

RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET
ALIMENTAIRES DU QUÉBEC

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-
2027

DATE DE DÉPÔT : 31 MARS 2023

Table des matières

Message de la Présidente	2
Vision de la transformation numérique	3
Principes directeurs.....	3
Intrants nécessaires à la vision organisationnelle	4
Vision organisationnelle de la transformation numérique	5
2023 - La Régie, une organisation productive	5
2026 - La Régie, une organisation numérique.....	5
Arrimage au plan stratégique	5
Ambitions de l'organisation.....	7
Ambitions d'affaires.....	7
Bénéfices	10
Bénéfices de nature financière ou économique.....	10
Bénéfices relatifs à l'amélioration des services	10
Feuille de route de la transformation numérique	11
Schéma de la feuille de route.....	11
Évolution des compétences et de la culture organisationnelle	13
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises	13
Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales	14
Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation	14
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique	17
Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation.....	17
Plan de changement organisationnel.....	17
Plan de gestion des risques	18
Projets du portefeuille des projets prioritaires.....	19
Proposition	19
Annexe 1 : Démarche de production du PTN	20

Message de la Présidente

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan de transformation numérique 2023-2027 (le PTN) de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (la Régie).

Le présent PTN est notamment en adéquation avec le Plan stratégique 2021-2026 de la Régie ainsi qu'avec son Plan d'action de développement durable 2022-2023. Il vise à supporter le déploiement de ces derniers et à tendre vers la réalisation de la vision de la Régie, celle d'être un organisme avant-gardiste, parmi les tribunaux administratifs et judiciaires du Québec, pour un secteur bioalimentaire et de la forêt privée durable et prospère.

Il est le résultat d'une démarche rigoureuse afin de s'assurer que les objectifs poursuivis répondent aux attentes légitimes des employés et des citoyens en regard de la réalisation de la mission et du développement de la Régie.

Le PTN présente les orientations, les objectifs et les ambitions de développement d'outils et de services numériques. Il s'inscrit dans le processus d'amélioration continue de l'efficiencia de la Régie dans les divers rôles qu'elle assume dans les secteurs où elle intervient. L'élaboration du PTN est articulée d'abord et avant tout pour les individus, qu'ils soient citoyens ou employés, sur des bases de simplicité, de transparence, de flexibilité et de durabilité. La transformation est nécessaire au maintien d'une organisation moderne, performante, attentive aux besoins de ses parties prenantes et en constante évolution.

Enfin, je tiens à souligner l'implication de l'ensemble du personnel dans la réalisation des objectifs ambitieux que la Régie s'est fixée.

Ginette Bureau

La Présidente

Vision de la transformation numérique

Principes directeurs

« Une transition vers un avenir numérique de qualité, pour les individus, dans un environnement sain et durable »

Le PTN de la Régie repose sur trois principes directeurs :

1- L'individu au cœur de la transformation numérique

La transformation numérique ne se résume pas seulement à des aspects technologiques visant l'amélioration des outils de travail, des processus et des canaux de communications. Elle doit d'abord et avant tout s'articuler autour des individus, que ce soit les utilisateurs, les clients, les citoyens ou encore les employés.

Dans cette perspective, la transformation doit être fluide et à la portée de tous considérant le niveau de littéracie numérique des individus concernés. Le résultat de l'exercice doit être empreint de simplicité, d'accessibilité et de disponibilité.

2- La qualité des systèmes et des outils émergeant de la transformation numérique

Les systèmes et outils développés par la Régie sont mis à la disposition des individus avec qui elle interagit. Ils doivent être :

- Faciles à comprendre et à utiliser;
- Transparents, de façon à assurer le caractère public du tribunal et de la justice administrative;
- Sécuritaires, afin de protéger les données confidentielles et les informations personnelles qui y sont entreposées;
- Flexibles, afin de procéder aux adaptations nécessaires lorsque le contexte le justifie et ainsi en assurer la durabilité.

3- Le développement durable

La transformation numérique doit s'inscrire dans une dynamique de développement durable. Le processus doit notamment évoluer avec en toile de fond les enjeux suivants :

- L'hygiène numérique;
- La pollution et l'empreinte numérique;
- L'économie circulaire.

Ces concepts sont interreliés et font appel à la promotion et l'adoption de saines habitudes et de bonnes pratiques visant à assurer tant le bien-être de l'individu que la qualité de son environnement.

Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

La Régie s'est inspirée des outils suivants afin de réaliser son PTN :

- La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023;
- La Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique;
- La Politique gouvernementale de cybersécurité;
- Le guide d'élaboration du Plan de transformation numérique 2023-2027 du ministère de la Cybersécurité et du Numérique;
- Divers textes sur les impacts écologiques, sociaux et environnementaux du numérique.

De plus, en 2019, la Régie a dégagé un certain nombre de constats sur l'état de ses ressources informationnelles et sur le potentiel de services numériques. Cet exercice a permis d'établir les priorités à cet égard qui ont été intégrées au Plan stratégique 2021-2026. Inspiré des outils du Radar numériQc du Centre québécois d'excellence numérique (CQEN), il est possible de conclure que le profil de la Régie en termes de maturité numérique est celui d'une organisation productive.

Vision organisationnelle de la transformation numérique

2023 - La Régie, une organisation productive

En janvier 2023, le comité de travail formé pour l'élaboration du PTN constate que la maturité numérique de la Régie correspond au profil d'une « organisation PRODUCTIVE », décrit comme suit par le CQEN :

« Une organisation PRODUCTIVE mise sur la performance de ses processus et de ses outils de gestion, tout en offrant 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. »

2026 - La Régie, une organisation numérique

La réalisation des objectifs fixés au Plan stratégique 2021-2026, conjuguée à l'atteinte des ambitions du PTN, devrait à terme, permettre à la Régie de devenir une organisation NUMÉRIQUE, définie par le CQEN de la façon suivante :

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

Arrimage au plan stratégique

Le Plan stratégique 2021-2026 de la Régie s'inscrit dans le contexte d'un environnement changeant appelant l'ensemble des acteurs internes et externes à s'adapter rapidement. À cet effet, la transformation numérique de l'organisation offre des opportunités indéniables pour développer de nouvelles façons de faire ou adapter les processus existants et ajuster les pratiques et les habitudes de tous les intervenants dans l'objectif de soutenir l'agilité et la

performance de l'organisation. L'instauration d'une culture numérique et l'amélioration des compétences du personnel sont des composantes essentielles de cette transformation numérique. Les objectifs du PTN sont donc en adéquation avec ceux déjà établis dans le cadre du Plan stratégique 2021-2026 et favoriseront la réalisation de ces derniers.

Le PTN s'inscrit en étroite relation avec les orientations du Plan stratégique 2021-2026 de la Régie tel que le démontre le tableau suivant :

Plan stratégique 2021-2026	PTN 2023-2027
Objectif 1.1 : Améliorer l'accès aux services de la Régie	Ambition 1 : Développer l'offre de services en ligne et assurer l'intégration des différents systèmes et outils informatiques pour en simplifier l'utilisation et d'éventuelles modifications ou développements
Objectif 2.1 : Favoriser le développement des connaissances	Ambition 2 : Implanter une culture de gestion documentaire numérique Ambition 3 : Favoriser l'adoption de saines habitudes numériques
Objectif 3.1 : Réussir la transformation numérique de la Régie	Ambition 4 : Développer et implanter un système de mission et un système de gestion documentaire Ambition 5 : Assurer la transition efficiente de nos parties prenantes (internes et externes) vers les nouveaux systèmes de mission et de gestion documentaire Ambition 6 : Anticiper la désuétude technologique

Ambitions de l'organisation

Ambitions d'affaires

La Régie a instauré au cours des dernières années une gouvernance axée sur l'innovation favorisant l'évolution de ses pratiques d'affaires, notamment en consultant régulièrement ses parties prenantes, ainsi qu'en amorçant une révision complète de ses services. Ces travaux ont notamment permis d'intégrer l'utilisation d'une première ligne d'outils technologiques, en plus d'augmenter la satisfaction des utilisateurs des services de la Régie. Cette première phase a donné l'occasion à la Régie de se définir comme une organisation PRODUCTIVE en matière de maturité numérique. Le présent PTN vise donc à doter la Régie d'ambitions d'affaires qui lui assure de poursuivre sa maturité numérique vers une organisation NUMÉRIQUE.

Ces ambitions exigent des changements d'ordre culturel, organisationnel et opérationnel. Ils interpellent autant les clientèles de la Régie que le personnel puisqu'ils nécessitent, outre de nouveaux systèmes, une évolution des habitudes de travail. Cela sera rendu possible par des compétences bonifiées ainsi qu'une meilleure compréhension des enjeux et opportunités en lien avec la transformation numérique.

