

PAR COURRIEL

Québec, le 15 août 2024

Objet : Demande d'accès n° 2024-08-053 – Lettre de réponse

Monsieur,

La présente fait suite à votre demande d'accès, reçue le 9 août dernier, concernant le plan de transformation numérique 2024 du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les Changements climatiques, de la Faune et des Parcs.

Le document suivant est accessible. Il s'agit de :

- PTN - MELCCFP_2024-06-15, 42 pages.

Vous noterez que, dans ce document, des renseignements ont été masqués en vertu de l'article 29 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1).

Conformément à l'article 51 de la Loi, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez, en pièce jointe, une note explicative concernant l'exercice de ce recours ainsi qu'une copie des articles précités de la Loi.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, vous pouvez communiquer avec M^{me} Sarah Litalien, analyste responsable de votre dossier, à l'adresse courriel sarah.litalien@environnement.gouv.qc.ca, en mentionnant le numéro de votre dossier en objet.

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

Pour le directeur, _____

ORIGINAL SIGNÉ PAR

Martin Dorion

p. j. 3

Plan de transformation numérique 2023-2027

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les
changements climatiques, de la Faune et des Parcs

Mise à jour 15 juin 2024

Table des matières

Message de la sous-ministre.....	1
Vision de la transformation numérique.....	2
Principes directeurs.....	2
Intrants nécessaires à la vision organisationnelle.....	3
Vision organisationnelle de la transformation numérique	8
Arrimage au plan stratégique du Ministère	12
Ambitions de l'organisation.....	13
Ambitions d'affaires.....	13
Bénéfices.....	14
Feuille de route de la transformation numérique	15
Schéma de la feuille de route	15
Évolution des compétences et de la culture organisationnelles.....	18
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises.....	18
Gouvernance et gestion des données numériques gouvernementales	19
Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation	19
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique	20
Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation.....	20
Plan de changement organisationnel	20
Plan de gestion des risques.....	22
Annexe 1 : Démarche de production du PTN	24
Annexe 2 : Définition des initiatives au schéma de la feuille de route	26
Annexe 3 : Feuille de route de la transformation numérique.....	30
Annexe 4 : Pistes d'amélioration issues du Radar NumériQc.....	31
Annexe 5 : Définition des domaines d'affaires MELCCFP	33

Annexe 6 : Lignes directrices par projet de transformation numérique organisationnelle	35
Annexe 7 : Bénéfices du chantier de transformation numérique organisationnelle	36
Annexe 8 : Activités et livrables en gestion du changement	37
Annexe 9 : Définitions issues des travaux de vision organisationnelle.....	38

Message de la sous-ministre

La mission du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs repose sur une longue tradition de services de proximité, de consultations du public et de prise en compte des connaissances environnementales comme piliers d'action.



C'est donc naturellement que nous nous engageons sur la voie de la transformation numérique, conscients des avantages qu'elle représente, entre autres pour améliorer l'expérience client, bonifier l'offre de services et communiquer plus facilement l'information utile à la population.

Portés par une vision d'avenir, celle d'une organisation plus performante, efficiente et transparente, nous avons pour ambition d'optimiser nos façons de faire et de maximiser nos collaborations grâce aux technologies. Nous voulons, par exemple, encourager et faciliter la participation citoyenne en déployant de nouveaux outils numériques. Nous souhaitons également valoriser plus activement et faire rayonner les connaissances environnementales afin que nous soyons tous mieux outillés pour faire face aux défis qui sont les nôtres.

Nous le savons, les données sont au cœur de la révolution numérique actuelle. Dans nos domaines d'intervention, elles sont depuis toujours essentielles à la compréhension des phénomènes et de leur évolution. Les données numériques nous aident aujourd'hui à mieux comprendre notre environnement et l'impact de nos activités sur la nature. Elles donnent accès à un éventail de possibilités, dont plusieurs sont encore à découvrir.

Le présent plan de transformation numérique est donc une occasion pour innover, ensemble. Pour y arriver, l'humain doit être au cœur de la transformation. C'est pourquoi nous ferons preuve d'un leadership mobilisateur pour accompagner les principaux acteurs de cet important changement. En priorité, nous voulons appuyer le personnel du Ministère dans le développement et l'acquisition de leurs compétences numériques en vue de transformer durablement notre organisation.

Je remercie d'ailleurs toutes les personnes qui contribueront à la concrétisation de ce plan. Il s'agit d'un nouveau levier structurant pour atteindre nos objectifs stratégiques. Je suis fermement convaincue que de nombreux bénéfices découleront de sa mise en œuvre dans les années à venir.

La sous-ministre de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs,

Marie-Josée Lizotte

Québec, juin 2024

Vision de la transformation numérique

Principes directeurs

Les principes directeurs guident l'élaboration du plan de transformation numérique et sa mise à jour. Ils sont ressortis des ateliers de vision de transformation numérique organisationnelle du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP) :

Valorisation de la connaissance environnementale

- Mettre en commun les données détenues par le Ministère afin d'offrir une vision élargie de la connaissance environnementale.
- Structurer ces données pour les rendre interopérables.
- Faciliter l'accès à ces données pour améliorer la transparence du Ministère et mieux utiliser les données, et ce, au moment opportun.
- Utiliser l'ensemble des données détenues par le Ministère pour cerner les risques environnementaux et, le cas échéant, utiliser l'approche et les technologies appropriées pour enrayer ou atténuer les impacts sur l'environnement.
- Profiter des connaissances environnementales pour prévoir les problématiques émergentes et devancer les interventions pour les atténuer.
- Rendre accessible l'ensemble des données nécessaires à l'élaboration des lois et des règlements ainsi que des programmes et des services.
- Rendre accessibles les données permettant de documenter les impacts des lois, des règlements, des programmes et des services, ainsi que les données relatives à leur contrôle ou leur application.
- Assurer la sécurité de l'information numérique collectée et détenue par le Ministère.
- Encourager la participation citoyenne.

