

PAR COURRIEL

Le 6 septembre 2024

N/Réf. : 27466

Objet : Demande d'accès aux documents – *Décision*

Bonjour,

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès reçue le 9 août 2024, visant à obtenir :

Une copie en version PDF du plan de transformation numérique 2024 du ministère de l'Immigration, de la francisation et de l'intégration.

À cet effet, nous vous transmettons ci-joint les renseignements demandés et détenus par le Ministère.

Veuillez noter que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information du Québec de réviser cette décision, et ce, dans les trente (30) jours suivant la date de la présente lettre. Vous trouverez de plus amples informations à l'adresse suivante:
www.cai.gouv.qc.ca/citoyens/recours-devant-la-commission/concernant-lacces-aux-documents-dorganismes-publics/

Veuillez recevoir nos salutations distinguées.

Originale signée par :

Sébastien Laberge
Responsable substitut de l'accès
aux documents et de la protection
des renseignements personnels

p. j.

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION,
DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION

Mise à jour 15 juin 2024 (version 1.1)

Historique des mises à jour du plan de transformation numérique 2023-2027

Date d'approbation du document	15 juin 2023	Version 1.0
Mise à jour	15 juin 2024	Version 1.1

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE	1
2	INTRANTS NÉCESSAIRES À LA DÉFINITION DE LA VISION ORGANISATIONNELLE	2
1.1.	Portrait de la situation actuelle au Ministère en matière de transformation numérique	2
3.1.1	Principaux constats organisationnels	2
3.1.2.	Résultats de l'exercice du Radar numériQc	3
3.2.	Documents de référence à portée gouvernementale et ministérielle	4
3.3.	Démarche de consultation ministérielle	4
2.3.1	Structure de gouvernance du PTN	5
3.4.	Schéma intégrateur de la vision du PTN	6
3	PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU MINISTÈRE 2023-2027	8
3.1	Principes directeurs de la transformation numérique	8
3.2	Vision et ambitions organisationnelles de la transformation numérique 2023-2027	10
3.2.1	Bénéfices	12
3.2.2	Arrimage au plan stratégique	14
3.3	Feuille de route de la transformation numérique	15
3.3.1	Efforts de mutualisation gouvernementale	17
3.3.2	Évolution des compétences et de la culture organisationnelle	17
3.3.3	Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises	18
3.3.4	Gouvernance informationnelle et gestion de données numériques gouvernementales	19
3.3.5	Opportunités en intelligence artificielle et automatisation	20
3.4	Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique	21
3.4.1	Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation	22
3.4.2	Plan de changement organisationnel	22
3.4.3	Plan de gestion des risques	25
4	PROJETS DU PORTEFEUILLE DES PROJETS PRIORITAIRES	26
5	ANNEXES	29
3.5.	Annexe 1 – Sommaire des résultats du Radar numériQc	29
3.6.	Annexe 2 – Démarche de production du PTN	31
3.7.	Annexe 3 – Principes directeurs de l'architecture d'entreprise ministérielle (AEM)	33
3.8.	Annexe 4 – Précisions sur l'objectif SMART selon les axes de mesure de la maturité numérique du Radar numériQc	34
3.9.	Annexe 5 – Définition des initiatives au schéma de la feuille de route	35
3.10.	Annexe 6 – Tableaux justificatifs des projets majeurs à inscrire au 3PGTN	41

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. Précisions à l'égard des ambitions organisationnelles du Ministère	11
TABLEAU 2. Étapes préalables au plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation	22
TABLEAU 3. Plan sommaire de gestion du changement pour la transformation numérique	24
TABLEAU 4. Gestion des risques pour la transformation numérique	25

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. PTN en cohérence avec la stratégie et les actions du Ministère.....	1
FIGURE 2. Profil du Ministère selon le Radar numériQc	3
FIGURE 3. Structure de gouvernance du PTN	5
FIGURE 4. Schéma intégrateur de la vision du PTN	7
FIGURE 5. Les cinq dimensions et les quinze principes directeurs de la transformation numérique	9
FIGURE 6. Vision et ambitions organisationnelles.....	10
FIGURE 7. Projection du profil numérique du Ministère	12

1 CONTEXTE

Depuis 2015, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (Ministère) s'est lancé dans l'important chantier de transformation de sa prestation de services. Dès lors, ses actions se sont inscrites en cohérence avec la vision gouvernementale pour démarrer son virage numérique, en s'appuyant sur la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 (Stratégie).

Ayant pour vision « des services publics plus rapides et intuitifs propulsés par le numérique », la Stratégie invite l'administration publique « à adapter ses relations avec les citoyens en fonction de leur réalité [...] (et à miser) sur le numérique pour transformer ses façons de faire, de manière à être plus innovante, efficiente et transparente. »¹

Le présent Plan de transformation numérique 2023-2027 (PTN) du Ministère s'inscrit en cohérence et en continuité avec la transformation déjà amorcée. Des actions structurantes en matière de transformation numérique ont récemment été menées. La figure ci-dessous présente quelques exemples.

Figure 1. PTN en cohérence avec la stratégie et les actions du Ministère



La démarche déployée pour concevoir le PTN 2023-2027 a donné l'opportunité au Ministère d'évaluer les actions réalisées jusqu'à présent, de susciter la mobilisation du personnel par son implication et de renforcer son engagement à déployer une transformation numérique réussie. L'élaboration du PTN est le fruit d'une démarche transparente, collaborative, inclusive et évolutive. Le PTN 2023-2027 vient structurer les actions de transformation numérique déjà engagées et celles à venir.

¹ DONNÉES QUÉBEC. Vision : des services publics plus rapides et intuitifs, propulsés par le numérique, [En ligne], <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/vitrine-numeriqc/strategie-numerique/services-publicques>, (Consulté en avril 2023).

2 INTRANTS NÉCESSAIRES À LA DÉFINITION DE LA VISION ORGANISATIONNELLE

Pour proposer une stratégie de transformation numérique pluriannuelle en harmonie avec la culture organisationnelle et assurer qu'elle soit développée en cohérence avec la capacité du Ministère à la mener à bien, les travaux ont débuté par quatre grandes étapes :

1. Établir le portrait actuel du Ministère en matière de transformation numérique;
2. Consulter et s'appropriier la documentation de référence à portée gouvernementale et intégrer la documentation ministérielle pertinente;
3. Déployer des méthodes de consultation organisationnelle;
4. Proposer un schéma intégrateur.

1.1 Portrait de la situation actuelle au Ministère en matière de transformation numérique

Les travaux ont débuté par la réalisation d'un état de la situation actuelle à l'égard des travaux récemment menés ayant un impact sur la transformation numérique. La finalité était de centraliser les informations importantes au sein d'un seul document de référence qui servirait de base commune à toutes les personnes sollicitées pour contribuer à l'élaboration du PTN.

Le portrait de la situation actuelle repose sur les principaux constats organisationnels et sur les résultats obtenus à l'issue de l'exercice du Radar numériQc, qui permet à l'organisation de mesurer son degré de maturité numérique.

4.1.1 Principaux constats organisationnels

En décembre 2022, plusieurs directions ont été sollicitées pour faire ressortir des enjeux ainsi que des opportunités qui pourraient être considérés dans la poursuite de la transformation numérique du Ministère.

Les équipes en évaluation de programme, en gestion des risques, en assurance qualité, en planification stratégique et reddition de comptes ainsi qu'en ressources humaines et informationnelles ont été mobilisées à cet égard.

Leurs constats ont contribué à établir un diagnostic et à confirmer des liens d'interdépendance pertinents entre divers travaux ministériels et la portée souhaitée du PTN.

Voici quelques constats significatifs :

1. La Direction de l'évaluation de programme constate que les plans d'actions du Ministère nécessitent de :
 - Définir des rôles et des responsabilités clairs;
 - Identifier systématiquement et sans équivoque les besoins de la clientèle;
 - Assurer que les actions soient en cohérence avec les priorités ministérielles.
2. La Direction de la gestion intégrée des risques et de l'assurance qualité constate que les erreurs de saisie dans le traitement des dossiers font partie des problématiques récurrentes.

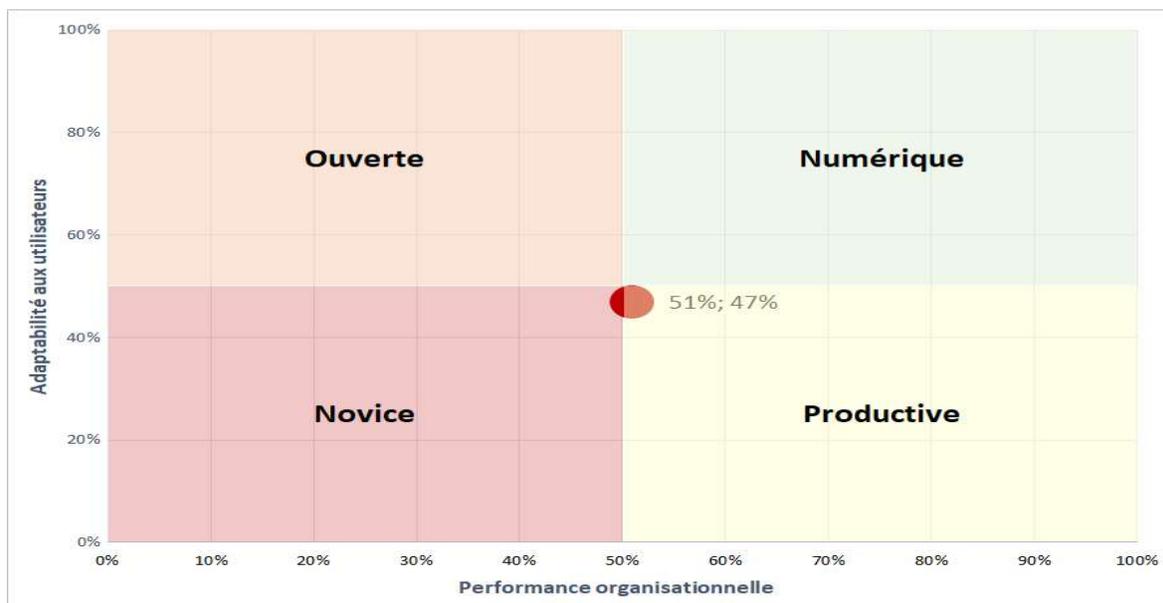
3. En matière de gestion intégrée des risques, certains enjeux se répètent d'un projet ou d'un programme à l'autre, tels que :
- La disponibilité des ressources et de l'expertise;
 - La dépendance à certains systèmes patrimoniaux et l'absence d'automatisation;
 - Des échéanciers serrés et de multiples livraisons simultanées.

4.1.2. Résultats de l'exercice du Radar numériQc

En collaboration avec le Centre québécois d'excellence numérique (CQEN), le Ministère a réalisé son premier exercice de Radar numériQc en décembre 2022. Le Radar numériQc présente 50 énoncés qui s'appuient sur les 18 bonnes pratiques numériques gouvernementales et invite l'organisation à évaluer, sur la base d'un consensus des personnes participantes, son niveau de pratique actuel pour chacun des énoncés.

Selon les résultats obtenus, le Radar numériQc comprend quatre profils pour catégoriser l'organisation : novice, productive, ouverte et numérique. La figure ci-dessous situe le Ministère par rapport aux quatre profils. Les résultats de l'exercice ont présenté le Ministère comme étant une organisation productive qui mise sur la performance de ses processus et de ses outils de gestion.

Figure 2. Profil du Ministère selon le Radar numériQc



Cet exercice a permis de mettre en lumière les forces du Ministère ainsi que les pistes d'amélioration à implanter à l'égard des bonnes pratiques numériques gouvernementales. Il en ressort que, « [l']organisation offre un style de gouvernance transparent qui favorise l'expérience employé, grâce à un environnement de travail adapté, en s'appuyant sur l'autonomie des équipes ainsi que sur le développement des compétences. Elle valorise le recours aux méthodologies et aux technologies modernes et n'hésite pas à encourager la diffusion et l'utilisation de données ouvertes. Les utilisateurs demandent d'avoir accès à des services numériques. Il est donc essentiel qu'une organisation productive mette en place des pratiques qui lui permettront de

s'ouvrir et d'offrir des services adaptés à leur réalité pour attirer et fidéliser ces derniers. Plusieurs compétences doivent être acquises, et des outils doivent être mis en place afin que l'expérience utilisateur devienne un élément central de la conception de services numériques. »²

Un sommaire des résultats du Radar numériQc se trouve à l'Annexe 1.

4.2 Documents de référence à portée gouvernementale et ministérielle

Pour l'élaboration de son PTN 2023-2027, le Ministère s'est appuyé sur la documentation-cadre transmise par le Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) :

- Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023;
- Baromètre numériQc;
- Présentation détaillée et visuel des bonnes pratiques numériques, 2020;
- Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026;
- Politique gouvernementale de cybersécurité, 2020;
- Architecture d'entreprise gouvernementale, architecture cible, AEG 4.0, 2018;
- Architecture d'entreprise gouvernementale, AEG 4.0, Vision et orientations, 2018.

Il était également essentiel que le PTN 2023-2027 s'appuie sur des documents ministériels existants :

- Stratégie de transformation numérique ministérielle 2020-2023 (non publiée);
- Architecture d'entreprise ministérielle – Principes directeurs, 2022 (Annexe 2);
- Politique ministérielle de la sécurité de l'information et Cadre ministériel de gestion de la sécurité de l'information (validation finale en cours);
- Cadre de gouvernance des projets ministériels, 2022;
- Planification stratégique 2023-2027 : tableau synoptique des choix stratégiques (non publié);
- Priorités organisationnelles 2022-2023 et 2023-2024;
- Plan d'immigration du Québec 2023;
- Plan de gestion des risques prioritaires 2023-2027.

Finalement, les orientations en matière de développement durable et d'accessibilité universelle sont des assises supplémentaires sur lesquelles s'appuie le Ministère.

4.3 Démarche de consultation ministérielle

Des ateliers de consultation à portée ministérielle ont été organisés. Afin de donner un point de départ commun à toutes les personnes participantes, un guide a été élaboré. Ce dernier centralise

² Rapport personnalisé pour le Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration s'appuyant sur l'outil de mesure de la maturité organisationnelle du centre québécois d'excellence numérique (CQEN) – Radar numériQc, (établi en décembre 2022).

toutes les informations pertinentes récoltées lors des deux étapes précédentes, soit le portrait de la situation actuelle établi et la documentation-cadre.