Ainsi dans le cadre de son PTN et en suivi du Plan stratégique 2021-2026, la Régie se dote des ambitions d'affaires suivantes :

1) Développer l'offre de services en ligne et assurer l'intégration des différents systèmes et outils informatiques pour en simplifier l'utilisation et d'éventuelles modifications ou développements

Améliorer l'expérience des utilisateurs des services de la Régie en offrant en ligne l'accès à différents services, notamment par la mise en place de formulaires numériques. Cette ambition sera rendue possible par l'implantation du nouveau système de mission et nécessitera l'intégration des différents systèmes et outils utilisés actuellement :

- À implanter d'ici la fin de l'année financière 2025-2026;
- En continu.

2) Planter une culture de gestion documentaire numérique

Adopter une politique interne prônant de bonnes pratiques et la mise en place d'un système d'archivage renouvelé pour permettre la conservation et l'accès aux documents tout en évitant la multiplication des sites de conservation afin d'alléger le poids numérique de l'organisation (hygiène numérique) et répondre aux principes et objectifs du développement durable :

- À planter d'ici la fin de l'année financière 2024-2025;
- En continu.

3) Favoriser l'adoption de saines habitudes numériques

Utiliser l'offre de formations et la diffusion d'informations pour améliorer la gestion du temps de travail en lien avec l'utilisation des outils numériques et préconiser le droit à la déconnexion. De plus, participer annuellement au « Digital cleanup day »¹ organisé par l'Institut du numérique responsable :

- À planter durant l'année financière 2023-2024;
- En continu.

4) Développer et planter un système de mission et un système de gestion documentaire

Remplacer les systèmes de la Régie par un nouveau système de mission intégré afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle et d'offrir une expérience utilisateur (externe et interne) bonifiée.

Planter un système de gestion documentaire permettant de compléter la transition vers un organisme sans papier tout en assurant le respect des obligations découlant de la *Loi sur les archives*² :

¹ <https://digital-cleanup-day.fr/>.

- À implanter d'ici la fin de l'année financière 2024-2025;
- En continu.

5) Assurer la transition efficiente de nos parties prenantes (internes et externes) vers les nouveaux systèmes de mission et de gestion documentaire

Réaliser l'Ambition 4 nécessitera une attention particulière auprès des personnes impactées tant à l'interne qu'à l'externe, étant donné le niveau inégal de chacune en termes d'intérêt, d'habiletés et de littéracie numérique. Le succès de l'implantation d'un nouvel environnement technologique passe obligatoirement par une transition saine et efficiente vers celle-ci, articulée sur les individus.

- En continu.

6) Anticiper la désuétude technologique

Implanter une vigie numérique afin d'atténuer les écarts technologiques en ajustant nos systèmes et en développant de nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux outils le cas échéant.

- À implanter durant l'année financière 2023-2024;
- En continu.

² RLRQ, c. A-21.1.

Bénéfices

Bénéfices de nature financière ou économique

La Régie est un petit organisme (moins de 50 employés) disposant de ressources qui sont difficilement compressibles. Ainsi, les économies budgétaires découlant de la réalisation du PTN sont peu significatives, et l'intégration ainsi que la maintenance de nouveaux systèmes généreront des coûts supplémentaires.

Par ailleurs, la réalisation du nouveau système de mission nécessite une réflexion sur le *Règlement sur les frais exigibles par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec* (RLRQ, c. M-35.1, r. 1) et représente une opportunité d'imposer de nouveaux frais liés notamment aux fonctions de tribunal exercées par la Régie. Une analyse à cet égard sera entreprise et pourrait avoir une incidence positive sur les revenus, mais il est difficile, pour le moment, de la quantifier.

Bénéfices relatifs à l'amélioration des services

La réalisation du PTN notamment à travers la mise en place d'un nouveau système de mission permettra d'offrir de nouvelles prestations électroniques telles que le dépôt des demandes et les paiements en ligne qui auront un impact positif sur les délais de traitement, mais également sur le fardeau administratif des parties prenantes de la Régie.

Le traitement informatisé et parfois automatisé des dossiers diminuera les interventions humaines et réduira ainsi les risques d'erreurs qui y sont associés.