Amélioration de l'expérience client (citoyen)

- Proposer les programmes et les services numériques aux clients en fonction de leurs besoins et de leurs obligations ainsi que de leurs préférences.
- Simplifier le service à la clientèle sous toutes ses formes et tout au long du cycle de la relation avec les clients.
- Améliorer l'expérience utilisateur des clients en créant des services numériques conviviaux, intuitifs et simples d'utilisation afin de favoriser leur autonomie dans leurs transactions.
- Protéger la vie privée (renseignements personnels).
- Faciliter la collecte de données auprès des clients en utilisant d'abord l'information disponible autrement (partenaires, gouvernement, etc.) et en ne demandant la même information qu'une seule fois.

Amélioration de la performance organisationnelle

- Mieux aligner les objectifs organisationnels aux objectifs stratégiques du gouvernement.
- Utiliser des technologies numériques réutilisables, durables et respectueuses de l'environnement.
- Mettre en place des processus et des outils afin de favoriser une prestation de services uniforme et efficace.
- Favoriser l'innovation en utilisant les avancées scientifiques et technologiques comme effets de levier sur l'efficacité et l'efficacé de nos activités (intelligence artificielle à l'appui de nos analyses d'impacts environnementaux, etc.) et en accélérant la mise en place de fondations d'affaires technologiques réutilisables.
- Assurer un meilleur suivi de l'ensemble de nos activités, requêtes et processus afin d'augmenter notre efficacité en interne et avec nos clients.

Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

Résultats du Radar NumériQc

L'outil Radar NumériQc est un intrant nécessaire afin d'évaluer le degré de capacité de l'organisation à effectuer une transition vers le numérique. Il offre à l'organisation les possibilités suivantes :

- Brosser un portrait de sa situation actuelle en matière de transformation numérique;
- Déterminer ses forces et miser sur ses acquis;
- Cibler des pistes d'amélioration;
- Prioriser les actions à mettre en place pour accélérer sa transformation numérique.

Cet outil a été développé par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN), qui est responsable de la production du rapport de maturité numérique.

Voici un extrait du rapport produit pour le MELCCFP à la suite de la tenue d'un atelier de travail :

Axes les plus forts		Axes les plus faibles	
42,9%	Axe 4- Responsabilité sociale	20,0%	Axe 2- Qualités des services numériques
33,3%	Axe 8- Gouvernance numérique	20,0%	Axe 6- Évaluation de la performance
29,2%	Axe 3- Intégration du numérique	14,3%	Axe 7- Expérience employé
28,1%	Axe 5- Conception de services numériques	12,5%	Axe 1- Expérience utilisateur

Le MELCCFP est considéré comme une organisation « NOVICE » dans sa transformation numérique, c'est-à-dire qu'elle est « *peu avancée dans la transformation numérique. Plusieurs efforts doivent être investis et un plan doit être élaboré afin de lui permettre de s'améliorer sur les deux grandes dimensions, soit la performance organisationnelle et l'adaptabilité aux utilisateurs. En effet, l'organisation **doit miser davantage sur son leadership et doit accroître les compétences des employés**, ce qui lui permettra de mettre en place de bonnes pratiques numériques.*

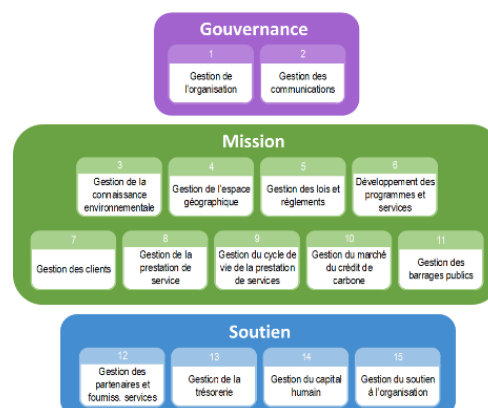
*L'élaboration d'une stratégie de transformation numérique doit être l'occasion pour une organisation novice de planifier en équipe les projets qui lui permettront de progresser et d'atteindre les objectifs fixés. Ces derniers **devraient viser les processus organisationnels, les outils utilisés et l'expérience employé**, mais également **les pratiques et solutions permettant de mieux connaître les besoins des utilisateurs** afin de leur offrir des services numériques accessibles, performants et faciles d'utilisation. »¹*

L'annexe 2 présente les pistes d'amélioration pour le MELCCFP proposées par le rapport.

Modèle de fonctions d'affaires du Ministère

Afin de structurer les travaux de définition de vision, un modèle de fonctions d'affaires a été utilisé. Ce modèle est en cours d'élaboration et de validation. Les travaux de vision pour le PTN de 2023 ont donc été réalisés sur une version préliminaire. Plusieurs rencontres de validation du modèle ont eu lieu et une nouvelle version en est ressortie.

Le modèle original de domaines d'affaires avait 15 domaines.

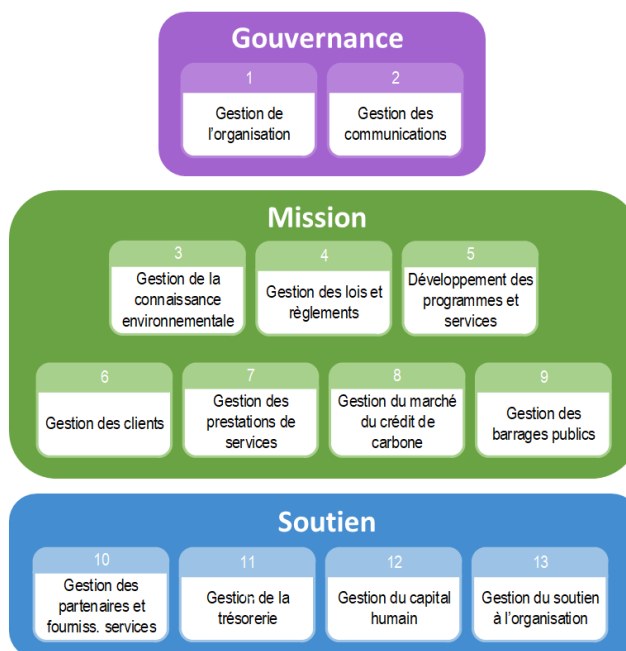


¹ Tiré du rapport produit par le MCN sur le résultat du MELCCFP à la suite du Radar NumériQc.

