le Ministère devra se doter de compétences clés en différentes matières, notamment :

- Expérience utilisateur (incluant UX/UI, Design de service);
- Agilité/Lean;
- Gestion du changement;
- Gestion des données, BI et intelligence artificielle;
- Compétences numériques liées à l'utilisation de technologies modernes et de nouveaux outils;
- Infonuagique;
- Cybersécurité et sécurité de l'information.

Des outils de planification et de suivi pourront permettre de faire un portrait des compétences actuelles et visées. Cela permettra aux gestionnaires d'ajuster le plan de développement des compétences de leurs ressources en fonction des besoins.

Parmi ces outils, un parcours d'apprentissage a été élaboré par la Direction des ressources humaines, en collaboration avec l'ensemble des secteurs de l'organisation. Il servira à présenter aux nouveaux employés, mais également à ceux existants, des parcours pour la découverte d'éléments d'apprentissage au niveau gouvernemental, organisationnel et spécifique au poste. L'outil convivial permet d'obtenir un indicateur de suivi. Certains éléments sont déjà intégrés dans la plateforme d'apprentissage gouvernementale Brio, et plusieurs autres sont éventuellement intégrés. À titre d'exemples, voici quelques points concernant les compétences clés nécessaires pour la transformation numérique qui sont présentement listés dans les formations à suivre :

- Gouvernemental : Cybersécurité (Capsules de l'Académie de transformation numérique), Microsoft 365 (Plateforme des services bureautiques du MCN).
- Organisationnel : Milieu de travail axé sur les activités (MTAA), Outils infonuagiques disponibles (outil de réservation de bureau, gestion documentaire, etc.)
- Spécifique au poste : Certaines formations pourront être offertes à des profils ciblés : Agilité, BI, etc.

De plus, il est possible que certains rôles et responsabilités doivent être redéfinis par le Ministère pour que certaines ambitions du PTN soient implantées. Cela pourra être adressé dans la prévision et la gestion de la main d'œuvre, afin de disposer, au moment opportun, de l'effectif nécessaire pour répondre aux priorités du Ministère.

Grâce aux travaux reliés à la transformation numérique, les comportements seront portés à être façonnés. Ces changements influenceront la culture qui aidera à définir les valeurs et les principes fondamentaux qui guident le comportement organisationnel. Enfin, ce changement de culture permettra d'aider le Ministère à s'adapter plus rapidement et plus facilement.

Le travail à réaliser grâce au PTN devrait inciter certains changements dans la culture et les comportements organisationnels. En voici quelques exemples :

- Collaboration plus accrue;
- Équipe autoorganisée et multidisciplinaire;
- Amélioration des connaissances organisationnelles;
- Flexibilité organisationnelle;
- Maximiser la livraison de la valeur la plus importante (produit minimum viable (PMV));
- Transparence organisationnelle;
- Prise de décision éclairée basée sur des données fiables;
- Se baser de plus en plus sur la mesure de la performance des services numériques de l'organisation pour appuyer les décisions.

Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens, aux PSGE et aux autres partenaires

De nombreuses initiatives de la feuille de route permettront à l'organisation de contribuer à la simplification des services directs aux citoyens.

En plus de la feuille de route, le Ministère s'assure de simplifier les services directs aux citoyens, aux PSGE et aux autres partenaires par des projets en RI. Les projets permettront de faire progresser les différentes initiatives, car ils serviront de tremplin pour concrétiser la transformation numérique.

Par exemple, le nouveau programme Accès équitable au service de garde (AESG) est pensé en impliquant le client dans la conception du nouveau service. Voici les ambitions et initiatives du PTN qui sont directement mises en application dans la conception de ce nouveau service :

- Implication du client tout au long de la conception du nouveau service;
- Développement des compétences dans les nouvelles technologies en respect des bonnes pratiques;
- Ne pas redemander inutilement au citoyen une information déjà détenue par le Ministère et/ou gouvernement;
- Exploitation des données afin de favoriser le déploiement stratégique de nouveaux services de garde;
- Vérification de la satisfaction de la clientèle envers les services reçus.

Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales

Les ambitions et initiatives présentées dans la section « Ambitions d'affaires – Volet Améliorer la gouvernance et la gestion de données » démontrent la priorité de la transparence de l'information auprès de l'ensemble des clients internes et externes du Ministère.

Bien que des équipes soient en réflexion à ce sujet depuis longtemps, que ce soit dans le cadre de l'amélioration des systèmes ou encore du développement de nouveaux produits, un récent mandat structurant est voué à propulser encore plus loin l'organisation dans la gestion et l'analyse de ses données numériques, aussi appelée « Business Intelligence » ou « BI ». Ce mandat aura pour objectif de :

- Doter le Ministère d'un cadre de gouvernance, d'une base de bonnes pratiques et d'une *plateforme pour l'accès normalisé aux données et aux analyses* (PAnDA) dont le développement, l'usage et l'amélioration continue seront soutenus par une équipe multidisciplinaire dédiée à l'intelligence d'affaires pour :
 - La planification, la gestion, l'évaluation ou le contrôle de ressources, de programmes ou de services ministériels;
 - La production d'indicateurs et de produits analytiques en soutien à la prise de décision ministérielle ou gouvernementale;
- Ultimement : guider l'optimisation et la simplification des services offerts aux citoyens.