Enfin, le développement de meilleures pratiques d'archivage et de gestion documentaire favorisera un traitement efficient des dossiers en facilitant l'accès à l'historique des données et des demandes reçues.

Feuille de route de la transformation numérique

Schéma de la feuille de route

	Orientations du plan stratégique	Objectifs du Plan stratégique	Ambitions d'affaires du PTN	Initiatives (activité, projet, programme)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
1	Une Régie attentive aux besoins des parties prenantes	1.1 Améliorer l'accès aux services de la Régie	Ambition 1 Développer l'offre de services en ligne et assurer l'intégration des différents systèmes et outils informatiques pour en simplifier l'utilisation et d'éventuelles modifications ou développements	Initiative 1 Augmenter de cinq le nombre d'interfaces numériques d'échange				
				Initiative 2 Intégrer les principaux systèmes de gestion et développer des liens Web dynamiques pour les parties prenantes				
2	Une Régie apprenante, innovante et humaine	2.1 Favoriser le développement des connaissances	Ambition 2 Implanter une culture de gestion documentaire numérique	Initiative 3 Adopter une politique de gestion documentaire numérique				
			Ambition 3 Favoriser l'adoption de saines habitudes numériques	Initiative 4 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action relatif aux saines habitudes numériques				
3	Une Régie agile et moderne	3.1 Réussir la transformation numérique	Ambition 4 Développer et implanter un système de mission et un système de gestion documentaire	Initiative 5 Élaborer, développer et implanter un système de mission intégré ainsi qu'un système de gestion documentaire				

	Orientations du plan stratégique	Objectifs du Plan stratégique	Ambitions d'affaires du PTN	Initiatives (activité, projet, programme)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
			Ambition 5 Assurer la transition efficiente de nos parties prenantes (internes et externes) vers les nouveaux systèmes de mission et de gestion documentaire	Initiative 6 Assurer une communication efficiente du PTN, de la feuille de route et de la réalisation des projets qui en découlent				
			Ambition 6 Anticiper la désuétude technologique	Initiative 7 Implanter une vigie numérique				

Évolution des compétences et de la culture organisationnelle

La Régie s'est dotée en 2021 d'une stratégie d'amélioration des connaissances qui s'inscrit dans le Plan stratégique 2021-2026. Cette stratégie, mise à jour annuellement, permettra d'offrir le cadre formatif nécessaire à la mise en œuvre du PTN.

Ce dernier requiert de modifier la culture de l'organisation en matière d'agilité numérique, de gestion des données, dont la gestion documentaire, ainsi que le rapport de l'utilisateur avec les technologies numériques. Ainsi deux grands champs d'amélioration des compétences sont ciblés :

1. Compétences technologiques

Améliorer la compétence des usagers (externes et internes) en regard de l'utilisation du nouvel environnement numérique et des nouveaux systèmes. Ce cadre d'amélioration des compétences permettra notamment de développer une culture de l'organisation basée sur une agilité à exploiter l'environnement numérique dans la prestation des services de la Régie, le tout en comprenant les enjeux liés à cet environnement, notamment en regard de la sécurité des systèmes et du développement durable.

2. Développement de bonnes pratiques

Améliorer l'agilité du personnel dans la gestion et l'utilisation des outils numériques, comme l'organisation du travail et l'hygiène numérique :

- En synthèse, l'amélioration des compétences et de la culture organisationnelle permettra de favoriser l'agilité numérique de la Régie;
- Une amélioration de l'efficacité et des processus au sein de l'organisation;
- Le renforcement des habiletés du personnel et un cadre de travail plus sain;
- Une prestation de services bonifiée;
- Une expérience facilitée pour nos parties prenantes.

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

À terme, les initiatives et ambitions de la Régie simplifiant les services aux citoyens et entreprises se traduiront par :

- Le dépôt en ligne de tout type de demande transmise à la Régie qui entraîne :

- Une simplification du processus pour l'utilisateur;
 - Une réduction significative des délais d'ouverture de dossier et de traitement;
 - Une uniformisation du contenu des dossiers déposés;
 - Une amélioration significative de l'accès au contenu public des dossiers;
 - Une amélioration de la sécurité des données et des informations confidentielles transmises par les utilisateurs.
- Le dépôt en ligne des informations devant être légalement transmises par certains utilisateurs simplifiera ce processus et améliorera le délai de traitement des données transmises;
 - Les séances publiques en mode virtuel ou hybride optimiseront la gestion du temps des parties et des témoins;
 - Les moyens de communication variés amélioreront la diffusion et la pertinence de l'information utile à la clientèle de la Régie et au public en général;
 - Les moyens de paiement en ligne simplifieront ce processus pour l'utilisateur, amélioreront le traitement des informations financières dans son dossier et réduiront les risques d'erreur.

Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales

Considérant ses rôles de régulateur économique et de tribunal administratif, la Régie ne détient que peu de données interpellant la gouvernance et la gestion des données numériques gouvernementales (le GDNG). Les données détenues concernant les détenteurs de permis ou de cautionnements, non soumises à la protection des informations confidentielles appartenant à des tiers, sont d'ores et déjà accessibles au public par l'intermédiaire de son site Internet.

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

A - Initiatives découlant de la réalisation du PTN

1. **Système d'intelligence artificielle d'aide intuitive pour formuler une demande en ligne à la Régie.**
 - **Contexte :** Toute demande déposée à la Régie justifiant l'ouverture d'un dossier sera initiée en ligne par l'utilisateur. Ce dernier devra remplir un certain nombre de champs, tant factuels que juridiques, et joindre des documents.

- **Besoin :** La majorité des utilisateurs ne faisant jamais affaire avec la Régie ou ayant des connaissances limitées quant à la nature juridique de leur demande et de la procédure qui s'applique ont besoin d'aide pour déposer une demande complète. L'aide intuitive facilitera l'introduction et le dépôt de demande à la Régie pour ces utilisateurs. Les avocats et autres utilisateurs qui déposent plus fréquemment des procédures à la Régie y verront également une utilité puisque cette aide facilitera le processus pour tous.
- **Bénéfices :**
 - Service simplifié pour la clientèle;
 - Uniformisation des informations dans les dossiers selon le type de demande/cohérence des dossiers;
 - Dépôt de demande complète permettant une ouverture et un traitement de dossier plus rapide;
 - Réduction des interventions des employés de la Régie dans l'ouverture d'un dossier;
 - Réduction des communications par courriels.
- **Contraintes :**
 - L'utilisateur devra s'assurer d'avoir tous les documents et informations nécessaires en main, à défaut de quoi le dossier ne pourra pas être ouvert;
 - Ce projet ne pourra être réalisé qu'une fois le nouveau système de mission totalement développé et déployé. Un retard dans cette étape préalable entrainera aussi un retard dans ce projet;
 - L'environnement du MCN dans lequel se trouvent les infrastructures de la Régie devra permettre ce type d'interaction avec la clientèle externe.

2. Système d'intelligence artificielle d'émission des permis

- **Contexte :** La Régie délivre annuellement un certain nombre de permis. Le requérant transmet sa demande par courriel. Cette dernière est analysée par un employé et le permis est accordé ou non.
- **Besoin :** La demande doit être formulée en ligne. Les paramètres d'analyse sont objectifs et pourraient être traités numériquement afin de générer automatiquement et instantanément la décision à l'égard de la demande de permis et émettre ce dernier, le cas échéant.
- **Bénéfices :**
 - Réduction des interventions d'un employé de la Régie;

- Réduction des communications par courriel;
- Amélioration significative des délais d'émission des permis.
- **Contraintes :**
 - Ce projet ne pourra être réalisé qu'une fois le nouveau système de mission totalement développé et déployé. Un retard dans cette étape préalable entraînera aussi un retard dans ce projet;
 - L'environnement du MCN dans lequel se trouvent les infrastructures de la Régie devra permettre ce type d'interaction avec la clientèle externe.