Après quelques rencontres de validation, Gestion de l'espace géographique a été fusionné avec Gestion de la connaissance environnementale et Gestion du cycle de vie de la prestation de services a été fusionné avec Gestion de la prestation de service.

La nouvelle version du modèle comprend maintenant 13 domaines.

Modèle de fonctions d'affaires MELCCFP – Domaines d'affaires (niveau 1)

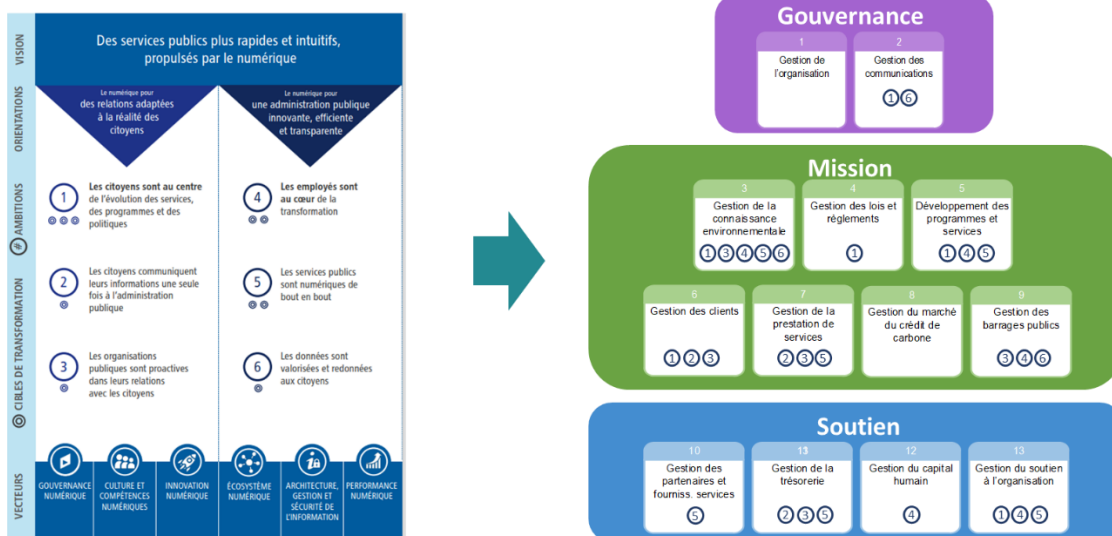


La définition de chaque domaine est disponible en annexe 3.

Stratégie de transformation numérique gouvernementale

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale (STNG) énonce les six grandes ambitions qui sont la base pour mettre en place un gouvernement numérique. Chacune de ces ambitions a été associée aux domaines d'affaires représentant les activités du ministère. Cela a permis de déterminer l'impact de la STNG sur les domaines d'affaires du MELCCFP.

La figure suivante illustre les fonctions sur lesquelles chaque ambition de la STNG a une incidence.



Au terme de l'exercice de 2024, une vision de transformation pour huit domaines d'affaires ont été complétés :

- Gestion de la connaissance environnementale
- Développement des programmes et services
- Gestion des clients
- Gestion de la prestation de services
- Gestion des barrages publics
- Gestion des partenaires et fournisseurs de services
- Gestion du capital humain
- Gestion des lois et règlements

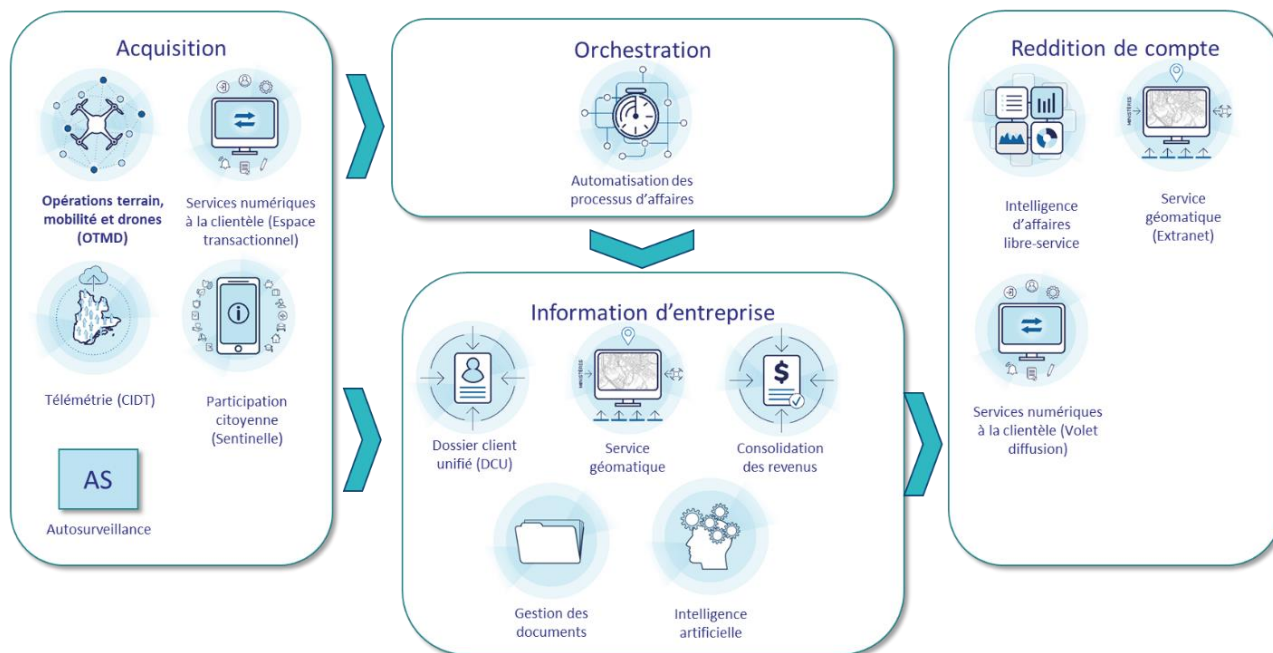
Fondations technologiques

La transformation numérique au Ministère s'amorce dans un contexte de grande désuétude technologique et applicative. Pour amorcer cette transformation, il faut :