Enfin, les projets en cours de réalisation au sein de l'organisation apportent une attention particulière à l'importance de la gestion des données numériques ministérielles ainsi que pour accroître le catalogue de données ministérielles normalisées et rendues accessibles. Des solutions numériques conviviales et agiles permettront des analyses et de l'exploitation optimale d'un bassin de données en constante évolution au cours des prochaines années.

Le Programme AESG posera la première pierre pour le BI au sein du Ministère. À cet effet, il comprend un projet entier qui y est dédié : Projet Planification et suivi. Il s'agit de la mise en place de la gouvernance de la prestation de services du programme AESG et de ses données ainsi que la mise en œuvre de PAnDA en débutant par des flux informationnels la diffusion en données ouvertes et la production d'informations de gestion de qualité permettant de planifier et de suivre l'offre de places en SGEE, les besoins des parents ainsi que le comblement des places en prenant en compte le développement des nouvelles places prévues dans le cadre du Grand chantier.

À l'instar de l'AESG, le programme O_DES_R : Optimisation du Développement, de l'Encadrement et du Soutien du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance (SGEE) prévoit également un projet dédié au BI (soit le projet A – Indicateurs de gestion DES_R et continuité du « reporting »). Aux produits de données et produits analytiques mis en place par le programme AESG, le programme O_DES_R ajoutera ceux soutenant la planification, le développement et le suivi de l'offre de places au sein du réseau des SGEE. Ce programme fournira aussi indicateurs sur la prise en charge des demandes de services, incluant la charge de travail des équipes et les délais de services. Finalement, il permettra de renforcer l'offre de données ouvertes et de plus grande qualité.

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

Tel que mentionné dans la section sur la gouvernance et la gestion de données, un mandat structurant permettra de mettre en place les bases de la gestion et de l'analyse des données, incluant, ultimement l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA). Les initiatives possibles qui permettraient d'automatiser un processus existant de l'organisation seront étudiées par le Ministère. Voici quelques exemples à considérer :

- La possibilité d'utiliser l'IA pour améliorer les capacités de vigie de l'organisation, en automatisant l'analyse d'information juridique pertinente, nécessaire à la prise de décision pour s'assurer de la fiabilité du demandeur de permis de services de garde ainsi que celle des administrateurs et actionnaires lors de la demande initiale et tout au long de ses fonctions. Dans le contexte des préoccupations des autorités de ne pas être informés assez rapidement de jugements concernant des administrateurs ou dirigeants de SGEE, cela peut mettre à risque la santé et sécurité des enfants et avoir des impacts médiatiques importants. Ce processus gagnerait à être automatisé avec les possibilités offertes par l'IA. Des partenariats permettraient la cocréation de ce type d'initiatives;
- La gestion automatisée des règles d'affaires qui permettront l'attribution d'une place à un enfant en fonction de critères établis. Le principal objectif derrière cette automatisation vise à assister le personnel dans leurs tâches quotidiennes (des flux de travail qui aiguilleront les dossiers vers le personnel spécialisé au traitement des dossiers);
- Les solutions de traitement intelligent des documents (IDP) qui permettront d'extraire des données pour faciliter l'automatisation des tâches de traitement de documents répétitives et de grand volume. L'objectif de cette automatisation vise à assister le personnel pour inventorier les documents conservés dans multiples dépôts assurant leur conservation en lien, de les segmenter, notamment par service de garde et installation tout en départageant les documents actifs des documents inactifs, en protégeant l'information sensible et en permettant la recherche d'informations en langage naturel.
- L'utilisation de robots conversationnels qui peuvent aider le support à la clientèle pour nos services en ligne afin de les aiguiller vers d'autres programmes offerts;
- L'automatisation de l'inscription scolaire lorsque les enfants atteignent un certain âge.

Enfin, il est également prévu de participer à certaines tables concernant ce sujet, afin de demeurer à l'affût des opportunités gouvernementales, alimenter les réflexions entourant l'utilisation de l'IA au Ministère et assurer les bonnes pratiques. Par exemple, il est prévu de faire partie des Consultations interministérielles concernant la Convention [cadre] sur l'intelligence artificielle, les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

Pour donner suite au dépôt du PTN, le Ministère devra s'assurer que toutes les initiatives identifiées sont soutenues et comprises par tous. Pour ce faire, pendant la conception de la feuille de route, les secteurs ont été impliqués afin de s'assurer de leur engagement dans la réalisation des initiatives de la feuille de route. Le département des ressources humaines est impliqué afin d'aider à promouvoir les initiatives et les faire connaître par tous.

Voici quelques exemples d'actions qui pourront être mises en œuvre afin d'assurer le développement des compétences et de la culture organisationnelle décrites précédemment :

- Utilisation d'un canal de communication pour les ressources impliquées au PTN afin de transmettre rapidement et efficacement l'information aux personnes concernées, déposer des documents de références, etc.;
- Publication d'actualité Intranet pour informer régulièrement sur le PTN;
- Création d'une page dans l'Intranet avec de l'information générale sur le PTN;
- Promotion des initiatives PTN dans les équipes accompagnées par les chargés de projet et les coaches du bureau de projet;
- Mise en place de gabarits de gestion de projet qui font directement mention des initiatives du PTN;
- Publicisation des événements gouvernementaux en la matière, tel que l'Événement public numériQC.