B- Initiatives potentielles découlant de l'évolution des technologies

1. Rédaction intuitive de projet de rapport et décision à l'aide d'un outil conversationnel (par exemple ChatGPT)

- **Contexte :** Les décisions rendues par la Régie ainsi que plusieurs rapports produits par ses employés sont, pour la plupart, rédigés en mode collaboratif et leur contenu repose notamment sur de la jurisprudence et autres données empiriques connues et indexées sur le Web. Ces documents font généralement l'objet d'une rédaction en mode « bêta » ou préliminaire qui est ensuite améliorée par l'apport des équipes concernées au sein de la Régie.
- **Besoin :** Étant donné l'émergence des outils conversationnels tels que « ChatGPT » et la puissance dont ils font déjà preuve, les versions « bêta » ou préliminaires de certains types de décisions ou de rapports pourraient être produites automatiquement par un tel outil.
- **Bénéfices :**
 - Amélioration des délais de rédaction des décisions et des rapports;
 - Amélioration de la recherche jurisprudentielle et autres données empiriques;
- **Contraintes :**
 - Il s'agit d'une technologie émergente qui devra être éprouvée;
 - Toutes les données utiles à la Régie devront être intégrées à celles analysées par l'outil conversationnel qui sera privilégié;
 - Il sera essentiel de conserver la confiance des parties prenantes envers les décisions de la Régie, notamment en étant transparent dans l'utilisation;
 - La gestion du changement pour les rédacteurs de décisions et de rapports sera un défi.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

À terme, la réalisation du PTN n'aura pas ou aura peu d'effet sur la main-d'œuvre, tant du point de vue de la structure que du nombre d'employés. D'autant que la Régie repose déjà sur une petite équipe, soit une quarantaine d'employés. Par ailleurs, les habiletés et les compétences requises pour l'ensemble des employés devront être révisées afin de s'assurer d'un degré suffisant de littéracie numérique et de capacité à utiliser des outils informatiques.

La formation des employés requise à la mise en œuvre du PTN ainsi qu'à sa réussite, se réalisera selon les trois niveaux prévus au sein de la Stratégie d'amélioration des connaissances de la Régie; à savoir, l'individu, l'équipe et l'organisation. Pour chacun de ces niveaux, des actions sont prévues afin de bonifier les compétences.

- a. **Individu** : L'appréciation de la contribution de l'employé réalisée annuellement par le gestionnaire permettra d'identifier les besoins de formation et d'établir le plan de formation. Pour les nouveaux employés, ou ceux ayant été absents plus de six mois, une approche adaptée d'accompagnement sera offerte afin de les guider, notamment, dans l'utilisation des nouveaux systèmes.
- b. **Équipe** : Lors des rencontres d'équipe, le partage de compétences en matière de technologies numériques sera encouragé. Cela peut se traduire par une démonstration, un partage d'expériences ou encore une synthèse d'une formation suivie par un des membres de l'équipe.
- c. **Organisation** : La Régie offrira des formations à ses employés lors du déploiement des nouveaux systèmes. Celles-ci seront suivies tant sous forme de capsules qui pourront être écoutées individuellement que sous forme de formations de groupe offertes par une ressource interne ou externe selon les besoins. La Régie mettra également à contribution ses webinaires bimensuels pour présenter et former les employés.

Donc l'amélioration des compétences des employés et le développement de la culture organisationnelle misent sur une approche flexible, adaptée aux différents besoins de formation et reposent, notamment, sur une collaboration dynamique et le transfert d'informations entre les employés.

Plan de changement organisationnel

La Régie a mis en place un processus d'innovation qui touche l'ensemble de ses lignes de services. La transformation numérique est intégrée à ce processus. Tous les employés sont invités à participer à cet exercice, qui se déroule en mode continue depuis 2017, à titre de « client » d'un projet, de chargé de projet ou de membre d'une

équipe de réalisation. À ce jour, plus de 50 % des employés ont participé à divers projets de transformation.

Ces projets sont assujettis à un mécanisme d'approbation rigoureux par différentes instances et culminent par une présentation à l'ensemble des employés de la Régie avant leur mise en œuvre.

Lorsque les changements affectent directement la clientèle de la Régie, la consultation de celle-ci est intégrée dans le processus de réalisation. La clientèle est informée du résultat final et de la mise en œuvre du changement.

Ce processus d'innovation permet non seulement la participation de tous les employés, mais il favorise également l'appropriation par chacun des changements qui sont mis en œuvre et leur intégration dans les habitudes de travail.