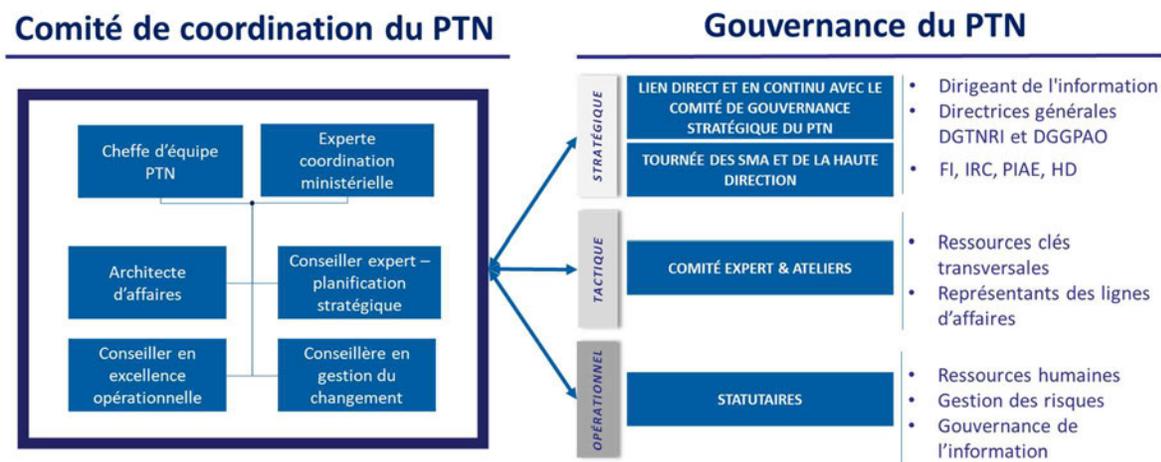
Impliquant toutes les directions du Ministère et rassemblant des personnes participantes de tous les niveaux hiérarchiques, quatre journées de consultations ministérielles ont eu lieu. S'appuyant sur la méthode des Chapeaux de Bono³, elles ont porté sur la question suivante : **Quelle est votre vision idéale d'un ministère numérique?**

Les membres du personnel ont apporté leur contribution à la définition de la vision organisationnelle et des ambitions de la transformation numérique, et aux moyens pour les mettre en œuvre, grâce à des initiatives réalistes et adaptées à la capacité du Ministère.

2.3.1 Structure de gouvernance du PTN

Les travaux d'élaboration du PTN ont été portés par le comité de coordination du PTN. Composé de quelques ressources stratégiques, le comité a également déployé une structure de pilotage permettant de mobiliser en continu divers acteurs clés, telle que présentée ci-dessous⁴ :

Figure 3. Structure de gouvernance du PTN



Notamment, le comité expert regroupe des personnes professionnelles ayant des expertises transversales clés pour élaborer le PTN. Elles ont été consultées sur une base hebdomadaire pour bonifier, échanger et valider les principaux livrables.

L'Annexe 2 présente sommairement les autres étapes déployées dans le cadre de la démarche d'élaboration du PTN.

³ Méthode développée par Edward de Bono, elle permet d'aborder des sujets en évitant la censure des idées nouvelles, dérangeantes ou inhabituelles. De Bono propose de diviser la recherche de solutions en six phases distinctes, chacune représentée par un chapeau de couleur qui symbolise une façon de penser (neutralité, émotions, créativité, pessimisme, optimisme, organisation). Cette technique permet de réfléchir autrement.

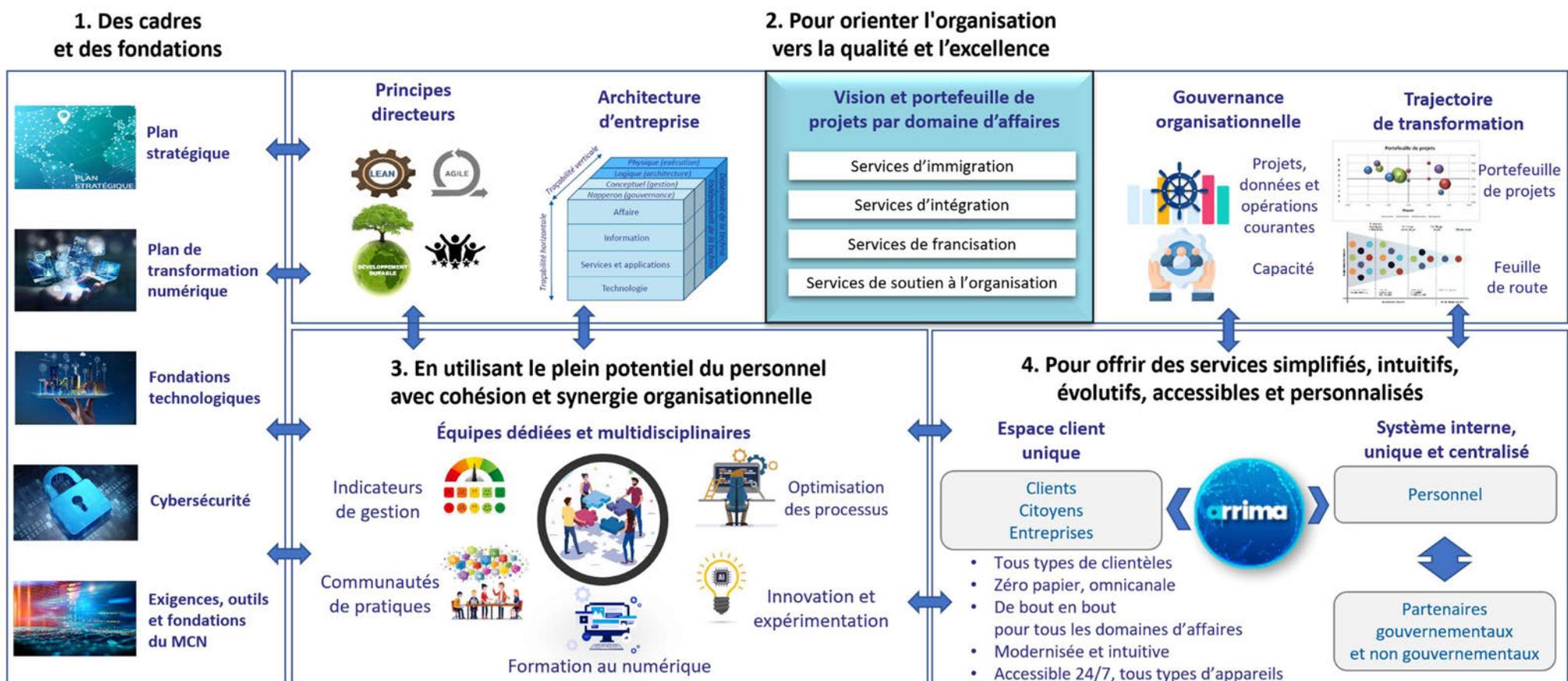
⁴ DGTNRI (Direction générale de la transformation numérique et des ressources informationnelles), DGGPAO (Direction générale de la gouvernance de projets et de l'amélioration opérationnelle), FI (secteur Francisation et intégration), IRC (secteur Immigration et reconnaissance des compétences), PIAE (secteur Planification de l'immigration et affaires extérieures), HD (haute direction, incluant la Direction générale des ressources humaines et la Direction générale de l'administration).

4.4 Schéma intégrateur de la vision du PTN

L'équipe de coordination du PTN propose le schéma intégrateur présenté ci-dessous afin de structurer et d'harmoniser les éléments fédérateurs à prendre en compte pour bâtir la vision organisationnelle du PTN 2023-2027.

Dans le respect des cadres et des fondations (1), le Ministère cible la qualité et l'excellence au quotidien (2), en misant sur le plein potentiel de son personnel, avec cohésion et synergie organisationnelle (3), pour offrir des services simplifiés, intuitifs, évolutifs, accessibles et personnalisés (4).

Figure 4. Schéma intégrateur de la vision du PTN



3 PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU MINISTÈRE 2023-2027

3.1 Principes directeurs de la transformation numérique

Afin de solidifier ses fondations, d'agir en cohérence avec sa vision de la transformation numérique et de guider l'élaboration de sa feuille de route, le Ministère s'est doté de principes directeurs.

Ceux-ci soutiennent les cinq grandes dimensions ciblées par le Ministère pour les quatre prochaines années en matière de transformation numérique :

- L'expérience client;
- L'expérience employé;
- La performance organisationnelle;
- L'intelligence collective;
- La culture numérique.

Chacune de ces dimensions s'appuie sur trois principes directeurs.

Les cinq dimensions et les quinze principes directeurs de la transformation numérique sont présentés à la figure 5.

Figure 5. Les cinq dimensions et les quinze principes directeurs de la transformation numérique



3.2 Vision et ambitions organisationnelles de la transformation numérique 2023-2027

Le Ministère tend à devenir :

« Une organisation numérique, apprenante, performante, attachée à sa mission, offrant des services intuitifs et adaptés dans un environnement moderne et stimulant ».

Les cinq ambitions d'affaires identifiées découlent directement de la vision organisationnelle de la transformation numérique.

Ces ambitions sont présentées dans la figure suivante; elles sont en interrelation avec la vision organisationnelle et les principes directeurs de la transformation numérique :

Figure 6. Vision et ambitions organisationnelles

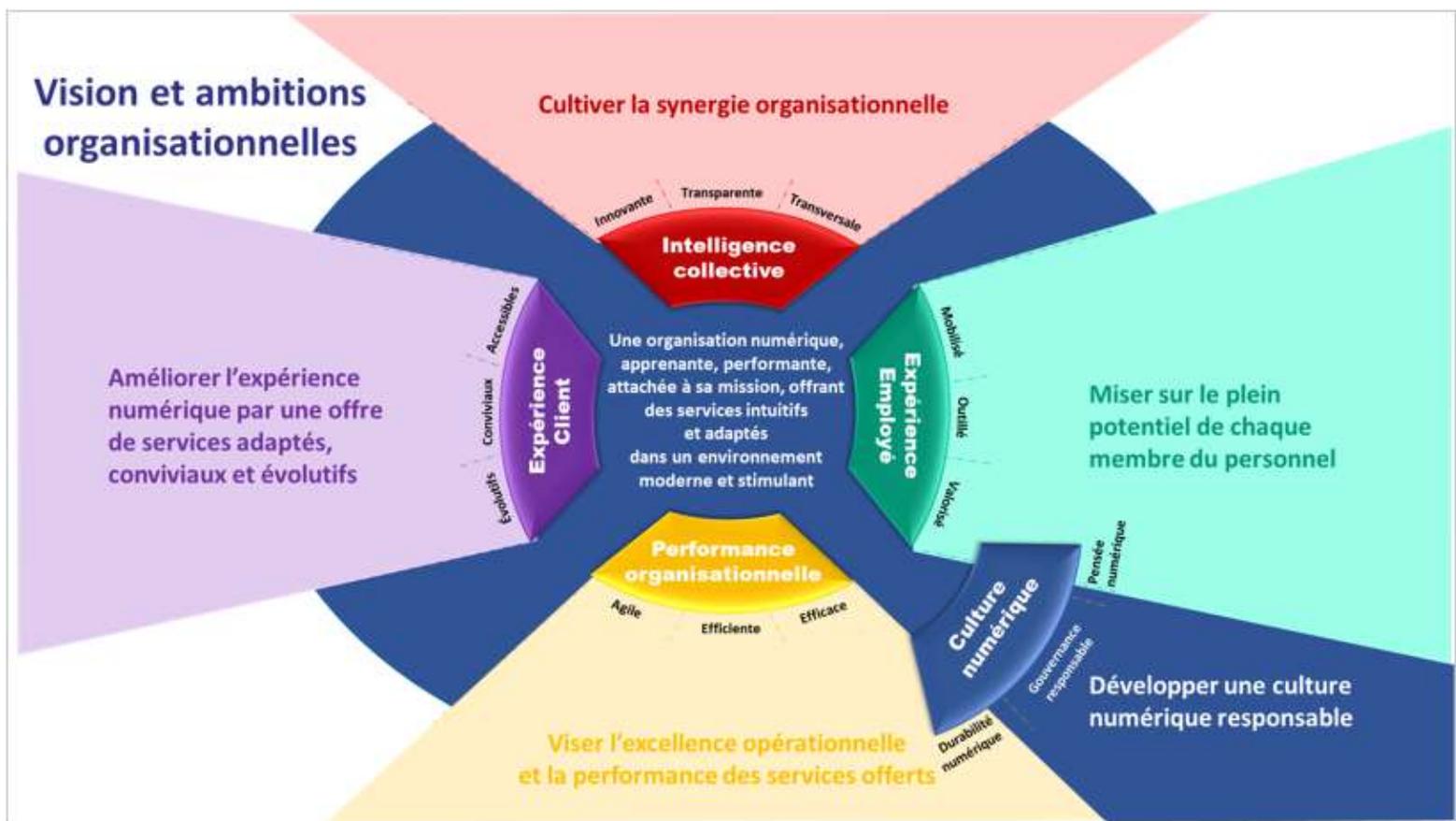


Tableau 1. Précisions à l'égard des ambitions organisationnelles du Ministère

Dimensions	Ambitions		Précisions
Expérience client	1	Améliorer l'expérience client par une offre de services adaptés, conviviaux et évolutifs	<ul style="list-style-type: none"> • Se doter de services numériques modernes, adaptés aux besoins de nos clientèles et auxquels des améliorations peuvent être apportées avec agilité. • Développer l'autonomie de nos clientèles en leur permettant d'utiliser les services simplement et en libre-service, au moment qui leur convient.
Expérience employé	2	Miser sur le plein potentiel de chaque membre du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les systèmes et les outils afin de permettre aux membres du personnel de concentrer leurs énergies sur les activités à valeur ajoutée. • Se prévaloir des connaissances, des compétences et de l'expertise des membres du personnel pour bénéficier de leur pleine contribution à la transformation de l'organisation. • Soutenir le personnel dans le développement de ses compétences numériques.
Performance organisationnelle	3	Viser l'excellence opérationnelle et la performance des services offerts	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser et harmoniser en continu les processus et les systèmes. • Offrir l'environnement organisationnel permettant au personnel de devenir des joueurs actifs dans la gestion de la performance au quotidien. • Assurer une saine gestion des priorités et de la capacité organisationnelles en s'appuyant sur la valeur d'affaires.
Intelligence collective	4	Cultiver la synergie organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • S'inspirer des meilleures pratiques pour se doter de façons de faire facilitant intrinsèquement la réflexion, la communication et la prise de décision. • S'assurer que le personnel possède une compréhension globale de l'interdépendance et de la complémentarité des actions des secteurs du Ministère. • Forger la volonté d'agir en solidarité pour atteindre les objectifs de l'organisation.
Culture numérique	5	Développer une culture numérique responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Accélérer le virage numérique de l'organisation en misant sur une culture ministérielle qui intègre le développement durable, l'agilité, l'accessibilité et le numérique d'abord. • Accompagner le personnel, les clientèles et les partenaires clés dans la transformation et dans l'adoption de nouveaux modes de pensées et comportements.