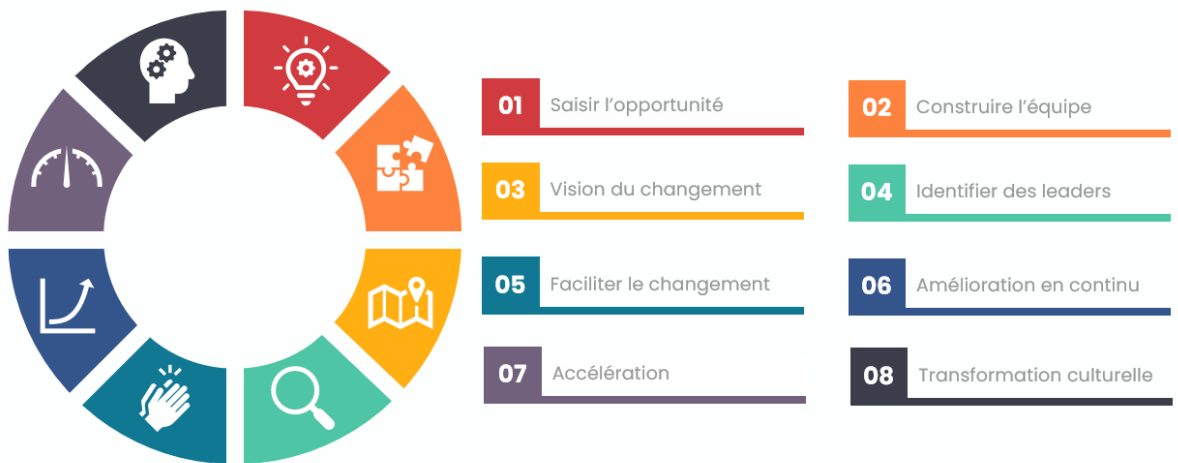
Plan de changement organisationnel

La transformation entraînera de nouvelles méthodes de travail dans les habitudes quotidiennes des gens. Sans interventions ciblées pour soutenir l'adoption des nouvelles pratiques et des initiatives mises en place, le Ministère risque de faire face à de la résistance au changement chez les employés.

Grâce à un plan de changement organisationnel, le Ministère augmente la probabilité d'une transformation réussie. Voici un résumé des principaux processus et actions que le Ministère mettra en œuvre afin de soutenir la transformation numérique et atteindre les ambitions définies précédemment.

Pour les présenter, le Ministère s'est inspiré du modèle de « Kotter »³ qui implique huit étapes pour diriger le changement. À noter que ces étapes sont définies comme des accélérateurs utilisés en continu plutôt que séquentiellement, ils se chevauchent et sont utiles pour la résolution de problèmes, la collaboration et la créativité.

³ Référence modèle Kotter (<https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>)



Ces pratiques se doivent d'être arrimées aux ambitions de la transformation numérique, cohérentes aux opérations, évolutives en fonction des besoins et des préoccupations recueillies tout au long de la démarche ainsi qu'ajustées en fonction des résultats atteints et de la progression de l'organisation dans ce changement.

Pour une description plus détaillée de chaque étape ainsi que les actions concrètes que le Ministère posera, vous réferez au tableau du modèle de Kotter à l'Annexe 3 du présent document.

Plan de gestion des risques

Les risques répertoriés ont été déterminés en fonction de leur potentiel perturbateur. Pour l'ensemble des risques identifiés, des mesures d'atténuation sont prévues pour en assurer la gestion.

Capacité organisationnelle insuffisante pour soutenir la transformation numérique

La réalisation des initiatives de la feuille de route de la transformation numérique nécessite un investissement important en ressources humaines et financières. Cependant, le contexte actuel présente une pénurie de ressources spécialisées et parfois une surutilisation des ressources humaines.

Mesures d'atténuation :

- Prendre en charge la réalisation d'une initiative, de son suivi et de son évolution par une unité administrative responsable (secteur désigné pour bâtir son équipe);
- Faire appel au marché pour recruter l'expertise nécessaire;
- Définir des attentes organisationnelles afin de libérer les ressources essentielles à la réalisation des initiatives (la garantie de la disponibilité des ressources et de leur capacité est cruciale dans la réalisation de la feuille de route);
- Faire une analyse approfondie de la capacité avant de mettre en œuvre la feuille de route. Préalablement, réviser celle-ci avec les parties prenantes concernées afin d'en tenir compte lors du séquençage. Ensuite, réviser au minimum annuellement la vue d'ensemble des initiatives;
- Mise en commun de différentes initiatives au sein du portefeuille Famille, avec le Curateur public, afin d'éviter le dédoublement de tâches.

Résistance au changement et manque d'adhésion de l'organisation.

La transformation numérique entraînera de nouvelles méthodes de travail au sein du Ministère. La résistance au changement est l'un des plus grands facteurs d'échec d'une transformation.

Mesures d'atténuation :

- Aligner les principaux dirigeants et parties prenantes (affaires et TI) sur les objectifs du PTN étant donné que la feuille de route impacte l'ensemble des secteurs;
- Effectuer une bonne analyse de l'impact des changements afin d'identifier les activités nécessaires pour les gérer (bonne gestion des changements);
- Informer les principaux secteurs impactés grâce à des messages ciblés aux moments opportuns :
 - Une bonne communication régulière de l'avancement du PTN à l'ensemble des employés est un gage de succès;
 - Susciter l'adhésion en fournissant une visibilité organisationnelle à l'ensemble des employés;
 - Anticiper les besoins des équipes en tenant compte de leur réalité.
- Fournir des connaissances, des outils et de la formation afin de soutenir les employés à réaliser leurs tâches quotidiennes avec succès;
- Impliquer l'équipe des ressources humaines du Ministère au début du processus.