Plan de gestion des risques

Risques répertoriés	Mesures d'atténuation
<u>Limites dans les environnements de développement et de production au MCN</u> La Régie est en processus d'intégration au MCN à titre de « client-plan ». Ce dossier devrait être complété en 2023. Dans ce contexte, elle sera donc soumise aux règles déterminées par le MCN en ce qui concerne les systèmes déployés sur les serveurs qui lui sont assignés et les différents types d'accès qui sont souhaités et nécessaires à la réalisation de certains aspects de la feuille de route du PTN.	<u>Intégrer le MCN à la réalisation de la feuille de route de la Régie</u> La Régie devra s'assurer d'intégrer les ressources concernées au sein du MCN dans la plupart des étapes de réalisation de sa feuille de route. Ceci lui assurera d'être en conformité avec les actions prises aux règles du MCN et d'analyser, le cas échéant, la possibilité d'obtenir un assouplissement des règles ou les options disponibles permettant de se conformer auxdites règles.
<u>Gestion du changement à l'interne</u> Le PTN s'inscrit dans une série de changements de fond concernant les processus de travail et les différents outils mis à la disponibilité des employés, entrepris en 2016 et dont la réalisation continue suit une vitesse de croisière en croissance. Dans ce contexte, il est primordial de s'assurer que le personnel de la Régie reçoit l'information et, le cas échéant, la formation relatives à chacun des projets d'innovation qui sont mis en œuvre.	<u>Assurer une communication interne efficiente du PTN, de la feuille de route et de la réalisation des projets qui en découlent</u> - Présentation du PTN à l'ensemble des employés de la Régie; - Suivi de la réalisation de la feuille de route chaque trimestre; - Impliquer des employés de chacun des secteurs concernés par un projet dans le processus de réalisation de celui-ci;

Risques répertoriés	Mesures d'atténuation
Cette gestion du changement, qui touche autant des aspects culturels de l'organisation que son fonctionnement au quotidien, est une condition essentielle à la valeur ajoutée qu'apportera chacun des projets de la feuille de route du PTN. <u>Gestion du changement à l'externe</u> Les parties prenantes dans les diverses activités de la Régie seront nécessairement impactées en amont de la réalisation des différents projets découlant de la feuille de route du PTN. Les innovations mises en œuvre auront des impacts culturels et fonctionnels pour l'ensemble de la clientèle. Il est donc essentiel de s'assurer de la bonne compréhension et de l'adhésion des parties prenantes au PTN de la Régie et aux projets qui en découlent.	- Planifier le type et la fréquence des communications (informations, mises à jour, suivis, formations, etc.) avec le personnel de la Régie dans chacun des projets découlant de la feuille de route, tant en amont qu'en aval. <u>Assurer une communication externe efficiente du PTN, de la feuille de route et de la réalisation des projets qui en découlent</u> - Diffusion du PTN sur l'espace Web de la Régie disponible sur Québec.ca; - Suivi de la réalisation de la feuille de route chaque trimestre sur l'espace Web de la Régie disponible sur Québec.ca; - Planifier le type et la fréquence des communications (informations, mises à jour, suivis, formations, etc.) avec les parties prenantes concernées dans chacun des projets découlant de la feuille de route, tant en amont qu'en aval.

Projets du portefeuille des projets prioritaires

Proposition

Aucun projet ou programme du PTN n'est proposé pour être inscrit au portefeuille de projets prioritaires gouvernementaux en transformation numérique (3PGTN). La Régie s'assure que ses ambitions numériques s'inscrivent dans les projets identifiés au 3PGTN, le cas échéant. Le présent volet du PTN sera mis à jour annuellement en fonction des objectifs qui seront définis par la Régie pour la réalisation de son plan et des critères transmis aux membres du comité de gouvernance en ressources informationnelles (CGRI).

Annexe 1 : Démarche de production du PTN

La démarche suivie pour l'élaboration et la production du PTN est constituée des jalons suivants :

- Mise en place d'un comité de travail, composé de représentants de différentes unités administratives, dont le mandat est de :
 - Valider, ajuster et confirmer le diagnostic des ressources informationnelles réalisé en 2019;
 - Déterminer le profil numérique de la Régie conformément aux catégories définies par le CQEN dans l'outil Radar numériQc;
 - Élaborer et rédiger le PTN en fonction du Plan stratégique 2021-2026.
- Présentations du projet de PTN pour commentaires et ajustements, le cas échéant, aux instances internes suivantes :
 - Services à la gestion informationnelle de la Direction des affaires institutionnelles et du secrétariat;
 - Comité des gestionnaires;
 - Communauté des lignes de services de la Régie;
 - Bureau de la présidence;
 - Assemblée plénière des régisseurs.
- Production de la version finale du PTN à la présidente pour approbation et signature;
- Dépôt du PTN approuvé et signé au Dirigeant principal de l'information du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec;
- Présentation du PTN à l'ensemble des employés de la Régie;
- Publication du PTN dans la section « Publications » sur <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-et-organismes/regie-marches-agricoles-alimentaires-quebec>.