En adéquation avec ses ambitions, le Ministère s'est doté d'un objectif SMART qui s'arrime aux orientations gouvernementales en matière de transformation numérique :

« Le Ministère se donne quatre ans pour devenir une organisation numérique selon le référentiel du Radar NumériQc en améliorant la performance organisationnelle et l'adaptabilité aux utilisateurs. »

L'atteinte de cet objectif SMART permettra au Ministère de passer d'une organisation « productive » à « numérique » ; la projection est présentée à la figure 7.

En partant d'un point de référence établi, soit les résultats obtenus au premier exercice du Radar numériQc en décembre 2022, le Ministère s'est donné une cible pour juin 2027 et souhaite mesurer sa progression dans le temps. L'organisation se donne également la possibilité de s'ajuster chaque année pour rester bien alignée sur les orientations du MCN, également sujettes à changement.

Figure 7. Projection du profil numérique du Ministère



Des précisions au sujet de l'objectif SMART se trouvent à l'Annexe 4.

3.2.1 Bénéfices

Par l'atteinte de l'objectif SMART présenté précédemment, le Ministère vise une transformation qui lui permettra de contribuer à l'amélioration de la satisfaction des clientèles et du personnel, et de gagner en efficacité et en performance.

La dynamique humaine engagée vers cette transformation numérique devrait également apporter des résultats en termes d'expérience employé. L'effet de mobilisation de l'organisation génère un réel engouement pour améliorer positivement les pratiques de travail et tendre vers plus d'intelligence collective.

Les bénéfices pour le Ministère seront tangibles et intangibles :

Bénéfices de nature financière ou économique

1. **Réduction des coûts liés aux processus de support à la clientèle** : Le Ministère tend vers un espace client unique (plateforme Arrima) qui permettra à terme le dépôt électronique des documents actuellement papier (lettre attestant de la délivrance du certificat de sélection du Québec, etc.) et la numérisation des processus de traitement (gestion du courrier, etc.). Des économies sont à prévoir grâce aux réductions des dépenses liées à l'impression, au stockage et à l'expédition de documents papier. Par ailleurs, l'ajout en continu de capsules vidéo explicatives sur Arrima à l'intention des clientèles permettra de décharger les équipes du Centre de contact client et du support technique ainsi que d'offrir une compréhension commune. Ces capsules favoriseront également l'autonomie des clientèles et une meilleure compréhension. Le Ministère cherche également à informer les clientèles en temps réel au sujet du statut de leur dossier, facilitant la traçabilité des demandes déposées, sachant que la consultation est déjà en libre-service.
2. **Optimisation des ressources** : Les travaux d'automatisation des processus permettront d'optimiser l'utilisation des ressources de l'organisation, qu'il s'agisse de ressources humaines, matérielles ou financières. Ces processus impliquent souvent des tâches administratives répétitives. Leur automatisation permettra une exécution plus rapide, précise et cohérente.
3. **Diminution des coûts de traitement** : L'automatisation des processus et la gestion électronique des dossiers accéléreront le traitement des demandes de la clientèle tout en réduisant les coûts associés.
4. **Amélioration de l'efficacité dans la prise de décision** : La pleine utilisation de l'entrepôt de données facilitera l'accès aux informations et aux données pertinentes de l'organisation et de ses clientèles, permettant des analyses prospectives et prédictives, notamment. La prise de décisions sera plus rapide et précise.
5. **Renforcement de la sécurité et de la lutte contre la fraude** : L'orientation du Ministère vers l'utilisation d'une plateforme unique et performante permettra d'intégrer des mécanismes de vérification d'identité plus robustes et une meilleure maîtrise des risques. Cela peut contribuer à réduire les fraudes liées aux demandes, ce qui peut avoir un impact financier positif en préservant les ressources et en évitant les coûts associés aux fraudes.

Bénéfices relatifs à l'amélioration des services

1. **Amélioration de l'expérience client** : En offrant des services en ligne conviviaux et accessibles, le Ministère vise continuellement à améliorer l'expérience des clientèles. Cela peut conduire à une meilleure satisfaction, et donc avoir un impact positif sur la réputation du Ministère pour attirer davantage de demandes d'immigration, augmenter l'attractivité du Québec et sa prospérité. De plus, l'automatisation des processus renforcera la capacité du Ministère à traiter le volume croissant des demandes de ses clientèles.
2. **Amélioration de l'expérience employé** : Par la mobilisation du personnel et la simplification et la numérisation des processus internes, les personnes employées

pourront consacrer moins de temps aux tâches administratives et plus de temps à des activités qui enrichissent leur expérience professionnelle. L'organisation cherchera également à former et à préserver le capital de compétences numériques du personnel, ce qui peut contribuer à sa croissance professionnelle.

3. **Amélioration de la collaboration et de la communication** : La mise en place d'espaces d'échanges et de communautés de bonnes pratiques facilitera la collaboration entre les équipes du Ministère. En rassemblant des personnes aux profils et aux compétences variés, l'échange d'informations et la résolution de problèmes seront facilités, et la prise de décision plus rapide. Ces actions susciteront l'innovation et amélioreront la coordination et l'efficacité globale de l'organisation.
4. **Accès rapide aux informations de gestion** : Le Ministère souhaite se doter d'outils d'analyse des données qui permettent de mesurer la performance en continu. Il sera possible d'obtenir des statistiques sur les délais de traitement, le volume des demandes, etc. Ces informations contribueront à la prise de décisions éclairées, et amélioreront l'efficacité et l'efficience de l'organisation. La centralisation des initiatives pour la transformation numérique facilitera l'ordonnancement et la priorisation des projets, dans le respect de la capacité du Ministère.
5. **Flexibilité et évolutivité** : Les solutions numériques développées au Ministère sont conçues pour permettre leur réutilisation par le biais des services communs et partagés. Il sera ainsi de plus en plus facile d'ajuster les processus, d'introduire de nouvelles fonctionnalités et d'adapter la plateforme Arrima aux moments opportuns.

3.2.2 Arrimage au plan stratégique

Au début des années 2000, le gouvernement du Québec a implanté la gestion axée sur les résultats.⁵ Cette approche de gestion prend en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis.

Les instruments qui encadrent la gestion axée sur les résultats sont prévus dans la Loi sur l'administration publique. Parmi ces instruments, le plan de transformation numérique se positionne en soutien au plan stratégique et à la déclaration de services à la clientèle.

Dès le début des travaux pour l'élaboration du PTN, un arrimage étroit a été fait en continu avec les travaux d'élaboration du Plan stratégique 2023-2027 (PS), qui détermine les orientations et les objectifs du Ministère en fonction de la vision et des priorités fixées. Pour ce faire, le comité de coordination du PTN comportait une ressource assurant la cohérence entre les deux plans.

⁵ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. Cycle de gestion axée sur les résultats et la performance, [En ligne], https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Cycle_gestion_performance.pdf, (Version mai 2021, consulté en mai 2023).

Une analyse comparative des résultats des consultations ministérielles, l'exercice des Chapeaux de Bono et l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, réalisée dans le cadre du PS, a permis d'arrimer la vision de la transformation numérique à la vision organisationnelle.

Le PTN sera un levier pour soutenir et appuyer l'atteinte des objectifs du PS :

- De façon indirecte : La réalisation des ambitions de la transformation numérique aura des impacts positifs sur l'atteinte des objectifs stratégiques du PS.
- De façon directe : L'intégration des actions nécessaires à la réalisation du PS dans l'exercice de priorisation annuelle des initiatives de la feuille de route du PTN permettra d'assurer la cohérence entre les plans et de soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques du PS. (Celles-ci sont présentées à la section suivante).

3.3 Feuille de route de la transformation numérique

Pour établir sa feuille de route, le Ministère a pris en considération les éléments suivants :

1. Le PTN est un livrable de niveau stratégique qui inclut la planification de niveau tactique du Plan québécois des infrastructures – volet ressources informationnelles (PQI-RI), comportant les quatre projets majeurs priorisés par le Ministère.
2. La feuille de route du PTN tient compte de la capacité TI actuelle, considérant les projets majeurs suivis au PQI-RI.
3. Les initiatives découlent des cinq ambitions organisationnelles. Elles misent sur l'offre de soutien à l'organisation pour mieux servir ses clientèles et décharger son personnel. Elles comprennent des leviers d'action pour favoriser l'efficacité ainsi qu'une meilleure expérience au quotidien, à savoir une structure de gouvernance transparente, une vision et des objectifs partagés, des processus simplifiés, une intelligence collective renforcée, etc.
4. La feuille de route n'intègre pas les obligations et exigences légales puisqu'elles sont prises en charge dans leur propre suivi formalisé et que les liens d'arrimage sont établis.
5. La feuille de route a fait l'objet d'une première mise à jour annuelle, en date du 15 juin 2024, dans le respect des instructions fournies par le MCN.



Feuille_de_route_PTN
_MAJ_2024_finale.xls

Veuillez cliquer sur l'icône suivant pour que la feuille de route s'affiche :

Une capture d'écran de la feuille de route se trouve également à la page suivante et une courte définition des initiatives se trouve en [Annexe 5](#).

Feuille de route de la transformation numérique

Inscrire le nom de l'organisme public

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de

Inscrire le nom du portefeuille ministériel

Immigration, Francisation et Intégration

En date du 15 juin 2024



T1	1er avril au 30 juin
T2	1er juillet au 30 septembre
T3	1er octobre au 31 décembre
T4	1er janvier au 31 mars

Plan stratégique		Plan de transformation numérique		Horizon de mise en œuvre															
Orientations	Objectifs stratégiques	Ambitions d'affaires	Initiatives	2023-2024				2024-2025				2025-2026				2026-2027			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Une organisation performance centrée sur les besoins de ses clientèles	Offrir une expérience de travail mobilisatrice au personnel Améliorer l'expérience client	Viser l'excellence opérationnelle et la performance des services Miser sur le plein potentiel de chaque membre du personnel Améliorer l'expérience numérique par une offre de services adaptés, conviviaux et évolutifs	1. Organiser et déployer la structure de gouvernance du PTN																
			2. Identifier et déployer le modèle de gestion de la capacité																
			3. Se doter d'une stratégie ministérielle d'expérience client																
			4. Identifier et documenter les parcours clients																
			5. Établir une porte d'entrée unique pour les demandes de transformation																
			6. Poursuite de l'élaboration des cadres de référence ministériels																
			6.1 Établir le cadre de gouvernance de l'architecture d'entreprise ministérielle																
			6.2 Mettre en place une table d'expertise en architecture d'affaires et solutions TI																
			6.2.1 Prévoir et tenir les rencontres de la table d'expertise aux quatre semaines																
			6.3 Finaliser le cadre de gouvernance informationnelle, incluant la gouvernance des données numériques																
6.4 Finaliser le cadre méthodologique en analyse d'affaires, le diffuser au sein des équipes concernées et offrir de la formation sur le sujet																			
Répond à tous les enjeux stratégiques du PS	Offrir une expérience de travail mobilisatrice au personnel	Viser l'excellence opérationnelle et la performance des services offerts Développer une culture numérique responsable	7. Avoir recours à l'offre de service de la DGRH pour soutenir la transformation numérique																
			8. Poursuivre la révision de l'architecture de gestion électronique des documents																
			9. Clarifier les besoins pour suivre adéquatement le portefeuille de projets																
			10. Enrichissement de l'entrepôt de données																
			11. Mettre en place des communautés de pratique ministérielles																
			12. Élaborer et déployer un plan d'action ministériel sur le numérique responsable																
			13. Développer Francisation Québec																
			14. Établir la gestion des services d'intégration																
			15. Développer la solution numérique pour le programme des travailleurs étrangers temporaires - offre d'emploi permanent																
			16. Développer la solution numérique pour le programme de sélection des travailleurs qualifiés																
Une organisation performance centrée sur les besoins de ses clientèles	Offrir une expérience de travail mobilisatrice au personnel Améliorer l'expérience client et Offrir une expérience de travail mobilisatrice au personnel	Cultiver la synergie organisationnelle Viser l'excellence opérationnelle et la performance des services offerts et cultiver la synergie organisationnelle	Initiatives débutant au cours de la deuxième année de déploiement 2024-2025																
			17. Établir et alimenter une vitrine des meilleures pratiques en transformation numérique au sein du site thématique																
			18. Accompagner les secteurs pour les soutenir dans leur transformation																
			19. Encadrer le développement citoyen, le recours à l'automatisation et à l'intelligence artificielle au sein du Ministère																
			20. Se doter d'une stratégie intégrée pour poursuivre le décommissionnement des systèmes patrimoniaux																
			21. Déployer l'évolution Lean-Agile de la DGTNRI																
			22. Évaluer les besoins et planifier les travaux: Mettre en place un accélérateur pour la transformation numérique afin de tester de nouvelles initiatives																
			23. Évaluer les besoins et planifier les travaux: Mettre en place des salles de pilotage par domaine d'affaires																
24. Évaluer les besoins et planifier les travaux: Concevoir des tableaux de bord standardisés avec les indicateurs de gestion à suivre																			

3.3.1 Efforts de mutualisation gouvernementale

Dans un contexte de rationalisation des coûts et de pénurie de main-d'œuvre, le Ministère souhaite contribuer aux efforts de mutualisation à l'échelle gouvernementale.