Rareté d'expertise dans un contexte de compétences numériques émergentes

La portée étendue du PTN présente des sujets qui nécessitent davantage d'expertise et des compétences numériques précises que le Ministère ne possède pas nécessairement. Pour certains volets, plusieurs expertises précises seront nécessaires (ex. intelligence artificielle, données, consultation citoyenne, etc.)

Mesures d'atténuation :

- Réaliser les initiatives de façon itérative et dynamique, afin de monter en compétence l'expertise au sein du Ministère;
- Permettre de pouvoir tester, s'ajuster, s'améliorer en cours de route;
- Poser des objectifs et des échéances réalistes;
- Définir une structure de gouvernance adéquate pour la réalisation et le suivi du plan de transformation numérique;
- Tirer profit des opportunités de mutualisation des services gouvernementaux pour certaines initiatives, partenariats;
- Faire appel au marché pour recruter l'expertise nécessaire;
- Encourager l'innovation, l'expérimentation et l'apprentissage collectif;
- Mise en commun de différentes initiatives au sein du portefeuille Famille, avec le Curateur public, afin de bénéficier des expertises de chacun.

Projets du portefeuille des projets prioritaires

Lors de la version initiale du PTN, le programme proposé était Accès équitable aux services de garde (AESG). Il a été retenu par le MCN. Ce programme inclut deux projets : le projet Accessibilité et équité et le projet Planification et suivi. Le programme rencontre les ambitions de la transformation numérique ainsi que les orientations de l'architecture d'entreprise gouvernementale :

- La solution vise à mettre les citoyens au centre de l'évolution de ses services, programmes et politiques. Des consultations ont lieu à fréquence régulière avec les parents, les associations de services de garde et d'autres partenaires dans le but de déployer, d'ajuster ou de bonifier une solution en cohésion avec leurs besoins. Pour ce faire, des indicateurs et des outils permettant de mesurer la satisfaction des différentes clientèles seront mis en place et des laboratoires d'essais auront lieu pendant toute la durée et les phases du projet.
- Le Ministère compte être proactif en utilisant les renseignements de Retraite Québec, pour les parents qui le consentent, afin de les accompagner dans l'inscription ou la mise à jour leurs renseignements, sans devoir les fournir de nouveau ou transmettre des documents preuves. De plus, la solution prévoira des notifications, des rappels à la clientèle ainsi que l'usage des solutions d'authentification gouvernementales disponibles (SAG et ClicSÉCUR), au meilleur de leurs possibilités.
- Les employés du Ministère seront impliqués dans l'ensemble des phases de réalisation du programme. Grâce à leur expertise, ils permettent d'améliorer les processus existants et la conception de la solution d'affaires afin de mieux répondre aux besoins des citoyens.
- La conception des solutions d'affaires prévoit d'offrir des services numériques de bout en bout qui pourront être accessibles par le Web (par appareil mobile ou non) et par téléphone. Celles-ci seront adaptées à l'ensemble des clientèles du Ministère, y compris les plus vulnérables qui présentent des défis à les utiliser.
- Une réutilisation de composants déjà existants dans d'autres systèmes au Ministère est prévue. Une stratégie sera d'ailleurs élaborée afin de permettre une cohabitation entre celles-ci et les solutions cibles en infonuagique.
- Les données des citoyens collectées par l'AESG seront accessibles aux parents. Des gestions du consentement seront prévues aux solutions afin que le Ministère puisse accéder aux renseignements personnels des parents en provenance d'autres ministères ou organismes (ex. : Retraite Québec).
 - À l'instar des données des parents, les données des entreprises de service de garde seront également accessibles aux représentants d'entreprises qui auront été habilités à le faire.
 - Par ailleurs, le Ministère mettra en place différentes mesures pour assurer la sécurité des données collectées et le respect de la vie privée dans le cadre de l'AESG. Une stratégie de gestion intégrée de risques qui sera élaborée avec l'aide des différents responsables de la sécurité de l'information (Les juristes, les responsables en LAIPRP et l'équipe de cybersécurité) soutiendra les solutions d'affaires.
 - Finalement, un arrimage avec les processus du Centre opérationnel de cyberdéfense sera réalisé pour ces solutions.
- Le projet Planification et suivi du programme AESG prévoit rendre disponible un maximum de données aux citoyens, par l'intermédiaire de données ouvertes, qui concernent le fonctionnement

du nouveau Guichet unique (ex : renseignements sur les listes d'attentes, les politiques d'admission des services de garde ou l'occupation des services de garde).

- Tel que présenté dans le Plan de matérialisation des bénéfices du projet Accessibilité et équité, nombreux bénéfices relatifs à l'amélioration des services et des bénéfices financiers, conformément au Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en RI, tels que :
 - Renforcer l'équité auprès des parents et des enfants requérant des SGEE;
 - Améliorer la cohérence et la transparence dans l'application des règles d'attribution de places;
 - Pérenniser la prestation de services du guichet unique et la gouvernance de ses données clés;
 - Alléger les démarches des parents et des PSGE;
 - Améliorer l'expérience des parents et des PSGE dans leurs démarches.
- Le projet Planification et suivi présentera également son Plan de matérialisation des bénéfices lors du dépôt du dossier d'affaires.