- Mettre en place les assises technologiques nécessaires à la transformation;
- Mettre en place des solutions communes à tous les secteurs;
- Mettre en œuvre un plan des investissements qui s'appuie sur la STNG.

C'est dans ce contexte que la Direction générale des technologies de l'information (DGTI) a entrepris depuis 2019 divers travaux de collecte de besoins auprès de l'ensemble des secteurs d'affaires et des réflexions qui ont mené en 2021 à l'élaboration d'une liste de fondations technologiques (voir le graphique ci-dessous)

à mettre en œuvre pour mieux répondre aux besoins d'affaires et être un catalyseur à la STNG.



Description des fondations²

- Services numériques à la clientèle : portail pour échanger avec les clients. Environnements interactifs alimentés par les données ouvertes du MELCCFP.
- Opérations terrain, mobilité et drones : capture numérique des données spatiales provenant des contrôles et des divers équipements de sondage terrain (drones, audiomètres, bathymètres, photos numériques, laboratoires, etc.).
- Télémétrie : augmentation de la capacité et de la fréquence de la collecte de données et analyses rapides et alertes en temps réel.
- Participation citoyenne : faciliter et encourager la participation citoyenne (signalements, plaintes, acquisition de données, etc.).
- Autosurveillance : permettre à un exploitant de réaliser des mesures sur une base régulière à la demande du Ministère et dans des conditions qui lui sont précisées.

² Tirée de la présentation du MELCCFP à l'événement public NumériQc du 20 octobre 2021

- Automatisation des processus d'affaires : orchestration des tâches manuelles et automatisées, et adaptation rapide aux changements des lois et des règlements.
- Dossier client unifié : consolidation du dossier client (autorisations, déclarations, lieux, compte client, manquements à la réglementation, etc.).
- Modernisation de la géomatique : consolidation de l'information géospatiale détenue par les secteurs et valorisation de la connaissance du territoire.
- Consolidation des revenus : centralisation de la technologie pour gérer les revenus du Ministère.
- Gestion des documents : environnement qui gère de façon structurée et uniforme tous les documents détenus par le Ministère, incluant les documents historiques (archives, documents papier actuels, etc.).
- Intelligence artificielle : capacité de développer des modèles prédictifs et opérationnels grâce à des technologies de pointe, permettant ainsi de prendre des décisions plus rapidement.
- Intelligence d'affaires libre-service : catalogue maître de l'ensemble des données disponibles, autonomie d'analyse par les secteurs et analyse croisée de données massives.

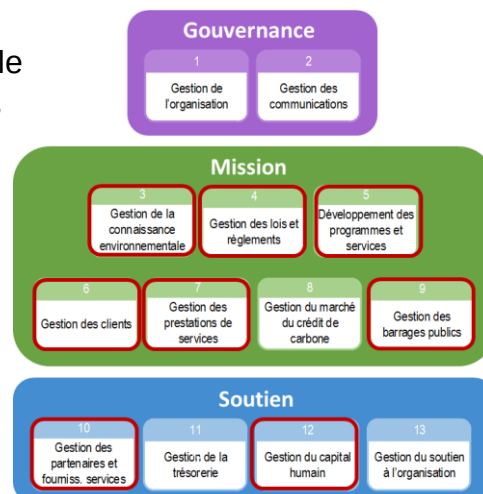
Vision organisationnelle de la transformation numérique

Cette section décrit la maturité numérique que l'organisation doit atteindre.

Afin de définir la vision de transformation, des ateliers de travail impliquant des représentants de tous les secteurs d'affaires ont été réalisés entre février et avril 2023. Ces ateliers ont été structurés par domaine d'affaires. Une vision 10-15 ans détaillée pour chacun des domaines a été définie.