La présente section présente des initiatives auxquelles le MIFI pourrait participer si elles étaient prises en charge par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) ou le MCN :

- Entamer une démarche d'identification des processus de soutien à optimiser (ressources humaines, communication, etc.);
- Développer des solutions communes pour adapter les services clients existants afin de permettre une accessibilité universelle pour les personnes sourdes et malentendantes et les personnes aveugles et malvoyantes;
- Proposer des outils communs et uniformisés pour mieux planifier et gérer les tâches du personnel, et mieux cibler les expertises requises;
- Proposer une offre de services pour soutenir les ressources dans le développement continu de leur expertise (événements, formations, réseautages, etc.);
- Proposer un système de gestion de carrière amélioré pour valoriser et fidéliser le personnel;
- Améliorer le suivi des ressources externes (réflexion gouvernementale pour se donner des balises communes et partager de bonnes pratiques);
- Partager les bonnes pratiques du Ministère (exemple : utilisation de la Power Platform);
- Sensibiliser le gouvernement à l'importance d'une approche agile en gouvernance de projets.

3.3.2 Évolution des compétences et de la culture organisationnelle

Évolution des compétences

Selon le rapport sur l'avenir de l'emploi du Forum Économique Mondial publié en octobre 2020, le recours accru à la technologie entraînera une évolution des aptitudes demandées dans tous les emplois au cours des cinq prochaines années et les déficits de compétences continueront d'être importants.⁶ Dans le plus récent rapport publié en mai 2023, la transformation numérique demeure un des éléments clés de changement pour les cinq prochaines années.⁷

Sur le marché du travail, 40% des compétences de base du personnel changeront d'ici 2025, et 50 % de l'ensemble du personnel aura besoin d'une requalification.⁸

L'avènement de nouveaux outils numériques nécessitera inévitablement de former les membres du personnel pour qu'ils soient aptes à accomplir leurs tâches et, pour ce faire, il faudra envisager la possibilité de prévoir l'augmentation des budgets dédiés aux apprentissages. À l'exception des

⁶ THE WORLD ECONOMIC FORUM. Voici les dix principales compétences professionnelles de demain - et le temps qu'il faut pour les acquérir, [En ligne], [<https://fr.weforum.org/agenda/2020/10/voici-les-dix-principales-competes-professionnelles-de-demain-et-le-temps-qu'il-faut-pour-les-acquerir/>], (Version octobre 2020, consulté en avril 2023).

⁷ THE WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2023, [En ligne], [<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>], (Version avril 2023, consulté en avril 2023).

⁸ Ibid.

compétences technologiques, de nouvelles compétences émergent dans le contexte actuel, en autogestion, telles que l'apprentissage actif, la résilience, la tolérance au stress et la flexibilité.

Évolution de la culture organisationnelle

L'ampleur de la transformation numérique n'est pas toujours bien comprise au sein des organisations. Elle est souvent abordée comme une série de projets se limitant aux technologies de l'information alors qu'elle représente une évolution bien plus fondamentale qui touche toutes les façons de faire d'une organisation.

La culture organisationnelle est un phénomène complexe qui est le produit du besoin de stabilité, de sens et qui configure la réponse organisationnelle aux défis de l'environnement externe et interne par des processus d'adaptation, d'intégration et d'apprentissage.⁹ Autrement dit, dans le contexte de mise en œuvre du PTN, il est primordial d'agir sur les éléments culturels et structurels permettant l'actualisation des valeurs, des systèmes de connaissances, et ce, par une approche systématique, soutenue par les autorités et concrétisée dans le cadre des processus de gestion des attentes et des contributions.

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

Les attentes des clientèles à l'égard des services rendus par le gouvernement du Québec sont croissantes et nécessitent une importante adaptation de la prestation de services. La facilitation de l'accès aux services et l'accélération du traitement des demandes se démarquent tout particulièrement.

Ce besoin se traduit par :

- Une relation simplifiée avec l'administration publique;
- Une information utile et facile d'accès à un seul endroit;
- Une plus grande cohésion dans les activités gouvernementales;
- Une prestation de services moderne, offerte selon différents modes.

À travers son ambition visant à « améliorer l'expérience client par une offre de services adaptés, conviviaux et évolutifs », le PTN propose une feuille de route qui comporte plusieurs initiatives destinées à simplifier les services directs aux citoyens et aux entreprises.

L'adoption d'un positionnement de l'expérience client doit débuter dès la première année afin de permettre au Ministère de définir des parcours clients fluides et intégrés.

La poursuite du développement de la plateforme Arrima pour qu'elle devienne un espace client unique, pour tous les services et clientèles du Ministère, constitue l'initiative principale afin de simplifier les services directs aux clientèles.

En ce qui a trait aux personnes immigrantes, le Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ) sera entièrement mis en œuvre sur la plateforme Arrima dès son entrée en vigueur prévue à la fin de 2024. Le PSTQ remplacera le Programme régulier des travailleurs

⁹ Actuellement, il existe plus de 160 définitions de la culture, selon Schein. Son ouvrage « Organizational Culture and Leadership » est une référence importante en matière de culture organisationnelle.

qualifiés (PRTQ), lequel est supporté par le système patrimonial Imagine, qui ne permet pas le dépôt électronique de documents. Dans le cadre du PSTQ, les personnes immigrantes pourront ainsi se connecter à la plateforme Arrima pour effectuer une demande de sélection permanente (DSP). Elles pourront y déposer leurs documents de preuve, effectuer un paiement, suivre l'état d'avancement de leur dossier et recevoir les communications du Ministère.

Depuis le 1^{er} juin 2023, Francisation Québec est institué au sein du Ministère et devient l'unique porte d'entrée pour toutes les demandes de cours de français, qu'il s'agisse de cours dispensés par les organismes à but non lucratif (OBNL), les centres de services scolaires, les cégeps ou les universités. À cette fin, le Ministère a mis en œuvre la plateforme Apprendre le français, qui fait partie de l'écosystème Arrima. En plus des personnes immigrantes, les personnes adultes domiciliées au Québec sont maintenant éligibles à des cours de français. La plateforme Apprendre le français permet de déposer les demandes suivantes :

- Demande d'admission à un cours de français;
- Demande d'aide financière (personnes immigrantes seulement);
- Demande d'allocation de frais de garde (personnes immigrantes seulement).

À terme, toutes les communications avec les entreprises se feront via le Portail Employeurs, lequel fait également partie de la plateforme Arrima. Ce Portail permet déjà aux entreprises de consulter la banque des personnes ayant déclaré leur intérêt à immigrer au Québec. Le Ministère y intégrera sous peu les échanges avec les entreprises dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET). Cela inclut les services suivants :

- Demande d'évaluation d'impact sur le marché du travail (EIMT);
- Demande de sélection temporaire (DST);
- Dépôt de l'offre d'emploi permanente (OEP).

Le Portail Employeurs sera également bonifié afin que les entreprises puissent y déposer leurs demandes en matière de francisation des travailleuses et des travailleurs, au lieu d'échanger avec le Ministère via des courriels sécurisés.

D'autres initiatives TI à réaliser dans le cadre de l'évolution des systèmes sont prévues pour améliorer l'expérience client. Des capsules explicatives additionnelles seront intégrées dans la plateforme Arrima ainsi que des outils de traçabilité en temps réel des demandes des clientèles.

3.3.4 Gouvernance informationnelle et gestion de données numériques gouvernementales

Différents documents-cadres visent à doter le Ministère d'une gouvernance informationnelle ministérielle arrimée avec l'architecture d'entreprise ministérielle et la gestion des données.

Cette gouvernance informationnelle a pour objectif de renforcer la performance organisationnelle du Ministère par la mise en place de processus et d'une définition des rôles et responsabilités des parties prenantes à toutes les étapes du cycle de vie de la donnée, de sa collecte jusqu'à sa transformation en information, son utilisation et sa disposition. La gouvernance informationnelle permettra d'offrir aux autorités une information fiable, de qualité et en temps opportun pour la prise de décisions aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques. À terme, elle posera les assises nécessaires au développement de modèles d'information corporatifs nécessaires pour répondre aux besoins en

recherche, veille stratégique, planification, suivi, reddition de comptes, évaluation de programmes ainsi que des analyses prédictive et prescriptive dans une optique de valorisation de l'information.

La gestion des données numériques s'inscrit dans la gouvernance informationnelle. En effet, puisque l'information provient essentiellement du traitement de données numériques, la gouvernance informationnelle doit s'arrimer avec les règles existantes afin d'assurer la sécurité, l'accessibilité, l'intégrité et la fiabilité de ces données. Une information de qualité nécessite des intrants accessibles, intègres, fiables et conformes à l'architecture de sécurité.

Il est nécessaire d'établir un langage commun et de clarifier le périmètre d'intervention en matière d'information et des données afin d'établir, notamment, le plan d'action nécessaire pour répondre aux exigences du MCN en matière de gestion des données numériques ministérielle.

Afin de respecter les orientations du MCN et les exigences légales en matière de gestion des données, il convient que le Ministère connaisse bien ses données, leurs sources et leurs propriétaires afin d'ensuite les classer selon le modèle prédéfini par le MCN. Cet exercice permettra d'assurer une meilleure gestion et une meilleure protection des données numériques du Ministère dans un contexte de transformation numérique.

En outre, en encadrant la diffusion de l'information, la gouvernance informationnelle intègre les principes gouvernementaux de transparence et de participation citoyenne. En effet, l'information produite ne se destine pas seulement aux acteurs internes de l'organisation, mais profite aussi aux citoyens et aux partenaires externes. Dans un souci de valorisation de l'information et souscrivant à la mouvance vers un gouvernement ouvert et une meilleure accessibilité de l'information aux citoyens, le Ministère s'est également doté d'une Politique et processus ministériels sur la diffusion des données à haut potentiel de réutilisation en format ouvert¹⁰.

De même, le Ministère collaborera au Guichet de services informationnels de l'Institut de la statistique du Québec en y versant certains renseignements de nature administrative qu'il détient. Ce guichet constituera une source importante de données pour les chercheurs et agira comme vecteur additionnel de valorisation et de circulation de l'information. Pour concrétiser sa participation au développement de cet outil, le Ministère actualisera sa Politique en définissant un processus d'identification et de versement des données administratives visées et en déterminant les rôles et responsabilités des parties impliquées.

Les travaux actuels et à venir pour la mise en place d'une gouvernance informationnelle ministérielle, intégrant une gestion des données numériques, s'inscrivent dans le présent chantier de transformation numérique ministérielle et auront des effets positifs sur les cinq ambitions organisationnelles.

3.3.5 Opportunités en intelligence artificielle et automatisation

Le déploiement de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation peuvent contribuer à la réalisation de la vision et des ambitions d'affaires du PTN. Ces technologies ont le potentiel

¹⁰ MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. Politique et processus ministériels sur la diffusion des données à haut potentiel de réutilisation en format ouvert, 2022.

d'améliorer l'efficacité des processus existants et d'ouvrir de nouvelles opportunités pour l'optimisation des services.

Une initiative visant à maximiser le recours à l'automatisation a été inscrite à la feuille de route de la transformation numérique (Figure 10).

Dans le cadre de l'institution de Francisation Québec, le Ministère expérimente l'automatisation robotisée des processus (RPA) par l'intégration d'un robot logiciel qui automatise les tâches de saisie effectuées par les agentes et agents de bureau. Les travaux visant le déploiement du robot logiciel ont débuté à la fin 2022. Des règles d'affaires sont en cours de programmation dans le robot logiciel afin qu'il puisse reproduire et exécuter les tâches actuellement réalisées par les agentes et agents de bureau. Son implantation permettra notamment de minimiser les risques d'erreurs de transcription. L'utilisation de ce robot logiciel constitue une solution transitoire d'ici au délestage des fonctionnalités relatives à la francisation supportées par le système patrimonial Intimm.

Par ailleurs, le Ministère a 16 programmes sous sa responsabilité en matière d'immigration. Étant donné son envergure, la transformation numérique associée aux programmes d'immigration, actuellement traités dans le système patrimonial Intimm, devra être réalisée en plusieurs phases. À l'exception des travailleurs sélectionnés dans le PSTQ, les demandes continueront à être déposées en format PDF sur la plateforme Arrima ou transmises par la poste. Le Ministère entend automatiser la saisie des informations dans le système Intimm en ayant recours à la reconnaissance optique des caractères (ROC). Ce système d'intelligence artificielle d'analyse des documents textuels sera utilisé pour examiner les documents d'immigration et identifier les renseignements clés, réduisant ainsi les délais de traitement à l'étape de l'enregistrement des demandes.

Le recensement d'autres cas éligibles à l'automatisation et à l'implantation de l'intelligence artificielle fait également partie de la feuille de route de la transformation numérique. L'implantation d'un système d'IA est envisagée pour analyser les demandes de manière plus efficace, améliorant ainsi le processus de prise de décision lors de la détermination de l'admissibilité à divers programmes. De plus, un système d'IA d'analyse prédictive pourrait être pertinent pour prévoir les tendances en matière d'immigration, ce qui permettrait de planifier et d'ajuster les services de francisation et d'intégration en conséquence.

Ces travaux, qui seront mis en œuvre au cours des quatre prochaines années, s'alignent sur la vision du PTN en matière d'efficacité, de précision et d'innovation. Ils sont soutenus par l'engagement du Ministère envers la gouvernance et la gestion des données numériques gouvernementales. En veillant à la sécurité, l'accessibilité, l'intégrité et la fiabilité des données, ces automatisations et systèmes d'IA pourront être implantés de manière éthique et responsable.

3.4 Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Le Ministère dispose de trois mécanismes de concrétisation de la transformation numérique. Ils se déclinent en trois plans :

1. Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation
2. Plan de changement organisationnel
3. Plan de gestion des risques

3.4.1 Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

Le prochain exercice de Planification de la main-d'œuvre débutera à l'automne 2023. Afin d'intégrer les nouveautés introduites par la transformation numérique, il sera important de considérer les éléments suivants :

- Communiquer à la DGRH les projets et initiatives en matière de transformation numérique priorités;
- Identifier en amont les compétences et les connaissances numériques requises en fonction des projets priorités;
- Anticiper les risques et les moyens d'atténuation en matière de gestion des ressources humaines pour pouvoir réaliser les projets ciblés;
- Identifier le nombre et les profils des ressources humaines nécessaires pour opérationnaliser les projets de transformation numérique;
- Analyser le marché de l'emploi, sous l'angle des profils nécessaires, afin d'établir la stratégie d'embauche pour les postes ciblés dans le cadre de la réalisation du plan de transformation numérique.