Annexe 1 : Démarche de production du PTN



Le plan de travail ci-dessus représente la démarche de production du PTN utilisée par le Ministère.

1^{ère} étape : Définition de la vision de la transformation

Afin de définir la vision, plusieurs ateliers sous le thème de la transformation numérique ont été réalisés avec le comité directeur du Ministère, ainsi que des groupes de représentants de l'ensemble des secteurs de l'organisation. Ces ateliers de réflexion initiale ont permis de consulter les secteurs sur les pratiques à améliorer et ainsi de les considérer lors de la définition de la vision. D'autres intrants tels que le Plan directeur en RI du Ministère, le Plan stratégique ainsi que la Stratégie de transformation numérique gouvernementale ont également été utiles.

De plus, le Ministère a évalué sa situation actuelle à l'aide des résultats obtenus lors du Baromètre numériQc et en réalisant l'exercice de mesure de la maturité numérique organisationnelle à l'aide du Radar numériQc. Ces mêmes outils ont permis d'identifier les forces de l'organisation et de cibler des pistes d'amélioration pour le futur. Des idées d'actions à prioriser et à mettre en place ont également servi d'intrants pour la suite.

En se basant sur les éléments de vision de la transformation numérique pour le Ministère, sur les tendances du marché et les éléments-clés de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, le Ministère a pu formuler quatre grandes orientations constituant la vision.

2e étape : Définition des ambitions et des initiatives

Par la suite, ces orientations ont été divisées en treize ambitions. Chaque ambition sert un objectif précis de la transformation. Elles ont été priorisées par les directeurs du secteur des ressources informationnelles, en fonction de la réalité du terrain. Ainsi, l'impact relatif organisationnel de chaque ambition a été évalué afin de les classer par valeur ajoutée.

À partir de cette priorisation des ambitions, des initiatives ont pu être identifiées et priorisées en collaboration avec différents secteurs de l'organisation. Le Ministère a basé les évaluations de chaque initiative sur plusieurs critères tels que le degré d'impact, la dépendance avec les autres ambitions/initiatives, l'envergure et la facilité de mise en œuvre.

Pour finir, un séquençement à haut niveau des initiatives a été proposé, basé sur les exercices de priorisation, l'envergure et la durée des initiatives, les dépendances entre elles ainsi que la capacité des équipes du Ministère.

3e étape : Définition de la feuille de route

Le résultat de cette démarche constitue le plan de transformation numérique du Ministère, sous forme d'une feuille de route dynamique. Le terme dynamique prend toute son importance, car les initiatives se réaliseront de façon itérative, permettant au Ministère de s'ajuster et de s'améliorer en cours de route, et de se repositionner vers la réussite de sa transformation. L'équipe de réalisation est au cœur de la transformation. Elle représente l'ensemble du Ministère.

Parmi les facteurs de succès essentiels, on retrouve la communication et la collaboration. En effet, la promotion de la feuille de route sera essentielle afin de s'assurer de l'adhésion de l'ensemble de l'organisation, incluant l'engagement et le soutien de la gestion pour accélérer la mise en œuvre des initiatives de transformation. Le Ministère compte sur l'implication des bonnes personnes au bon moment pour réaliser les activités détaillées dans sa feuille de route.

Un processus de gouvernance claire et communiqué à l'ensemble des parties prenantes ainsi qu'un plan de gestion du changement permettra d'accélérer le changement culturel en faveur des nouvelles méthodes de travail. L'amélioration constante, en développant des processus et des indicateurs, permettra de mesurer et de quantifier la valeur générée par les initiatives de transformation.

4e étape : Mise à jour annuelle du Plan de transformation numérique

Raison d'être de la mise à jour

La mise à jour annuelle du plan de transformation numérique est essentielle pour garantir la pertinence et l'efficacité des initiatives dans un environnement en constante évolution. Cette démarche permet d'adapter la stratégie numérique du Ministère aux nouveaux défis, opportunités et orientations gouvernementales. Les intrants de cette mise à jour incluent une analyse approfondie des performances passées, les retours d'expérience des projets précédents, ainsi que les innovations émergentes, autant au niveau des technologiques que des pratiques. Il est crucial de prendre en compte les besoins et les consultations des parties prenantes internes et externes pour s'assurer d'un alignement stratégique. Cette mise à jour nécessite également une gestion rigoureuse des ressources et des priorités afin d'éviter la dispersion des

efforts et le gaspillage de ressources. De plus, il est important de rester vigilant face aux risques liés à la sécurité des données et à la résistance au changement au sein de l'organisation.

En résumé, la mise à jour annuelle du plan de transformation numérique est un processus stratégique crucial afin de maintenir la compétitivité et la pérennité de l'entreprise dans un monde numérique en constante évolution.

Éléments évolutifs

Ce faisant, les ambitions et les mécanismes de concrétisation doivent être révisés, ou toute autre section du PTN, si des changements dans l'environnement du Ministère le requièrent.

En ce qui concerne la feuille de route ainsi que les projets proposés pour le Portefeuille des projets prioritaires en vue d'accélérer la transformation numérique (3PGTN) de l'administration publique, ces éléments sont mis à jour afin de refléter la planification des initiatives du Ministère ainsi que ses projets prioritaires en matière de transformation numérique.

Grandes lignes des modifications – Mise à jour juin 2024

Il n'y a pas d'ajouts à faire pour les projets proposés pour le 3PGTN, considérant que les ressources et efforts de l'organisation sont concentrés sur celui identifié actuellement au 3PGTN, soit le Programme Accès équitable aux services de garde. La section a tout de même été revalidée.