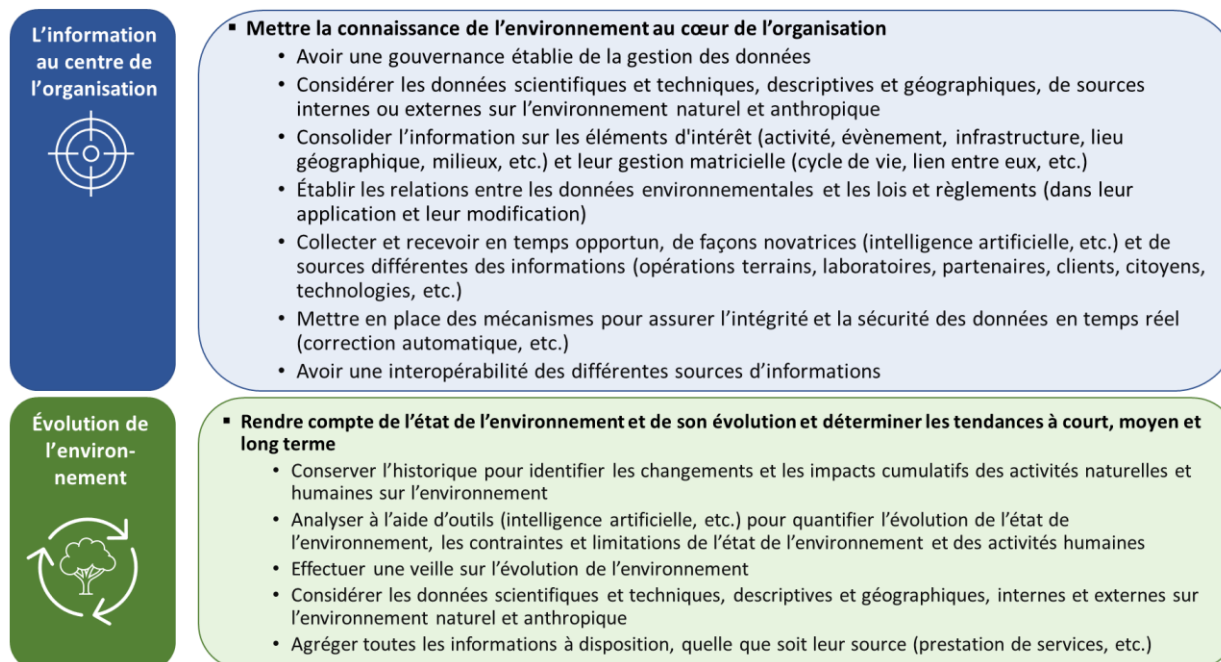
Il est à noter que pour la première version du plan de transformation numérique (PTN 2023), les travaux de définition de la vision ont porté uniquement sur les quatre domaines prioritaires. Pour le 2024, la vision de quatre autres domaines d'affaires ont été ajoutés :

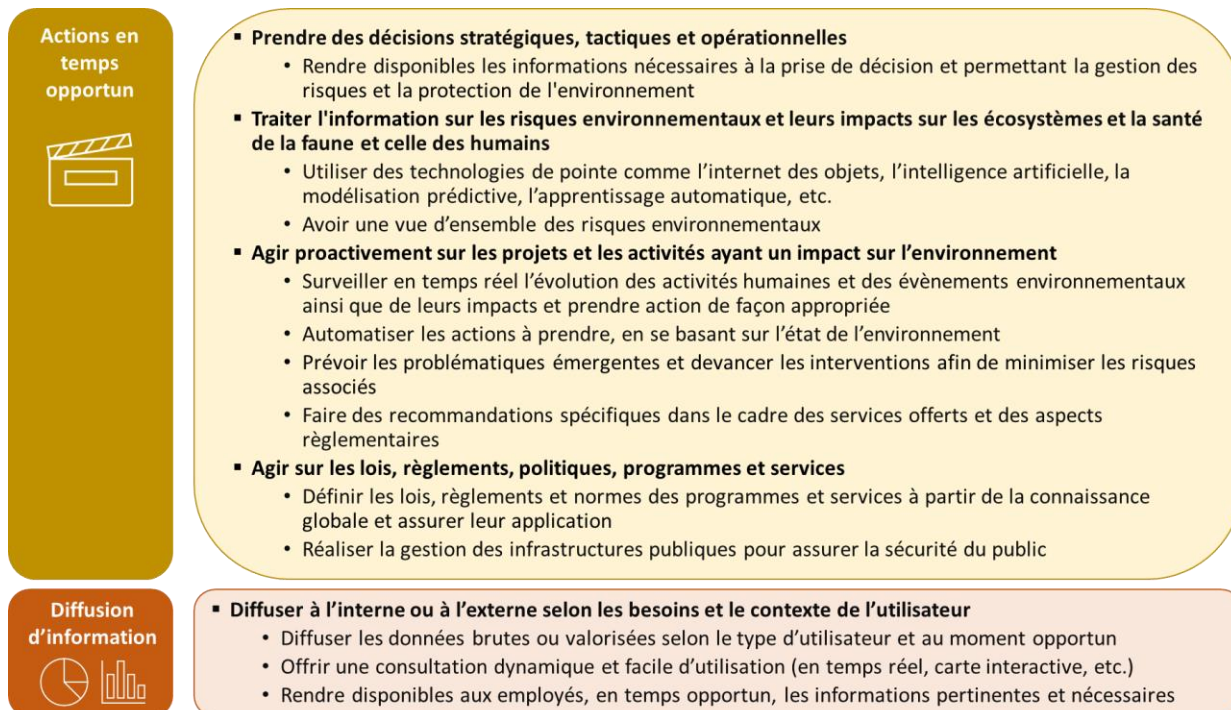
- Vision 2023
 - Gestion de la connaissance environnementale
 - Développement des programmes et services
 - Gestion des clients
 - Gestion de la prestation de services
- Vision 2024
 - Gestion des lois et règlements
 - Gestion des barrages publics
 - Gestion des partenaires et fournisseurs de services
 - Gestion du capital humain