Voici les étapes préalables qui permettront d'établir et d'opérationnaliser le prochain Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation :

Tableau 2. Étapes préalables au Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

Identification des connaissances critiques nécessaires pour mener à bien le PTN, et ce, pour l'ensemble du personnel du Ministère : <ul style="list-style-type: none">- Connaissances de base (Microsoft, SharePoint, etc.);- Connaissances spécialisées (développement informatique, etc.);- Connaissances transversales (planification, estimation, gestion de projet, collaboration et travail en équipe, animation et gestion des comités et des groupes de travail, etc.).
Identifier les projets essentiels à la mission (initiatives priorités dans la feuille de route) : <ul style="list-style-type: none">- Cibler les compétences et les connaissances numériques requises en fonction des projets priorités (compétences spécifiques) et s'assurer de mettre en place les moyens nécessaires pour les acquérir ou les développer à l'interne;- Établir le volume et le moyen d'apprentissage selon le nombre de personnes à former.
Clarifier les budgets associés à chaque initiative priorités dans la feuille de route : <ul style="list-style-type: none">- Formation nécessaire à la réalisation du PTN (spécifique et transversale) et mise en œuvre de moyens de développement (différents parcours de formation);- Heures rémunérées supplémentaires pour les ressources associées, au besoin.

3.4.2 Plan de changement organisationnel

Pour définir la stratégie de gestion du changement, une analyse FFOM a été réalisée à partir des données collectées lors des consultations ministérielles. Les éléments soulevés lors des

consultations ont permis de relever et d'analyser les forces et les faiblesses du Ministère, ainsi que les opportunités qui s'offrent à lui et les menaces auxquelles il fait face.

Les résultats de l'analyse ont démontré la complexité de la transformation numérique du Ministère, qui doit être gérée en tant que changement stratégique d'envergure.

Les actions à déployer se situent à deux niveaux : externe et interne.

Le tableau suivant dresse le plan sommaire de gestion du changement pour réaliser la transformation numérique amenée par le PTN 2023-2027. Chaque élément recommandé est pris en charge dans la feuille de route.

Tableau 3. Plan sommaire de gestion du changement pour la transformation numérique

AXE	OBJECTIF	LEADERSHIP
Axes externes		
Processus d'interaction avec les clientèles		
Poursuivre la mise en place d'un espace client unique	Améliorer le service à la clientèle à travers la poursuite du déploiement de la plateforme Arrima pour le dépôt centralisé, la traçabilité et le suivi des demandes	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Poursuivre le développement des outils permettant le paiement en ligne et les signatures électroniques	Alléger les processus de travail et éliminer les risques d'erreur et de perte d'information	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Poursuivre la numérisation des processus papier	Alléger les processus de travail et éliminer les risques d'erreur et de perte d'information	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Continuer à rehausser la plateforme Arrima et d'autres sites d'interaction avec les clientèles par l'ajout de capsules explicatives	Expliquer les marches à suivre	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Avoir un recours systématique aux comités clientèle	Prendre en compte les améliorations proposées et les besoins communiqués dans le cadre des comités clientèle.	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Axes internes		
Structure et culture		
Définir et déployer la structure de gouvernance du PTN	Analyser les types d'expertise requis pour mettre en œuvre le PTN en fonction de la capacité ministérielle	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Mettre en place une veille stratégique et des communautés de bonnes pratiques	Favoriser les échanges et partager les bons coups en matière d'innovation et de transformation numérique	Structure de gouvernance du PTN et tous les secteurs
Élaborer et réaliser une stratégie de communication du PTN, soutenue par des moyens diversifiés (rencontres de directions, webinaires, tables rondes, communiqués, etc.)	Expliquer les objectifs et le contenu du PTN, viser la compréhension et susciter l'adhésion	Secteur du soutien à la performance et à la transformation, Direction des communications
Processus internes		
Questionner l'organisation du travail et optimiser les processus systématiquement avant de les automatiser	S'assurer de la pertinence des processus avant de les automatiser ou de les regrouper dans un système afin de rehausser la performance organisationnelle	Comités et groupes de travail dans le cadre des projets, tous les secteurs
Se conformer à la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics pour le recours aux ressources externes	Introduire un changement de pratiques sur le recours aux ressources externes, notamment quant à la gestion des appels d'offres	Tous les secteurs
Gouvernance et gestion des projets		
Améliorer la gouvernance du portefeuille de projets et de la gestion des demandes	Mettre en place une porte d'entrée unique pour centraliser, trier et prioriser l'ensemble des demandes, en considérant la valeur d'affaires et les bénéfices	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Améliorer la planification par une meilleure estimation des coûts et une meilleure maîtrise de la capacité	Mettre en place des outils standardisés soutenant la planification et le suivi des projets (plan de projet, dossier justificatif et autres gabarits) Harmoniser les pratiques en matière de gestion de projets	Secteur du soutien à la performance et à la transformation
Organisation apprenante		
Systématiser le transfert de connaissances entre les ressources externes et les ressources internes	Formaliser et uniformiser le suivi du transfert de connaissances pour renforcer l'expertise interne	Tous les secteurs et Direction générale des ressources humaines
Enrichir l'entrepôt de données pour alimenter la mémoire organisationnelle et optimiser la recherche d'information	Identifier les données et les sources requises pour la production de statistiques officielles, d'information de gestion ainsi que pour des analyses prédictives et prescriptives	Secteur du soutien à la performance et à la transformation et Secteur de la planification de l'immigration et affaires extérieures

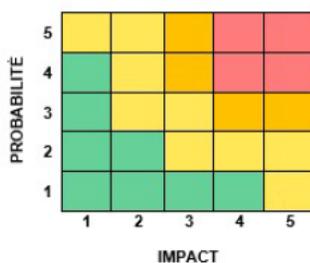
3.4.3 Plan de gestion des risques

La démarche de gestion des risques a consisté en une série d'ateliers de travail visant à identifier, documenter et évaluer les risques auxquels le PTN est exposé afin d'identifier des mesures d'atténuation, au besoin.

Tableau 4. Gestion des risques pour la transformation numérique

Gestion des risques			
Risque identifié	Description	Évaluation	Mesures d'atténuation
Ressources humaines/expertise	Difficulté potentielle à rendre disponibles les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs du PTN; vulnérabilité occasionnée par le départ rapide de ressources clés	18,0	Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation Identifier le nombre et les profils des ressources, externes et internes, nécessaires pour opérationnaliser les projets de transformation numérique
Non-respect de la priorisation des initiatives	Nécessité de conserver un équilibre dans l'avancement des travaux. Des changements inopinés dans la priorisation des différentes initiatives pourraient compromettre la saine gestion de nos capacités et fragiliser l'atteinte de nos objectifs.	12,8	Rehausser la gouvernance (établir les portefeuilles des projets par secteurs, inclure les projets de toute envergure et établir les mécanismes de reddition des comptes) Mise à jour annuelle du PTN et évaluation trimestrielle; ajustements en fonction de l'évolution de la situation
Gestion de la transformation organisationnelle	La transformation numérique passe par une transformation organisationnelle majeure impliquant de nombreux changements culturels et l'adoption de nouveaux réflexes au quotidien; difficulté à réussir la transformation organisationnelle (réticence, incompréhension, résistance à se transformer)	8,2	Élaborer et réaliser une stratégie de communication du PTN, soutenue par des moyens diversifiés (rencontres de directions, webinaires, tables rondes, communiqués, etc.) Mise en place de veilles stratégiques en innovation et meilleures pratiques en matière de transformation numérique
Adhésion et engagement	Le manque d'engagement ou la non-adhésion du personnel, des gestionnaires ou de la haute direction pourrait affecter négativement l'atteinte des objectifs du PTN	11,5	Élaborer et réaliser une stratégie de communication du PTN, soutenue par des moyens diversifiés (rencontres de directions, webinaires, tables rondes, communiqués, etc.) Instaurer des communautés de pratiques, des comités transversaux
Gouvernance et coordination	Incertitude concernant la structure de gouvernance et la façon d'organiser le suivi des activités	10,8	Définir et déployer la structure de gouvernance du PTN

Légende



4,9 et moins	Risque résiduel faible qui requiert une surveillance périodique du propriétaire.
5 à 10,9	Risque résiduel modéré qui requiert une action préventive du propriétaire.
11 à 15,9	Risque résiduel élevé qui requiert une action corrective rapide du propriétaire.
16 et plus	Risque résiduel critique qui requiert une action corrective urgente et immédiate.

4 Projets du portefeuille des projets prioritaires

À la lumière des critères transmis pour la sélection des projets à inscrire au portefeuille des projets prioritaires en vue d'accélérer la transformation numérique de l'Administration publique (3PGTN), le Ministère souhaite mettre de l'avant quatre projets majeurs priorisés dans le cadre du PQI-RI :

- Francisation Québec (FQ)
- Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ)
- Gestion des services d'intégration (GSI)
- Programme des travailleurs étrangers temporaires – Offre d'emploi permanent (PTET-OEP)

Francisation Québec (FQ)

L'institution de Francisation Québec au sein du Ministère entraîne la révision des processus d'affaires relatifs aux activités de francisation et l'élargissement de la portée du projet Guichet gouvernemental unifié d'accès aux services de francisation à temps complet (GUF-TC) afin de répondre aux besoins d'affaires de la nouvelle clientèle, soit toutes les personnes qui envisagent de s'établir au Québec de même qu'à toutes les personnes domiciliées au Québec qui ont un besoin de francisation et qui ne sont pas assujetties à l'obligation de fréquentation scolaire. De nouveaux services numériques et de nouvelles fonctionnalités doivent être développés afin d'aiguiller la clientèle vers les cours de français selon les profils personnels et les besoins et faciliter l'admission, l'inscription et le suivi.

Ces services numériques et ces fonctionnalités seront développés dans la plateforme Arrima, en continuation avec la solution choisie pour le projet GUF-TC.

Le projet s'inscrit dans la mission du Ministère :

- Se conformer à la *Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français*;
- Offrir aux personnes désirant suivre des cours de français un guichet d'accès unique aux services de francisation;
- Soutenir les activités de Francisation Québec.

Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ)

Une révision du Règlement sur l'immigration au Québec (RIQ) est en cours pour introduire un nouveau programme d'immigration économique permanente, soit le Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ) qui remplacera le Programme régulier des travailleurs qualifiés (PRTQ). Ce dernier repose sur une grille de sélection composée de neuf facteurs (âge, formation, connaissances linguistiques en français et anglais, etc.). Bien que la grille actuelle permette de sélectionner des personnes ayant un bon capital humain, elle ne tient pas compte des professions qu'elles exercent. Par ailleurs, il n'y a pas d'exigences minimales à satisfaire en termes de connaissance du français.

En introduisant le PSTQ, la réforme du RIQ vise à corriger les lacunes du PRTQ. Notamment, sa grille de sélection ne tient pas compte des professions auxquelles les personnes ressortissantes étrangères se destinent sur le marché du travail et il y a une redondance entre ses critères et ceux du Système de déclaration d'intérêt (SDI).

Ce projet permettra également de remplacer la solution actuellement utilisée pour le traitement des demandes du PRTQ qui, en raison de sa désuétude technologique, représente un risque pour la continuité des opérations de sélection.

Gestion des services d'intégration (GSI)

Dans le cadre de sa mission, le Ministère offre des services d'intégration aux personnes immigrantes afin qu'elles puissent effectuer leurs démarches d'intégration avec célérité et participer pleinement, en français, à la vie collective du Québec. Ces services sont notamment offerts en partenariat avec des organismes à but non lucratif (OBNL) dans le cadre du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI).

Dans le cadre du PASI, le Ministère verse une aide financière d'environ 60 M\$ annuellement à plus d'une centaine d'organismes partenaires en se basant sur l'évaluation des services rendus par le biais des redditions de comptes trimestrielles des OBNL.

Depuis 2008, les organismes partenaires utilisent le système CERI-Ges pour soumettre les données à des fins de reddition de comptes.

Le projet Système de gestion des services d'intégration (GSI) a été mis en œuvre pour remplacer CERI-Ges par une solution pérenne et conforme aux exigences de sécurité de l'information du Ministère, tout en modernisant la gestion des services du PASI. Ce projet contribue aux efforts du Ministère à assurer une amélioration en continu des services d'intégration des personnes immigrantes.

Programme des travailleurs étrangers temporaires – Offre d'emploi permanent (PTET-OEP)

En raison de la pénurie de main-d'œuvre, le Ministère reçoit un nombre croissant de demandes d'évaluation de l'impact sur le marché du travail (EIMT), de demandes de sélection temporaire (DST) dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et de demandes de validation des offres d'emploi permanent (OEP).

La hausse des demandes engendre une augmentation des délais de traitement pour les employeurs et retarde l'arrivée au Québec de cette main d'œuvre. De plus, durant les périodes de pointe, des goulots d'étranglement sur plusieurs semaines se créent à l'ouverture du courrier, à l'enregistrement, à l'encaissement et à la dématérialisation.

Une solution de transmission électronique des demandes et des paiements permettrait de réduire ces délais. C'est ainsi que le projet PTET-OEP a été mis en œuvre pour implanter une solution similaire à la solution actuellement en production dans le Programme de l'expérience québécoise, les Programmes pilotes d'immigration permanente et le Parrainage collectif.

Le but de cette solution est d'offrir aux employeurs la possibilité de :

- Faire la transmission des demandes EIMT, DST, validation d'OEP, et des documents de preuve par voie électronique en mode libre-service;
- Suivre leurs dossiers et d'avoir des communications électroniques sécurisées entre les employeurs et le Ministère.

Le Ministère disposera ainsi de moyens concrets pour éliminer des tâches liées à la réception et à la dématérialisation des documents papier, et éliminer les coûts liés à la gestion des documents papier, de leur triage et de leur classement.