Une révision de l'ensemble des initiatives (titre, portée, durée) a été réalisée dans cet exercice. Plus précisément, les réflexions lors de la mise à jour de la feuille de route a permis de constater que le niveau présenté dans le PTN bénéficierait d'être relevé à un niveau davantage exécutif. L'occasion s'est donc présentée de regrouper les différentes sous-initiatives du PTN initial dans des initiatives structurantes. De plus, l'ajout de l'annexe requise « Définition des initiatives au schéma de la feuille de route » permettra de consigner les grandes lignes de ces initiatives.

Cette révision permet également aux représentants de valider, bonifier et commenter le document. C'est également à cette étape que le PTN est présenté, expliqué, commenté et bonifié auprès des instances de l'organisation.

Prendre note que pour la mise à jour de juin 2024, le Ministère a pu également se baser sur la nouvelle analyse du Radar numériQc réalisée en mars 2023, produite avec le CQEN. Cette analyse, permet d'obtenir une mise à jour sur le degré de la maturité numérique du Ministère depuis le dernier exercice qui avait été réalisé, en mars 2024

Ainsi, les résultats obtenus à la suite de l'exercice du Radar numériQc ont permis d'évaluer la situation actuelle et de confirmer les initiatives du PTN à prioriser notamment en regardant les axes nécessitant le plus d'amélioration.

L'élaboration du PTN initial a été réalisée par rapport aux éléments et concepts présents dans la Stratégie de transformation numérique 2019-2023. Cette dernière sera remplacée au cours de la période de couverture du PTN, soit 2023-2027, par la nouvelle Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028(SGCN). Lorsqu'elle sera approuvée, le Ministère pourra s'en servir comme nouvel intrant.

Annexe 2 : Définition des initiatives au schéma de la feuille de route

	Initiatives	Courtes descriptions
Consignes	<i>Titre de l'initiative dans le schéma de la feuille de route (ex. : Révision du processus XYZ)</i>	<i>Définir en 2-3 phrases le sens de l'initiative et définir l'abréviation ou acronyme (XYZ)</i>
1.1.1	Stratégie d'utilisation d'un outil de consultation	○ Consultation des clientèles (par exemple via Consultation Québec)
1.1.2	Vision de l'expérience client	○ Déterminer les besoins et les processus requis pour les nouveaux services numériques en collaboration avec l'expérience client (CX) au Ministère
1.1.3	Mise en place des outils de l'expérience client	○ Créer et promouvoir des Persona et des cartes d'empathie ○ Identifier le parcours citoyen/client ○ Identifier le parcours partenaire du Ministère ○ Utiliser des prototypes pour valider des hypothèses – Essais sur un projet ○ Utiliser des prototypes pour valider des hypothèses – Explorer le design sprint ○ Identifier un groupe représentatif de la clientèle du Ministère (citoyens et partenaires) pour les consultations/sondages ○ Se doter d'un outil de notification
1.2.1	Sondage clientèle pour les nouveaux services numériques	○ Mettre en place le Taux de satisfaction des clientèles envers les services reçus ○ S'outiller afin de comprendre comment la clientèle utilise les services du Ministère
1.2.2	Promotion des services numériques	○ Bâtir la stratégie pour orienter la clientèle vers les services numériques ○ Utiliser des outils UX/UI pour s'assurer que les services sont faciles d'utilisation pour la majorité des citoyens
1.3.1	Simplification des processus organisationnels pour une meilleure satisfaction de la clientèle	○ Utiliser des plateformes communes et des modèles standardisés proposés par le gouvernement, afin d'assurer une cohérence et une constance dans les services du Ministère ○ Appliquer la stratégie gouvernementale « dites-le une seule fois » pour les nouveaux services en réutilisant l'information déjà détenue par d'autres M/O ○ Se doter d'indicateurs clés de mesure de la performance des services numériques
2.1.1	Plan de compétences numériques	○ Créer et mettre en œuvre le plan de développement de compétences numériques
2.1.2	Transformation agile	○ Former des leaders Agile (Management 3.0) ○ Former les équipes terrains du Ministère sur les bonnes pratiques agiles
2.1.3	Communautés de pratiques	○ Identifier des besoins et des leaders en communautés de pratique ○ Mettre en place des communautés de pratique ○ Échanger via des communautés de pratiques avec le Curateur public (Organisme dans le Portefeuille ministériel)