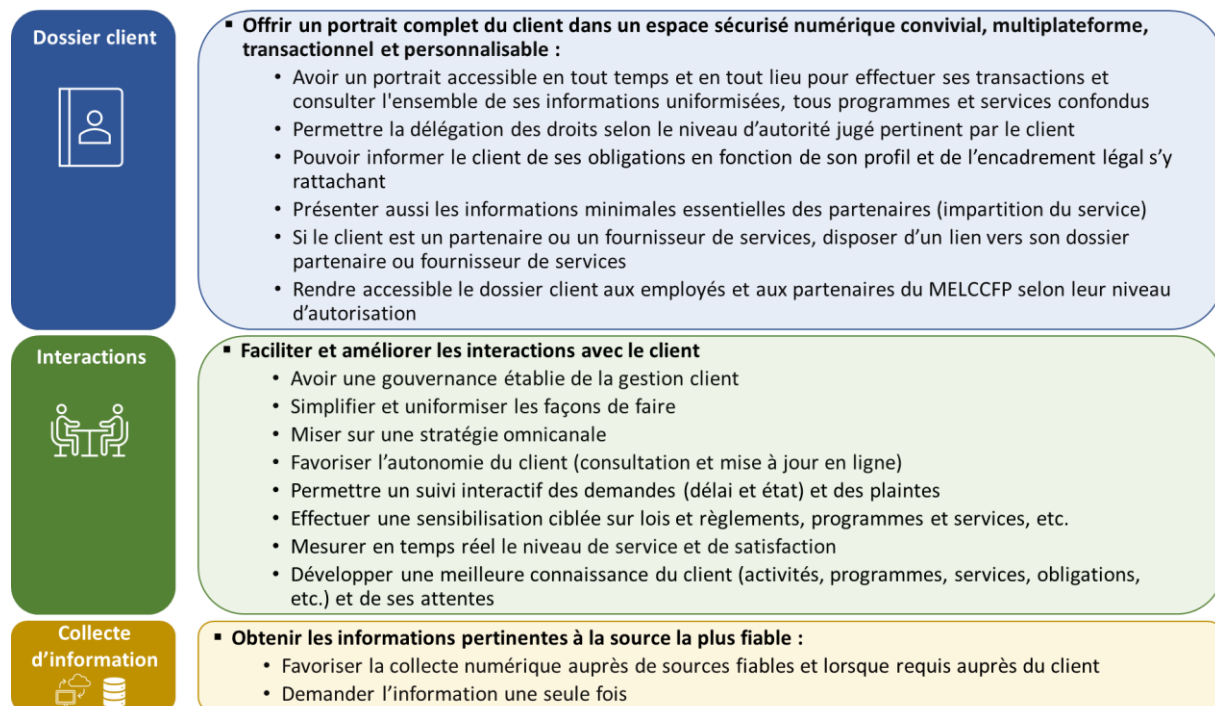
Les travaux de vision ont permis d'en élaborer une très détaillée. Une synthèse de celle-ci est présentée ci-dessous. Il est à noter que les domaines d'affaires ont servi à structurer la réflexion sur la vision, alors que la synthèse est structurée selon les trois grands principes directeurs déterminés préalablement. Cette synthèse couvre les cinq domaines d'affaires prioritaires.

- **Valorisation de la connaissance environnementale**





• Amélioration de l'expérience client



Amélioration de la performance organisationnelle

Programmes et services, opérations



- **Élaborer des programmes et des services (P/S) adaptés, intégrés et simplifiés à partir des connaissances**
 - Accéder aux connaissances pour faciliter la détermination de nouveaux P/S et la mise à jour des P/S
 - Repenser, simplifier et optimiser les P/S et les processus en favorisant l'intégration organisationnelle
 - Concevoir les P/S en concertation avec les parties prenantes lorsque possible
 - Prendre en compte les attentes de la clientèle et des partenaires, les meilleures pratiques, les événements environnementaux, les avancées scientifiques et technologiques, etc.
 - Miser sur des outils technologiques flexibles et interopérables pour l'opérationnalisation
 - Sonder de façon continue le personnel et les clients au regard des P/S offerts (avant, pendant et après leur mise en place)
- **Mettre en place les éléments pour assurer l'opérationnalisation, le succès, la performance et le suivi des P/S**
 - Utiliser un processus de développement standardisé pour concevoir et mettre en œuvre les programmes et ses services
 - Déterminer les besoins opérationnels en concertation avec le personnel
 - Définir les indicateurs nécessaires pour la gestion et le succès des P/S
 - Diffuser les informations de suivi des programmes et services d'intérêt public
- **Mettre en place les éléments pour favoriser une prestation de services efficace et efficiente**
 - Repenser, simplifier, uniformiser et optimiser les processus
 - Privilégier le traitement numérique de bout en bout pour réduire les délais
 - Favoriser l'automatisation des activités et des processus (collecte de données, validation, suivi, contrôles, etc.)

Dans le cadre du PTN, voici les éléments priorisés pour les quatre prochaines années et selon la vision établie préliminairement :

- Optimiser l'exploitation de nos connaissances :
 - Mieux connaître les données disponibles et les interrelations entre les connaissances nécessaires pour répondre à notre mission (clients, activités humaines, éléments environnementaux, éléments légaux, infrastructures, etc.);
 - Gérer nos connaissances environnementales de façon intégrée pour mieux les exploiter;
 - Favoriser la participation citoyenne à la surveillance et à la protection de l'environnement et de son évolution;
- Améliorer l'expérience client et employé :
 - Mieux connaître nos clients et mieux nous faire connaître auprès de nos clients;
 - Faciliter l'accès aux informations pour les clients, les employés et les citoyens;
- Améliorer la gestion des opérations du Ministère (administratives, terrains, etc.) :
 - Mettre en place des fondations d'affaires et technologiques réutilisables;
 - Viser une uniformisation et une simplification du traitement des opérations liées aux revenus et dépenses;
 - Viser une gestion documentaire efficace;
 - Élaborer des solutions technologiques pour les activités de laboratoire et de terrain (inspections, inventaires, relevés, etc.)

Arrimage au plan stratégique du Ministère

Chaque objectif du Plan stratégique 2023-2027 a été associé aux domaines de fonctions d'affaires du Ministère. Ceci a permis de confirmer que les domaines priorités, en fonction de la STNG pour la définition de la vision à long terme, sont aussi ceux qui sont les plus touchés par le Plan stratégique.