Les employeurs du Québec verront une réduction des délais de traitement, une élimination des délais et frais postaux, tout en ayant un accès facilité aux demandes et aux documents centralisés au sein d'un seul écosystème, et ce, en temps réel.

Un tableau justificatif qui présente les trois critères de sélection au 3PGTN et la manière dont les quatre projets mis de l'avant y répondent se trouve à l'Annexe 6.

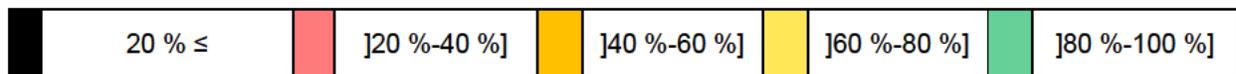
5 ANNEXES

4.5 Annexe 1 – Sommaire des résultats du Radar numériQc

Le tableau suivant présente les résultats aux 50 énoncés par rapport aux 18 bonnes pratiques numériques gouvernementales.

Résultats du Radar numériQc

Bonnes pratiques numériques		Bonnes pratiques numériques	
50,0%	01. Comprendre l'utilisateur	33,3%	10. Confirmer et respecter la portée
25,0%	02. Tenir compte de l'expérience utilisateur du début à la fin	58,3%	11. Bâtir une équipe multidisciplinaire et un environnement adapté
37,5%	03. Viser la cohérence et la constance	37,5%	12. Former en continu et au bon moment
33,3%	04. Offrir un service simple et accessible	75,0%	13. Concevoir de façon éthique et durable
25,0%	05. Déployer des services pour toutes et tous	87,5%	14. Choisir des méthodologies et des technologies modernes
50,0%	06. Privilégier une interaction en ligne	50,0%	15. Privilégier la réutilisation et l'interopérabilité
50,0%	07. Déployer le numérique de bout en bout	50,0%	16. Démontrer une gouvernance transparente
58,3%	08. Livrer de la valeur rapidement et améliorer en continu	62,5%	17. Valoriser l'utilisation des données
75,0%	09. Assurer la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels	41,7%	18. Mesurer la performance pour appuyer les décisions



Selon le Radar numériQc, les 18 pratiques numériques peuvent être regroupées par thème en huit mesures et deux axes :

- Axes liés à l'adaptabilité aux utilisateurs :
 - Expérience utilisateur (pratiques numériques 01, 02) ;
 - Qualité des services numériques (pratiques numériques 03, 04);
 - Intégration du numérique (pratiques numériques 06, 07);
 - Responsabilité sociale (pratiques numériques 05, 09, 13);

- Axes liés à la performance organisationnelle :
 - Conception des services numériques (pratiques numériques 08, 14, 15);
 - Évaluation de la performance (pratiques numériques 17, 18);
 - Expérience employé (pratiques numériques 11, 12);
 - Gouvernance numérique (pratiques numériques 10, 16).

Les résultats selon les huit axes de mesures se retrouvent dans le tableau suivant :

Résultats du Radar numériQc

Axes les plus forts		Axes les plus faibles	
62,5%	Axe 5 : Conception de services numériques	46,4%	Axe 7 : Expérience employé
60,7%	Axe 4 : Responsabilité sociale	41,7%	Axe 8 : Gouvernance numérique
50,0%	Axe 3 : Intégration du numérique	37,5%	Axe 1 : Expérience utilisateur
50,0%	Axe 6 : Évaluation de la performance	35,0%	Axe 2 : Qualité des services numériques

	20 % ≤]20 %-40 %]]40 %-60 %]]60 %-80 %]]80 %-100 %]
--	--------	--	-------------	--	-------------	--	-------------	--	--------------

4.6 Annexe 2 – Démarche de production du PTN

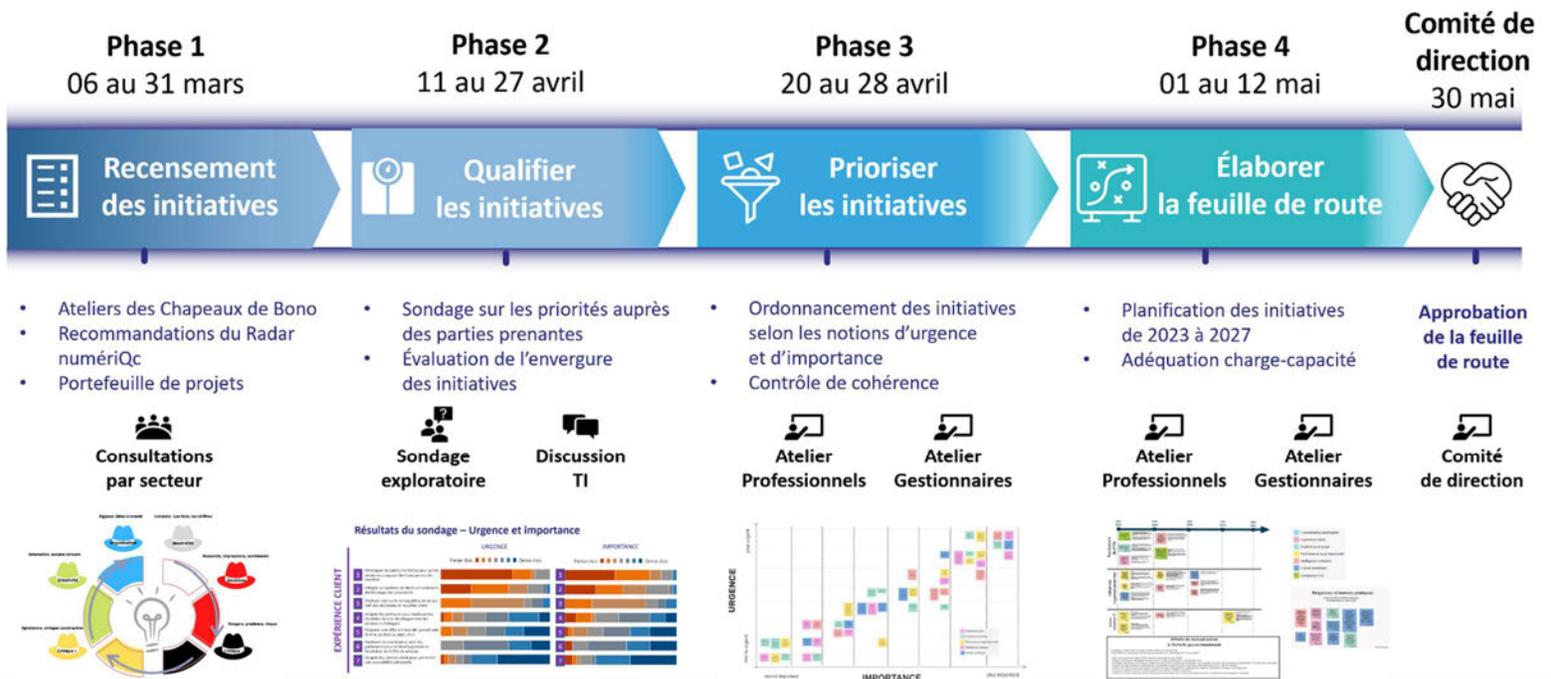
Le Ministère a veillé à mettre en place une structure organisationnelle basée sur la concertation et la transparence pour les travaux d'élaboration du PTN.

Outre les informations présentées dans la section 2. Intrants nécessaires à la définition de la vision organisationnelle, voici les autres étapes qui ont été déployées pour élaborer le PTN :

- Approbation de la démarche par la haute direction afin de renforcer la démarche proposée et de mobiliser l'ensemble du Ministère pour les consultations organisationnelles, centrales à ladite démarche;
- Élaboration et déploiement d'un plan de communication pour veiller à bien communiquer les grandes étapes et les résultats à l'ensemble du personnel pour tous les grands jalons de la démarche;
- Arrimage étroit et liens constants établis avec les directions porteuses des trois mécanismes de concrétisation;
- Deuxième série de consultations prévues, incluant un sondage, auprès du comité expert et de personnes représentantes de toutes les directions générales et des bureaux de sous-ministres adjoints pour définir les initiatives à retenir dans la feuille de route du PTN, les prioriser et les séquencer;
- Des présentations pour bonification et validation auprès de toutes les personnes participantes aux ateliers des Chapeaux de Bono ainsi que leurs gestionnaires ont été faites pour tous les grands livrables du PTN : vision et principes directeurs, ambitions, initiatives, feuille de route;
- Chacun de ces grands livrables ont également été présentés au Comité de direction pour approbation;
- Arrimage avec les ressources désignées du MCN pour préciser certains besoins et valider la manière d'orienter nos travaux, en continu;
- Participation à quelques ateliers d'échanges sur les bonnes pratiques et le partage des démarches entre divers ministères et organismes, organisés par le MCN.

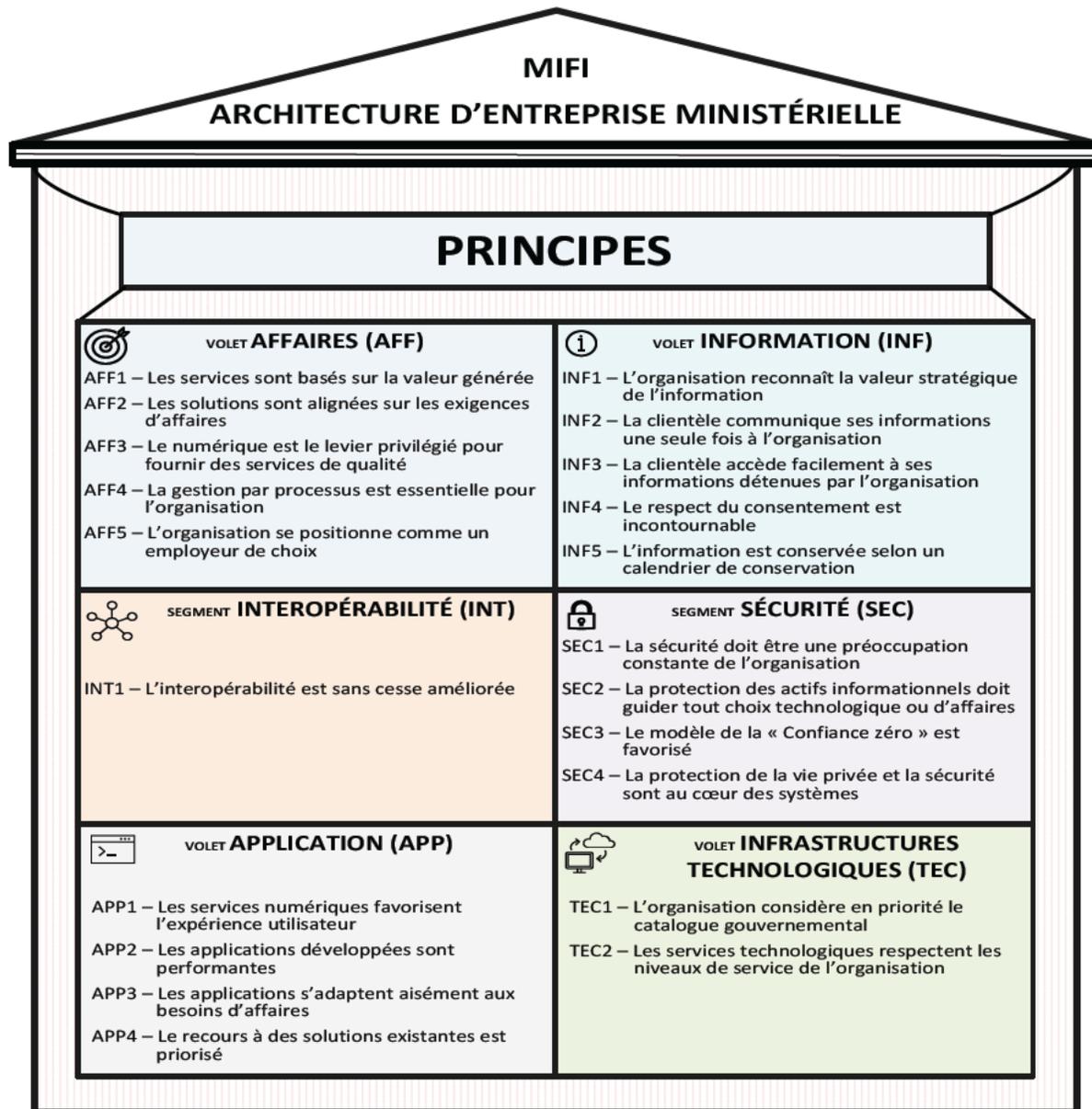
Le visuel suivant présente la démarche pour l'élaboration de la feuille de route.

Démarche pour l'élaboration de la feuille de route



4.7 Annexe 3 – Principes directeurs de l'architecture d'entreprise ministérielle (AEM)

Les principes de l'AEM sont constitués de 21 principes, répartis en quatre volets de l'architecture d'entreprise : affaires, information, application, infrastructures technologiques et deux segments (sécurité et interopérabilité) transversaux à ces volets.¹¹



¹¹MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. Architecture d'entreprise ministérielle, (février 2023).