2.2.1	Parcours employés	○ Créer des parcours employé (en tant qu'utilisateur d'une solution de gestion interne) ○ Mettre en place des équipes multidisciplinaires/autoorganisées qui allie des expertises et des rôles complémentaires ○ Mettre en place le partage d'expériences: histoires de succès et bons coups
2.2.2	Innovation et collaboration	○ Mettre en place des pratiques et des outils ○ Exposer les rôles et les responsabilités des secteurs pour faciliter les interactions entre les employés ○ S'assurer d'un environnement physique adéquat ○ Collaborer avec le Curateur public pour différentes initiatives
3.1.1	Mise en place des fondations BI	○ Mettre en place les fondations pour le Business Intelligence (BI) ○ Gestion d'analyse des données (GAD)
3.1.2	Gestion des données	○ Avoir une vue d'ensemble sur les données disponibles internes/externes - Architecture de données ○ Mettre en place un outil BI pour générer des tableaux de bord automatisés qui aident à la prise de décision pour l'amélioration des services offerts
3.1.3	Exploitation des données	○ Exploiter l'info gouvernementale : lorsque besoin d'une nouvelle information, vérifier avec les autres M/O si existe déjà ○ Se doter d'outils de traitement des données générées par les services pour appuyer la prise de décision (afin de mesurer le succès d'un service et l'améliorer) ○ Identifier un processus capable d'utiliser l'Intelligence artificielle
3.1.4	Diffusion des données	○ Mettre en place un processus d'assurance qualité pour la diffusion de données ○ Permettre aux citoyens et aux tiers d'avoir accès aux données exploitables (Diffuser plusieurs jeux de données ouvertes et se doter d'un calendrier de diffusion) ○ Promouvoir la disponibilité des données produites par le Ministère ○ Automatiser la diffusion de données
4.1.1	Livraison plus fréquente et rapide	○ Instaurer une cadence et synchronisation pour garder le flux de travail ○ Offrir un accompagnement plus soutenu en approche Agile dans les équipes de réalisation ○ Élaborer une stratégie d'implantation des pratiques DevSecOps (pipelines de livraison, intégrations fréquentes) ○ Instaurer les pratiques DevSecOps (pipelines de livraison, intégrations fréquentes)
4.1.2	Processus d'assurance qualité	○ Élaborer une stratégie de mise en place des tests automatisés ○ Instaurer les tests automatisés ○ Faire évoluer les pratiques d'assurance-qualité (en intégration et en continu)
4.2.1	Optimisation des processus d'affaires (Lean et expérience client)	○ S'assurer de l'optimisation des processus affaires soutenant ses services numériques ○ Élaborer un plan d'optimisation (Lean) pour les processus d'affaires qui ont le plus d'impact et les faire évoluer en continu ○ Utiliser les outils développés avec l'expérience client pour déterminer quels processus optimiser en premier avec l'approche Lean ○ Échanger sur des pratiques avec le Curateur publique ○ Offrir des services numériques de bout en bout

4.2.2	Stratégie de priorisation organisationnelle	○ Implanter une démarche pour la priorisation organisationnelle des projets et initiatives de solutions d'affaires, basée sur la capacité réelle des équipes et les besoins des utilisateurs ○ Assurer une portée d'entrée unique pour centraliser les besoins d'affaires afin d'assurer la prise en charge efficace dans les équipes de réalisation TI ○ Avoir une vue d'ensemble du portefeuille des solutions d'affaires
4.2.3	Standardisation des méthodes de gestion de projet	○ Adapter la DCSN (démarche de conception de services numériques) au contexte du Ministère ○ Standardiser les pratiques de coordination, de mesure de la performance et de gestion de projet ○ Identifier les chaînes de valeur / par service/produits du Ministère
4.2.4	Renforcement des pratiques de sécurité	○ Encadrer l'utilisation des outils de collaboration ○ Mettre en place une solution de signatures numériques ○ Mettre en place des pratiques d'identification de vulnérabilités en continu (infra, infonuagique, code) ○ S'assurer que les échanges de données inter M/O respectent les standards de sécurité ○ Mettre en place la sensibilisation des employés à la cybersécurité ○ Mettre en place le plan de délestage et de mitigation des vulnérabilités des systèmes d'exploitation désuets ○ Mettre en place un plan de reprise informatique (PRI), la Gestion intégrée des accès (GIA), la journalisation des accès, Politique et cadre de sécurité, etc. ○ Poursuivre les échanges et comités avec le Curateur public concernant la sécurité de l'information et la cybersécurité
4.2.5	Architecture d'entreprise ministérielle	○ Définir les orientations technologiques au Ministère ○ Privilégier des solutions modulaires et évolutives (Ex : modules communs, réutilisation)

Annexe 3 : Tableau du modèle Kotter

Étapes	Objectif	Actions
01 Saisir l'opportunité	Faire comprendre à l'organisation la motivation derrière le changement demandé et la nécessité de se transformer	✓ Faire connaître la Stratégie de transformation numérique gouvernementale; ✓ Faire connaître les résultats du Radar numériQc et les propos issus des consultations à l'interne (qu'est-ce qui arrive si on ne se transforme pas...) par des présentations et des discussions avec les individus de tous les niveaux hiérarchiques; ✓ Impliquer les secteurs des ressources humaines et des communications dès le départ afin qu'ils agissent comme des alliés importants et qu'ils soutiennent le changement par des activités de sensibilisation; ✓ Profiter des nouveaux projets pour démontrer l'importance d'intégrer des principes de transformation numérique.
02 Construire une équipe de transformation (gouvernance)	Former une équipe forte et influente. Elle doit s'entourer d'alliés pour légitimer le projet de transformation, composé de membres de plusieurs niveaux de la hiérarchie et multidisciplinaires.	✓ Nommer une direction responsable de la gouvernance : la Direction générale de la transformation numérique en collaboration avec d'autres secteurs du Ministère (ressources humaines, communication, affaires, etc.) L'équipe est chargée de développer la vision et les stratégies, de guider l'organisation pendant le processus, de résoudre les conflits et de communiquer avec les parties prenantes; ✓ Identifier un ou des partenaires dans l'organisation, qui sera responsable de fournir un soutien important pour mener à bien la transformation. Il sera choisi selon son expertise et son intérêt envers la transformation; ✓ Définir une structure de gouvernance pour la mise en œuvre et le suivi du plan; ✓ Faire une analyse des groupes cibles internes et externes touchés directement et indirectement par les changements associés. ✓ S'assurer que le Ministère a les moyens de ses ambitions, les ressources disponibles, les compétences disponibles, le budget disponible, etc.