Plan stratégique 2023-2027

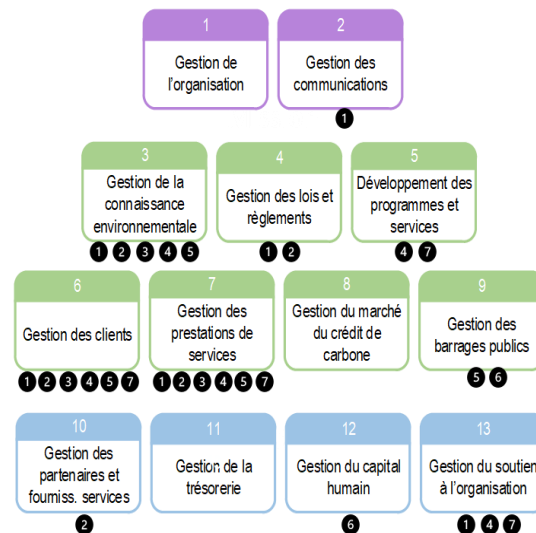
ENJEU 1 : Des milieux humains et naturels durables et résilients

- Orientation 1 : Préserver la santé et la diversité des écosystèmes
 - ❶ Objectif 1 : Favoriser la conservation et la mise en valeur de milieux naturels riches en biodiversité
 - ❷ Objectif 2 : Veiller à la qualité de l'environnement
 - ❸ Objectif 3 : Rehausser la ressource en eau
- Orientation 2 : Soutenir la transition climatique et énergétique
 - ❹ Objectif 4 : Favoriser la réduction des émissions de GES
 - ❺ Objectif 5 : Adapter nos milieux de vie et nos écosystèmes aux conséquences des changements climatiques

ENJEU 2 : Des services de qualité

- Orientation 3 : Mettre l'expertise de notre personnel au profit de la population et des clientèles
 - ❻ Objectif 6 : Offrir une expérience employé mobilisante
 - ❼ Objectif 7 : Améliorer l'expérience client

Modèle de fonctions d'affaires MELCCFP – Domaines d'affaires (niveau 1)



Ainsi, le présent PTN soutiendra tous les objectifs du plan stratégique.

Ambitions de l'organisation

Ambitions d'affaires

Au regard des résultats du Radar NumériQc, la stratégie de transformation numérique du MELCCFP repose sur une transformation numérique graduelle et en continu de ses pratiques sur chacune des deux dimensions (adaptabilité aux utilisateurs et performance organisationnelle).

Voici les ambitions d'affaires pour les quatre prochaines années :

- Définir un cadre de transformation organisationnelle (orientations, standards, normes, modèles, etc.) :
 - Définir les lignes directrices applicables à chacun des projets (affaires et technologiques) pour accroître la maturité numérique de l'organisation. L'annexe 4 détaille ces lignes directrices par projet de transformation numérique organisationnelle;
- Optimiser l'exploitation de nos connaissances environnementales :
 - Définir les interrelations entre les connaissances nécessaires pour répondre à notre mission (clients, activités anthropiques, éléments environnementaux, éléments légaux, etc.);
 - Déterminer les liens entre les informations recueillies et la réglementation;
 - Structurer les données en vue de les rendre interopérables et mieux les exploiter et les diffuser;
 - Se doter d'une plateforme technologique pour exploiter les connaissances environnementales;
 - Offrir des plateformes de participation citoyenne à la surveillance et à la protection de l'environnement et de son évolution;
 - Se doter d'une plateforme de géomatique modernisée;
 - Avoir mis en place au moins une initiative en intelligence artificielle;
- Améliorer l'expérience client et employé :
 - Définir une stratégie organisationnelle de gestion de la clientèle;
 - Mettre en place un portail client intégrant les demandes, les informations sur les différents programmes et services ainsi que les connaissances environnementales d'intérêt pour les clients;
 - Rendre disponible aux employés un dossier client complet contenant les informations générales et spécifiques (demandes, etc.);
 - Prioriser et transformer les prochains services (subventions, autorisations, permis, inspections, etc.) en se basant sur des normes et des standards communs;

- Améliorer la gestion des opérations :
 - Mettre en place une plateforme de gestion des programmes et services réutilisable;
 - Transformer la gestion financière en consolidant les revenus et les dépenses;
 - Définir des standards et élaborer des processus de gestion documentaire.

Bénéfices

La liste complète des bénéfices globaux de la transformation numérique organisationnelle est disponible en annexe 5. Il est à noter que des bénéfices spécifiques pourront être définis pour chacun des projets de transformation.

Bénéfices de nature financière ou économique

- Rentabiliser les investissements (programmes et services, technologies, etc.).

Bénéfices relatifs à l'amélioration des services

- Avoir une meilleure réponse aux attentes, aux besoins et aux obligations des clients en ayant des services modernes, plus faciles d'accès, plus rapides, plus simples et plus adaptés.
- Avoir des délais de traitement réduits.
- Offrir aux clients un accès à leurs informations.
- Augmenter la performance organisationnelle et faire face à la pénurie de main-d'œuvre en étant plus efficace et plus efficient.
- Avoir une meilleure agilité organisationnelle pour s'adapter aux changements (climatiques, légaux, technologiques, etc.).

Feuille de route de la transformation numérique

Schéma de la feuille de route

Le MELCCFP a préparé une feuille de route exhaustive pour sa transformation numérique en utilisant une approche visant la transparence et l'inclusion à tous les niveaux de l'organisation. L'identification des projets et la priorisation a demandé la participation de tous les niveaux de gestion des affaires du ministère.

Différents critères de priorisation des projets ont été définis. Voici les principaux critères de priorisation qui ont influencé l'ordre des projets :

- Des risques organisationnels qui doivent être mitigés ou éliminés complètement;
- Des lois et règlements qui sont prévues et qui doivent être supportés par la technologie;
- Des processus et traitements qui sont à un niveau de criticité élevé;
- Des applications qui mettent en place plusieurs fondations technologiques en même temps qui pourront être réutilisées et par le fait même permettant d'accélérer d'autres projets;
- Des applications qui ont des affinités fonctionnelles entre elles permettant de les mutualiser et de réduire les efforts.

Les mandats (M-XXXXX) du MELCCFP regroupent un ensemble d'initiatives de même nature en vue de mutualiser les services au Ministère. L'annexe 2 présente l'adéquation entre les mandats et les initiatives regroupées.

Le tableau suivant indique, pour chacun des mandats de la feuille de route, les liens avec le plan stratégique et les ambitions d'affaires.