4.8 Annexe 4 – Précisions sur l'objectif SMART selon les axes de mesure de la maturité numérique du Radar numériQc

Axes de mesure de la maturité numérique	Mesures et cibles			Énoncés par axe
	Point de référence (Hiver 2022)	Mi-parcours (juin 2025)	Bilan final (juin 2027)	
 Gouvernance numérique	41,7%	45,8%	50,0%	Énoncés 45 à 50
 Expérience employé	46,4%	50,0%	53,6%	Énoncés 38 à 44
 Qualité des services numériques	35,0%	40,0%	38,6%	Énoncés 7 à 11
 Expérience utilisateur	37,5%	41,7%	45,0%	Énoncés 1 à 6
 Intégration du numérique	50,0%	54,2%	62,5%	Énoncés 12 à 17
 Responsabilité sociale	60,7%	60,7%	68,8%	Énoncés 18 à 24
 Conception de services numériques	62,5%	65,6%	68,9%	Énoncés 25 à 32
 Évaluation de la performance	50,0%	52,5%	55,0%	Énoncés 33 à 37
		+7,0% /2022	+15,3% /2022	

Référence: Évolution des résultats Radar NumériQc classés par axe de mesure de la maturité numérique



4.9 Annexe 5 – Définition des initiatives au schéma de la feuille de route

Initiatives	Description
1. Organiser et déployer la structure de gouvernance du PTN	Analyser les types d'expertise requis pour mettre en œuvre le PTN en fonction de la capacité du Ministère, proposer et faire approuver la structure de gouvernance pour réaliser les initiatives prioritaires et en assurer le suivi, identifier les ressources affectées à la mise en œuvre du PTN et structurer notre méthode de travail (canaux de communications, outils de collaboration, charte d'équipe, etc.).
2. Identifier et déployer le modèle de gestion de la capacité	Développer un modèle commun, modifiable et adaptable, qui propose des pratiques harmonisées afin d'établir une vision globale de la charge-capacité, de soutenir la prise de décision éclairée ainsi que de permettre une planification et une priorisation ministérielle solidaire des activités à réaliser en alignement avec les priorités organisationnelles.
3. Se doter d'une stratégie ministérielle d'expérience client	<p>Mettre en place une toute première stratégie ministérielle d'expérience client au sein du MIFI, laquelle définira le contexte de l'expérience client au MIFI, les enjeux en cette matière ainsi que les orientations et objectifs stratégiques.</p> <p>Un plan de déploiement clarifiera la gouvernance et la gestion du changement.</p> <p>Un plan d'action précisera les actions concrètes qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques.</p>
4. Identifier et documenter les parcours clients	Créer des cartes de parcours clients présentant le chemin parcouru par les clientèles du MIFI, avant, pendant, et après la réception du service. Ces parcours permettront

Initiatives	Description
	d'identifier les points de friction et de mesurer les écarts entre le service attendu par le client et le service rendu par le MIFI.
5. Établir une porte d'entrée unique pour les demandes de transformation numérique	<p>La mise en place de la porte d'entrée unique permettra au MIFI de centraliser la gestion de la demande (à l'endroit des initiatives de projets) en offrant à la personne requérante un aiguillage selon la capacité organisationnelle, et ce, afin d'assurer une sélection, une priorisation et un suivi standardisé des projets.</p> <p>Un projet pilote est en réalisation en vue de préparer le déploiement de la porte d'entrée unique à plus grande échelle.</p>
6. Poursuite de l'élaboration des cadres de référence ministériels	
6.1 Établir le cadre de gouvernance de l'architecture d'entreprise ministérielle	Le cadre de gouvernance de l'architecture ministérielle vise à formaliser les rôles et les responsabilités nécessaires à la réussite d'une gouvernance efficace, à décrire les processus et les principes de gouvernance, à présenter les métriques pour mesurer la performance de la gouvernance et à énumérer les bonnes pratiques en matière de gouvernance de l'architecture d'entreprise.
6.2 Mettre en place une table d'expertise en architecture d'affaires et solutions TI	<p>La table d'architecture du MIFI existe depuis l'été 2023. Elle est aujourd'hui un espace de partage et d'échange entre les architectes TI et les architectes d'affaires.</p> <p>Les travaux de la table ont permis d'alimenter la première version du guide de gouvernance de l'architecture d'entreprise ministérielle (en révision finale avant publication). La table a permis également de créer des liens de confiance entre les architectes, afin de favoriser une collaboration conjointe dans les projets transversaux (ex. : Portail entreprise, Francisation Québec, Programme des travailleurs étrangers temporaires, téléphonie, etc.).</p>

Initiatives	Description
<p>6.3 Finaliser le cadre de gouvernance informationnelle, incluant la gouvernance des données numériques</p>	<p>La gouvernance informationnelle consiste à maximiser la valeur des actifs informationnels à travers un encadrement fonctionnel à chaque étape du cycle de vie de la donnée et de l'information. Le but du cadre de gouvernance informationnel est de structurer et de baliser les principes et les moyens avec lesquels le Ministère produit, utilise, gère, diffuse et archive ses actifs informationnels. Il délimite et fixe les fonctions, les responsabilités, la chaîne d'imputabilité de chaque partie prenante intégrée au cycle de vie des données et de l'information qui en découle.</p> <p>Enfin, ce cadre permet de s'assurer qu'une information factuelle et fiable soit transmise, peu importe son émetteur, son destinataire et le moment où elle est communiquée.</p>
<p>6.4 Finaliser le cadre méthodologique en analyse d'affaires, le diffuser au sein des équipes concernées et offrir de la formation sur le sujet</p>	<p>Mettre à la disposition des équipes un cadre méthodologique qui guide les actions de l'analyste d'affaires dans le projet, puis en assurer la diffusion.</p>
<p>7. Avoir recours à l'offre de service de la DGRH pour soutenir la transformation numérique</p>	<p>Mettre à la disposition du personnel des formations en libre-service afin d'améliorer ses connaissances des logiciels courants (ex. : Outlook, SharePoint, etc.).</p> <p>Faire la promotion des formations numériques de base et accompagner les gestionnaires dans leur planification de la main-d'œuvre.</p>
<p>8. Poursuivre la révision de l'architecture de gestion électronique des documents (GED)</p>	<p>Mettre en place des pratiques et des processus afin de garantir la pérennité des solutions GED implantées en établissant les bases pour assurer l'application, la conformité et le respect des règles de gestion documentaire au Ministère.</p> <p>Mettre à la disposition du personnel et faire la promotion des outils d'accompagnement afin d'améliorer leurs connaissances sur les bonnes pratiques en gestion électronique</p>

Initiatives	Description
	documentaire et leurs connaissances des logiciels de gestion documentaire utilisés au MIFI.
9. Clarifier les besoins pour suivre adéquatement le portefeuille de projets	<p>Mettre en place des pratiques et des processus pour planifier et suivre adéquatement les projets (développement, évolution et activités récurrentes).</p> <p>Développer l'outil EPM et uniformiser les pratiques de différentes équipes qui l'utilise afin d'y intégrer la planification budgétaire en investissements et dépenses en ressources informationnelles (RI), le suivi budgétaire ainsi que la gestion de la capacité humaine.</p>
10. Enrichir l'entrepôt de données	Créer et alimenter un environnement central structuré ou source unique de données destinée aux analyses d'intelligence d'affaires (BI), à la production des statistiques officielles et de l'information de gestion probante indispensable aux décisions ministérielles et gouvernementales en immigration, francisation et intégration.
11. Mettre en place des communautés de pratique ministérielles	Offrir un temps d'échange à l'ensemble du personnel pour découvrir comment les possibilités à l'ère du numérique modifient le quotidien du personnel et des clientèles.
12. Élaborer et déployer un plan d'action ministériel sur le numérique responsable	Adopter des actions permettant au MIFI de progresser en matière de numérique responsable et de répondre aux exigences du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP) et du ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) en ces matières. Ces actions seront ensuite suivies dans le temps et une reddition de comptes sera partagée aux autorités du MIFI.

Initiatives	Description
13. Développer Francisation Québec	Création d'un accès unique gouvernemental pour les services d'apprentissage du français, pour toutes les clientèles (personnes immigrantes, personnes nées au Canada, entreprises).
14. Établir la gestion des services d'intégration	Développement d'une solution de gestion des services du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI) incluant les éléments de mesure de l'atteinte des cibles fixées aux organismes et de calcul de la performance du programme.
15. Développer la solution numérique pour le programme des travailleurs étrangers temporaires - offre d'emploi permanent	Développement d'une solution permettant la transmission électronique des demandes, le traitement des demandes, le paiement des droits exigibles et les communications avec les clientèles via la plateforme Arrima dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et des offres d'emploi permanent.
16. Développer la solution numérique pour le programme de sélection des travailleurs qualifiés	Développement des fonctionnalités pour la sélection des personnes immigrantes dans le cadre du Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ).
17. Établir et alimenter une vitrine des meilleures pratiques en transformation numérique au sein du site thématique	Faire vivre le site thématique de la transformation numérique pour qu'il soit la source de référence au sein du Ministère en matière de transformation numérique, notamment en y partageant les bonnes pratiques sur des sujets connexes, en y offrant des parcours de formation, en y partageant des événements et en faisant des mises à jour auprès du personnel des actions réalisées ou en cours.
18. Accompagner les secteurs pour les soutenir dans leur transformation	Mettre en place une structure pour accompagner les secteurs dans leur transformation numérique en :

Initiatives	Description
	<ul style="list-style-type: none"> • Les supportant dans la définition de leur vision d'affaires; • Ciblant les opportunités d'amélioration et d'automatisation; • Permettant une saine gestion de leur charge par rapport à leur capacité.
<p>19. Encadrer le développement citoyen, le recours à l'automatisation et à l'intelligence artificielle au sein du Ministère</p>	<p>Rédiger un cadre de gouvernance pour le développement citoyen et démontrer la faisabilité de l'utilisation des nouvelles technologies, des nouvelles approches ou des nouveaux services avant de les inclure dans notre écosystème numérique.</p> <p>Réaliser des preuves de concept afin d'intégrer l'intelligence artificielle et l'automatisation dans nos systèmes.</p>
<p>20. Se doter d'une stratégie intégrée pour poursuivre le décommissionnement des systèmes patrimoniaux</p>	<p>Identifier les systèmes et les fonctionnalités désuètes à remplacer.</p> <p>Définir les processus cibles destinés à remplacer ceux qui sont affectés par les systèmes à décommissionner.</p> <p>Proposer un plan de travail et les sources de financement (fonctionnement, PQI-RI).</p>
<p>21. Déployer l'évolution Lean-Agile de la DGTNRI</p>	<p>Optimiser les performances de la DGTNRI en réduisant les délais, en améliorant son efficacité opérationnelle tout en renforçant sa capacité d'adaptation aux évolutions rapides du contexte organisationnel permettant ainsi de répondre avec agilité aux demandes croissantes de ses clients et en garantissant la qualité de ses services.</p>
<p>22. Évaluer les besoins et planifier les travaux: Mettre en place un accélérateur pour la transformation numérique afin de tester de nouvelles initiatives</p>	<p><i>Une définition sera proposée lors de la prochaine mise à jour annuelle, cette initiative ayant été reportée.</i></p>

Initiatives	Description
23. Évaluer les besoins et planifier les travaux: Mettre en place des salles de pilotage par domaine d'affaires	<i>Une définition sera proposée lors de la prochaine mise à jour annuelle, cette initiative ayant été reportée.</i>
24. Évaluer les besoins et planifier les travaux : Concevoir des tableaux de bord standardisés avec les indicateurs de gestion à suivre	<i>Une définition sera proposée lors de la prochaine mise à jour annuelle, cette initiative ayant été reportée.</i>

4.10 Annexe 6 – Tableaux justificatifs des projets majeurs à inscrire au 3PGTN

Francisation Québec
<p>Critère 1 : Le projet est exemplaire en matière de TN (42 pts)</p> <p>Le projet permet de répondre à l'exigence de la Loi 96 de mettre en place un point d'accès gouvernemental unique pour les services d'apprentissage du français. La mise en place de Francisation Québec coïncide avec le virage numérique des services gouvernementaux entrepris depuis quelques années.</p> <p>Dans ce contexte de transformation numérique, la solution de Francisation Québec s'appuie sur celle du Guichet gouvernemental unifié d'accès aux services de francisation à temps complet (GUF-TC) et comprend la mise en place d'un écosystème totalement numérique pour l'accès aux services de francisation.</p> <p>Le développement d'un registraire en ligne (REL) des services gouvernementaux d'apprentissage du français garantira une optimisation et une automatisation des processus et des opérations du REL.</p> <p>La solution permettra d'atteindre les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La solution devra soutenir la centralisation des demandes d'admission et la normalisation des processus d'admission, de classement et d'inscription, qui relèvent dorénavant de Francisation Québec pour toutes les clientèles, pour tous les types de cours et toutes les modalités de prestation.

- Les services d'apprentissage du français seront offerts à une vaste clientèle prise en charge et accompagnée d'un bout à l'autre du continuum de services allant de l'identification des besoins à la réussite du parcours d'apprentissage du français. La solution développée devra être en mesure de soutenir ce processus, d'avoir une capacité suffisante pour accueillir en tout temps un volume élevé de demandes et de permettre leur traitement en continu.
- La solution devra permettre aux prestataires de services (cégeps, universités, OBNL, Centres d'éducation des adultes, etc.) de saisir l'assiduité et les résultats des apprentissages de leurs élèves directement dans le système de mission de Francisation Québec ainsi que de générer et mettre à leur disposition des tableaux de bord permettant le suivi des données opérationnelles.
- La solution devra permettre une reddition de compte à l'entreprise et par extension à l'Office québécois de la langue française lorsqu'une entreprise a été référée obligatoirement par l'OQLF. Par exemple, le système doit permettre de rendre compte des présences à l'entreprise pour démarrer son processus de demande de subvention pour les heures rémunérées, selon les paliers de services retenus.
- Le projet vise un accès unique et simplifié aux services gouvernementaux d'apprentissage du français. L'information concernant cette offre de services sera centralisée sur Québec.ca qui redirigera la clientèle vers le site transactionnel de Francisation Québec pour permettre au client de déposer une demande d'admission. La prestation de services sera entièrement électronique et disponible en tout temps.
- Les clients habitués à utiliser des services numériques seront en mesure d'effectuer en ligne toutes les actions nécessaires à leur admission. Francisation Québec leur assurera un accompagnement dans l'utilisation de ces nouveaux services numériques.

Les données recueillies à partir du site transactionnel de Francisation Québec seront stockées dans une base de données faisant partie de l'écosystème Arrima (services en infonuagique).

Critère 2 : Le projet se démarque par un degré élevé d'adéquation avec les orientations, les stratégies ou les politiques en matière de cybersécurité et en numérique (30 pts)

Le projet s'inscrit dans la Stratégie de transformation numérique gouvernementale (STNG) en proposant une solution numérique axée sur l'expérience du client et sur ses besoins.

Cette solution prévoit d'optimiser et d'harmoniser les processus opérationnels des unités d'affaires concernées en assurant le cycle complet de traitement des demandes (admission, classement, inscription, suivi de l'élève, évaluation, reddition de comptes).

Le projet doit se conformer aux mesures exigées par le MCN en ce qui concerne la sécurité de l'information et de la protection des renseignements personnels.