03 Vision du changement	Avoir une vision du changement pour le rendre concret. La vision doit être réalisable, décrire la maturité de l'organisation au terme de la transformation. (Interpeller les individus)	✓ S'assurer de définir des objectifs clairs et réalistes pour permettre au Ministère de mesurer facilement le succès et de susciter l'intérêt des parties prenantes de l'organisation; ✓ Définir une vision claire et attrayante, alignée sur les valeurs de l'organisation et de la transformation numérique; ✓ Démontrer que la vision a été basée sur les idées des employés lors de son élaboration; ✓ S'assurer d'une vision facile à communiquer et à comprendre afin de permettre aux individus de se concentrer sur les actions et les initiatives qui peuvent donner vie au changement;
04 Implication organisationnelle	Susciter l'enthousiasme autour de cette grande opportunité de changement et développer le sentiment d'appartenance. Avoir un nombre considérable d'individus enthousiastes et capables d'agir sur des initiatives aidera à atteindre plus rapidement les objectifs.	✓ Identifier et aligner les principaux leaders et parties prenantes sur la vision de la transformation et ses objectifs, faire comprendre que ça impacte l'ensemble des sous-ministériats; ✓ Communiquer la vision du changement et sa stratégie pour atteindre les objectifs aussi fréquemment que possible en les intégrant dans la prise de décision, la résolution des problèmes et les actions quotidiennes; ✓ Promouvoir cette vision via des communications régulières au Ministère afin de s'assurer de faire passer les messages clés : ○ Entretenir des communautés de pratique autour de la transformation numérique; ✓ Encourager le retour d'information des employés et y répondre ouvertement et en toute transparence;
05 Faciliter le changement	Obtenir un appui soutenu de la gestion afin d'éliminer les obstacles possibles à la transformation et permettre la mise en place de nouvelles façons de travailler.	✓ S'attarder aux obstacles qui bloquent la mise en œuvre de la transformation en communiquant ouvertement avec les parties concernées; ✓ S'assurer que les processus organisationnels, les structures, les politiques, etc. sont alignés sur la nouvelle vision de la transformation; ✓ Donner aux employés les moyens de faire de leur mieux et de relever les défis avec succès en leur offrant la formation, l'encadrement et le tutorat nécessaires; ✓ Attribuer un rôle important à chaque collaborateur afin de soutenir la motivation; ✓ Fournir des outils collaboratifs pour renforcer l'esprit d'équipe et favoriser l'atteinte du résultat; ✓ Recueillir en continu les préoccupations des individus à l'égard des changements à venir et les adresser à la gouvernance en place, en vue de déployer les mesures d'atténuation requises et d'éliminer les obstacles.

06 Amélioration en continu	La réalisation d'une transformation complète prend du temps. Faire en sorte que les victoires soient collectées, catégorisées et communiquées tôt et souvent pour suivre le progrès et mobiliser les individus. Ces victoires peuvent être grandes, petites et peuvent prendre la forme d'une action, d'une leçon apprise, d'un processus amélioré, d'un nouveau comportement, etc.	✓ Réaliser les initiatives en intégrant une approche agile afin de livrer de la valeur régulièrement et en continu; ✓ S'équiper d'un processus de priorisation et d'ordonnancement efficace pour les initiatives de transformation; ✓ Après chaque victoire, identifier ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné afin de déterminer ce qui doit être amélioré; ✓ Identifier les gains rapides qui ont le plus de valeur ajoutée à l'organisation et qui sont réalisables à court terme; ✓ Reconnaître et récompenser les équipes responsables de ces gains rapides pour encourager les autres équipes à faire de même; ✓ Communiquer de façon transparente chaque succès à tous, de manière à maintenir la motivation de l'organisation envers le plan de transformation via plusieurs canaux de communication.
07 Accélération	Soutenir la poursuite de la mise en œuvre du changement, en s'assurant que les équipes travaillent avec motivation et engagement, tout en mesurant les progrès accomplis. Il est important de veiller à ce que l'organisation ne crie pas victoire prématurément après quelques gains rapides.	✓ Consolider les gains obtenus grâce aux succès rapides et continuer à travailler à la mise en œuvre de changements plus importants dans toute l'organisation; ✓ S'assurer de toujours avoir des objectifs clairs et mesurables pour soutenir la vision de la transformation; ✓ Profiter des leçons apprises selon ce qui a été identifié à l'étape précédente afin d'ajuster l'approche de transformation; ✓ Continuer à communiquer les objectifs et la vision et à propager les avantages.
08 Transformation culturelle	S'efforcer de créer une nouvelle culture dans laquelle le changement peut s'imposer et qu'il se répète à long terme. Il s'agit notamment de modifier les normes, les valeurs organisationnelles, les processus, les systèmes de récompense et d'autres éléments d'infrastructure pour s'assurer que tout s'aligne sur la nouvelle vision.	✓ Discuter de l'importance des changements en soulignant les avantages qu'ils apportent; ✓ Intégrer les normes et les valeurs de la transformation dans la culture et s'assurer qu'elles soient connues de tous; ✓ Promouvoir les programmes de formation et de développement pour aider les employés à développer des aptitudes et des compétences adaptées aux nouveaux changements.