La nouvelle solution repose entièrement sur l'écosystème Arrima permettant l'accès aux services en ligne du Ministère et la réutilisation des différents concepts de services (interactions, information, applications d'affaires et intégration) dans un environnement infonuagique.

L'adéquation de l'écosystème Arrima avec les énoncés d'orientation en infonuagique et le cadre commun d'interopérabilité du gouvernement du Québec (CCIGQ) a été démontrée dans le dossier d'affaires du projet SDI - Système de gestion des demandes d'immigration basé sur la déclaration d'intérêt (DEV519) approuvé par le SCT en 2018.

Critère 3 : 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 (28 pts)

Bénéfices financiers :

- Diminution du nombre de personnes équivalent à temps complet (ETC) dédiées exclusivement au traitement des demandes par l'automatisation de plusieurs processus opérationnels afin de réduire les coûts associés au traitement des demandes d'admission;
- Meilleure gestion de la constitution des groupes d'élèves suivant des cours à temps complet et à temps partiel.

Bénéfices relatifs à l'amélioration de services :

- Amélioration de l'expérience client par une simplification des démarches d'admission et de l'accès à l'aide financière;
- Amélioration de la rétention de la clientèle dans les cours par la prise en compte de ses préférences (lieux de formation et horaires de cours);
- Contribution à l'augmentation du nombre d'élèves suivant des cours de français;
- Amélioration de l'expérience client par la centralisation de l'offre de services aux entreprises;
- Réduction du nombre d'intervenants interministériels dans le processus d'accompagnement des entreprises en matière d'apprentissage du français en milieu de travail;
- Optimisation du temps de traitement global des demandes d'admission et d'aide financière;
- Amélioration de la gestion des groupes pour les cours à temps partiel.

Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ)

Critère 1 : Le projet est exemplaire en matière de TN (42 pts)

Une révision du Règlement sur l'immigration au Québec (RIQ) est en cours pour introduire un nouveau programme d'immigration économique permanente, soit le PSTQ, qui remplacera le Programme régulier des travailleurs qualifiés (PRTQ). Le système actuellement en place pour traiter les demandes présentées dans le cadre du PRTQ ne permettrait pas de traiter des demandes dans le cadre du PSTQ sans des transformations majeures.

La solution doit donc être disponible dès l'entrée en vigueur du PSTQ.

La solution permettra d'atteindre les résultats suivants :

- Accès aux services du Ministère par une plateforme technologique unique (Arrima);
- Suivi en temps réel de l'état d'avancement des demandes;
- Rappels et notifications d'activités ou d'étapes à venir;
- Plateforme intuitive et facile d'utilisation, accessible en tout temps;
- Collecte des renseignements et données par voie électronique dans une solution centralisée;
- Renseignements saisis une seule fois par la clientèle et qui peuvent être réutilisés pour des demandes dans le cadre d'autres programmes ou services du Ministère;
- Amélioration de l'efficacité organisationnelle et stratégique en soutenant le personnel et la direction avec des outils efficaces (tableau de bord, délais de traitement calculés en temps réel, alertes, indicateurs, partage de notes, communications avec les clients via la plateforme);
- Processus de demande et de traitement entièrement numériques et flux de travail automatisés;
- Réception des documents de preuve de façon numérique;
- Classement et gestion des documents comportant des renseignements personnels effectués selon les normes;
- Uniformisation des processus entre les différents programmes d'immigration;
- Utilisation des technologies infonuagiques;
- Solution pérenne avec des composantes applicatives réutilisables;
- Élimination de la désuétude technologique liée à la solution;
- Utilisation d'un entrepôt de données centralisé dédié aux productions informationnelles répondant aux besoins stratégiques, tactiques et opérationnels du Ministère;
- Soutien de l'atteinte des objectifs de la réforme;
- Meilleure adéquation entre les besoins socio-économiques du Québec et les profils des personnes ressortissantes étrangères;

Contribution du Ministère au comblement des besoins de main-d'œuvre du Québec.

Critère 2 : Le projet se démarque par un degré élevé d'adéquation avec les orientations, les stratégies ou les politiques en matière de cybersécurité et en numérique (30 pts)

Le projet PSTQ est aligné sur la STNG.

La solution privilégiée est de développer les services numériques nécessaires au PSTQ dans l'écosystème Arrima en continuation avec les services d'immigration déjà en place. Ceci permettra la réutilisation de l'infrastructure infonuagique, des solutions technologiques, des portails utilisateurs, des fonctionnalités et des données d'Arrima.

Le Ministère a retenu l'écosystème Arrima comme solution puisque cette plateforme fait partie de sa stratégie de transformation numérique.

Arrima a été mise en production en septembre 2018 et est conforme aux stratégies, orientations et directives gouvernementales et ministérielles en matière de ressources informationnelles, de sécurité de l'information et de protection des renseignements personnels.

Arrima est composée de solutions infonuagiques de Microsoft dont Microsoft Azure, Microsoft Power Platform, Microsoft Power Apps, Microsoft Power BI, qui sont des progiciels permettant la programmation schématisée¹² (ou *low-code development*).

Critère 3 : 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 (28 pts)

Bénéfices financiers :

- Coûts évités pour des licences Microsoft Dynamics et de l'hébergement au MCN;
- Diminution du nombre de personnes équivalent à temps complet (ETC) dédiées au traitement des demandes;
- Élimination du nombre de personnes ETC dédiées à la maintenance des systèmes Mon Projet Québec et Imagine;
- Élimination des coûts de numérisation des documents de preuve;
- Élimination du temps de préparation pour la numérisation des documents de preuve PSTQ;
- Élimination du temps de traitement de boîtes de courrier contenant des documents de preuve PSTQ;
- Diminution du nombre de personnes ETC dédiées au traitement des invitations

Bénéfices relatifs à l'amélioration de services :

- Développement de fonctionnalités de la solution existante (Arrima) afin de permettre la réception et le traitement des demandes de sélection permanente dans le cadre du PSTQ;
- Élimination des risques reliés à la désuétude des solutions Mon Projet Québec/Imagine et Intimm et recours à des solutions technologiques innovantes et réutilisables;
- Service plus convivial et accessible à la clientèle;
- Contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère en matière de sélection.

¹² OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. Définition de la programmation schématisée: programmation nécessitant très peu de codage manuel, rendue possible par des plateformes qui permettent à l'utilisateur d'ajouter des composants d'application par glisser-déposer et de les connecter entre eux afin de générer automatiquement un logiciel d'application mobile ou Web. La programmation schématisée permet notamment aux personnes ayant peu de connaissances en programmation de créer des logiciels d'application. (Version de 2019, Consulté en avril 2023).

Gestion des systèmes d'intégration (GSI)

Critère 1 : Le projet est exemplaire en matière de TN (42 pts)

Le projet Système de gestion des services d'intégration (GSI) vise à :

- Remplacer Ceri-GES par une solution pérenne de gestion des services du PASI, conforme aux politiques et aux exigences de sécurité de l'information du Ministère et du gouvernement, et qui respecte les recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ);
- Moderniser la gestion des services du PASI avec les organismes partenaires afin de soutenir le processus de prise de décision du Ministère, tout en s'appuyant sur les opportunités du numérique.

Le projet GSI a été mis en œuvre pour répondre aux enjeux soulevés par le VGQ, et aux normes du PASI et à des enjeux de sécurité.

La nouvelle solution TI offre les capacités suivantes :

Capacités fonctionnelles

- Gestion intégrée de l'ensemble des activités relatives à la gestion des services du PASI :
 - Inscription des personnes immigrantes
 - Gestion des interventions (admissibilité aux services, plan d'action, suivi de régionalisation, déclaration des interventions);
 - Gestion de la reddition de comptes : vérification avant soumission, soumission, consultation, contrôle (acceptation/rejet), notifications/relances, fermeture, verrouillage;
- Utilisation par le Ministère et par les organismes (Ceri-GES est utilisé par les organismes seulement);
- Gestion automatisée du flux de travail de la reddition de comptes;
- Gestion des notifications pour le Ministère et pour les organismes (relance d'une reddition de comptes manquante, notification à la suite d'un rejet d'une reddition de comptes, etc.);
- Soumission en ligne des documents utilisés par les organismes dans le cadre du PASI (vérifier l'admissibilité des personnes immigrantes au PASI);
- Conformité aux exigences normatives du PASI relatives à la gestion des services d'intégration. Ci-dessous sont cités d'une manière non exhaustive des contrôles et des mécanismes permettant d'assurer cette conformité :
 - Contrôles automatiques de vérification d'admissibilité lors de l'inscription des PI ou lors de la déclaration des interventions;
 - Vérification automatique de la conformité des interventions lors de la soumission des redditions de comptes;
 - Mécanismes destinés aux organismes pour identifier les interventions non conformes;
 - Mécanismes permettant au Ministère de contrôler les redditions de comptes soumises.

Capacités techniques

- Capacités ergonomiques adaptées aux différents intervenants :
 - Simplification de la saisie de données (auto-remplissage des données quand c'est possible);
 - Filtrage et recherche des informations;
 - Aide à identifier les non-conformités et à anticiper les rejets potentiels des redditions de comptes;
 - Facilitation du suivi de l'état d'avancement de la reddition de comptes;
- Interopérabilité avec les systèmes et les plateformes du Ministère (synchronisation de données et intégration avec les autres applications);
- Conformité avec les niveaux de performance TI offerts par le Ministère;

- Capacité d'évolutivité pour :
 - S'adapter aux évolutions du PASI;
 - Couvrir d'autres activités et programmes d'intégration au-delà du PASI.
- Les données et les informations relatives à la gestion des services du PASI sont caractérisées par les qualités suivantes :
- Les données sont disponibles dès qu'elles sont renseignées par les organismes;
 - Les données sont fiables et cohérentes;
 - Les données sont exhaustives, incluant tous les éléments de la gestion des services du PASI au-delà des interventions;
 - Cohérence avec le modèle de données du Ministère;
 - Informations pertinentes sur les PI (parcours, besoins, services et historique);
 - Informations pertinentes sur les organismes (activités, services offerts et performances);
- Cohérence avec les architectures informationnelles du Ministère et du gouvernement.

Critère 2 : Le projet se démarque par un degré élevé d'adéquation avec les orientations, les stratégies ou les politiques en matière de cybersécurité et en numérique (30 pts)

Le projet GSI est aligné sur la STNG et répond à la désuétude d'un actif informationnel établie conformément à la méthode d'évaluation déterminée par le MCN. Le statu quo représente un risque majeur pour le Ministère, les organismes partenaires ainsi que pour les personnes immigrantes. La solution est un développement informatique schématisé dans l'écosystème Arrima et la technologie Microsoft PowerApps. L'infrastructure technologique supportant la solution de gestion des services du PASI répond aux principes suivants :

Utilisation de l'infrastructure technologique du Ministère;

Alignement avec les orientations du Ministère relatives aux technologies.

En termes de sécurité :

Application des mesures de sécurité de l'information du Ministère et du gouvernement;

Alignement avec les niveaux de disponibilité et de continuité de services TI offerts par le Ministère.

Critère 3 : 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 (28 pts)

Bénéfices financiers :

- Économies sur les temps de traitement;
- Économies sur les efforts.

Bénéfices relatifs à l'amélioration de services :

- Élimination des risques de sécurité et de désuétude de l'actif informationnel : les risques de perte ou bris de service, de fuite ou de violation des données ainsi que ceux de divulgation des renseignements personnels sont mieux maîtrisés;
- Préservation de la réputation et de l'image du Ministère ainsi que le maintien de sa crédibilité vis-à-vis des citoyens et de ses organismes partenaires;
- Amélioration de la qualité des extrants et du niveau de conformité (PASI et VGQ) des services offerts : les données collectées sont de meilleure qualité et permettent de mieux connaître les besoins des personnes immigrantes clientèles du PASI;
- Amélioration de l'expérience client : les organismes ont à leur disposition des outils pour mieux respecter leurs ententes avec le Ministère et ainsi offrir un meilleur service aux personnes immigrantes afin d'accélérer leur intégration.

Programme des travailleurs étrangers temporaires – Offre d'emploi permanent (PTET-OEP)

Critère 1 : Le projet est exemplaire en matière de TN (42 pts)

Le projet PTET-OEP vise à donner au Ministère des moyens concrets pour faire face à l'augmentation du nombre de demandes, et maintenir des délais raisonnables pour les clientèles dans le traitement de leurs demandes.

La solution introduira les services numériques suivants :

- Transmission des demandes (EIMT, DST, validation d'OEP) par voie électronique en mode libre-service (entreprises du Québec ou représentants);
- Transmission du formulaire de demande et des documents de preuve, sous la forme de transmission électronique de document;
- Simplification du processus de réception;
- Abandon de certaines tâches sans valeur ajoutée dans le processus de réception et de numérisation des demandes;
- Paiement en ligne des droits exigibles;
- Remplacement des envois postaux par des communications électroniques sécurisées entre les employeurs et le Ministère;
- Recevabilité et suivi de traitement des demandes.

En utilisant une plateforme numérique pour soumettre les demandes, la clientèle recevra un accusé-réception automatiquement; plusieurs tâches liées à la réception et à la dématérialisation des documents papier seront supprimées.

Critère 2 : Le projet se démarque par un degré élevé d'adéquation avec les orientations, les stratégies ou les politiques en matière de cybersécurité et en numérique (30 pts)

Le projet PTET-OEP est aligné sur la STNG.

Le Ministère a retenu l'option qui consiste à développer une solution transitoire en réutilisant les services communs d'Arrima, et à développer un service de type transmission électronique de documents pour répondre aux besoins de ce projet. La solution développée par l'entremise de l'option sera transitoire et sera réutilisée pour l'atteinte de la cible dans un projet ultérieur.

Les nouveaux services et fonctionnalités seront développés dans l'écosystème Arrima en continuité avec les solutions déjà mises en œuvre.

Critère 3 : 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 (28 pts)

Bénéfices financiers :

- Élimination des coûts liés à la gestion des documents papier, triage, classement;
- Élimination des encaissements manuels (formulaires papier);
- Élimination des coûts associés à la dématérialisation des documents.

Bénéfices relatifs à l'amélioration de services :

- Élimination des délais postaux pour les employeurs;
- Élimination des frais postaux pour les employeurs.