Mandats	Orientations										Ambitions d'affaires									
	1- Préserver la santé et la diversité des écosystèmes	2- Soutenir la transition climatique et énergétique	3- Mettre l'expertise de notre personnel au profit de la population et des clientèles	Objectifs stratégiques			1- Favoriser la conservation et la mise en valeur de milieux naturels riches en biodiversité	2- Veiller à la qualité de l'environnement	3- Préserver la ressource en eau	4- Favoriser la réduction des émissions de GES	5- Adapter nos milieux de vie et nos écosystèmes aux conséquences des changements climatiques	6- Offrir une expérience employé mobilisante	7- Améliorer l'expérience client	1- Définir un cadre de transformation ministérielle	2- Définir un ministère axé sur nos connaissances	3- Améliorer l'expérience client et employé	4- Améliorer la gestion des opérations	Thématique de l'initiative		
	Mission	Soutien	Culture	Compétence	Gouvernance	Données	Cybersécurité	R&D	Autre											
M00001 - Rehaussement des infrastructures sur les sites des barrages, laboratoires mobiles, laboratoires, usines de traitement des eaux.			X									X	X		X	X	X			
M00002 - Gestion des dossiers de santé et sécurité au travail ministérielle – mandat conjoint avec la Sécurité des barrages et les RH			X									X				X				
M00003 - Solution unifiée de gestion de projets, de suivi de billets de soutien technique et incidents et requêtes pour la DGTI			X									X				X				
M00004 - Gestion du capital humain, de la planification de la main-d'œuvre, de la dotation et de la gestion des contributions			X									X				X				
M00005 - Solution de gestion d'inventaire pour les différents entrepôts du MELCCFP, ainsi que pour supporter les interventions d'évaluation ou de maintenance sur les actifs et ouvrages matériels (barrages).			X									X	X			X				
M00006 - Gestion ministérielle des inspections (ou interventions) environnementales		X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
M00007 - Télémétrie ministérielle par une refonte du système de collecte intégrée de données télé-mesurées)	X	X				X	X	X	X	X				X	X		X		X	
M00008 - Révision de la solution de suivi environnemental en offrant un guichet unique d'auto-collecte ou d'autosurveillance pour les clients assujettis	X	X	X			X	X	X	X	X		X			X	X	X	X		
M00009 - Gestion de connaissances environnementales supportant la collecte d'informations terrains et de géolocalisation.	X	X	X			X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		
M00010 - Consolidation du patrimoine SAGO (CPS) - Gestion des éléments assujettis dans le cadre d'une connaissance environnementale ministérielle	X	X				X	X	X	X	X					X		X		X	
M00011 - Plateforme ministérielle de gestion de la relation clientèle de bout en bout (centre de relation clients OU CRM) permettant de soutenir les ressources dans la gestion de leur dossier client			X									X	X	X		X	X	X	X	
M00012 - Solution de registres publics ministériels (débutant par le registre des autorisations de travaux)			X									X		X		X			X	
M00013 - Sécurité de la Gestion des Identités et des accès (GIA)			X									X				X			X	
M00014 - Implantation d'un processus de Gestion des identités et des accès dans la foulée du cadre gouvernemental (GIA)			X									X				X			X	

Le tableau suivant indique, pour chacun des mandats de la feuille de route, les cibles d'échéanciers tels que planifiés.

	2024	2025	2026	2027	2028
M00001 - Rehaussement des infrastructures sur les sites des barrages, laboratoires mobiles, laboratoires, usines de traitement des eaux.					
M00002 - Gestion des dossiers de santé et sécurité au travail ministérielle – mandat conjoint avec la Sécurité des barrages et les RH					
M00003 - Solution unifiée de gestion de projets, de suivi de billets de soutien technique et incidents et requêtes pour la DGTI					
M00004 - Gestion du capital humain, de la planification de la main -d'œuvre, de la dotation et de la gestion des contributions					
M00005 - Solution de gestion d'inventaire pour les différents entrepôts du MELCCFP, ainsi que pour supporter les interventions d'évaluation ou de maintenance sur les actifs et ouvrages matériels (barrages).					
M00006 - Gestion ministérielle des inspections (ou interventions) environnementales					
M00007 - Télémétrie ministérielle par une refonte du système de collecte intégrée de données télé-mesurées)					
M00008 - Révision de la solution de suivi environnemental en offrant un guichet unique d'auto-collecte ou d'autosurveillance pour les clients assujettis					
M00009 - Gestion de connaissances environnementales supportant la collecte d'informations terrains et de géolocalisation.					
M00010 - Gestion des éléments assujettis dans le cadre d'une connaissance environnementale ministérielle					
M00011 - Plateforme ministérielle de gestion de la relation clientèle de bout en bout (centre de relation clients OU CRM) permettant de soutenir les ressources dans la gestion de leur dossier client					
M00012 - Solution de registres publics ministériels (débutant par le registre des autorisations de travaux)					
M00013 - Sécurité de la Gestion des Identités et des accès (GIA)					
M00014 - Implantation d'un processus de Gestion des identités et des accès dans la foulée du cadre gouvernemental (GIA)					

Évolution des compétences et de la culture organisationnelles

L'évolution des compétences et de la culture du MELCCFP se fera d'abord par un diagnostic approfondi pour déterminer les compétences nécessaires à la transformation par rapport à celles présentes dans l'organisation en vue de réaliser la transformation organisationnelle.

Le diagnostic, bien qu'amorcé à ce stade-ci du projet, sera complété afin de déterminer les écarts et de cerner les besoins de développements adaptés en vue de répondre aux besoins génériques, liés à la transformation, et aux besoins spécifiques, liés aux différents projets. Cette analyse portera sur les différentes composantes de la compétence professionnelle : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être³.

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

Parmi les projets de la feuille de route, deux sont des stratégies sur des volets touchant directement le citoyen. Ces stratégies permettront de définir les bases des prochains projets permettant d'offrir des services aux citoyens.

- Stratégie de gestion de la clientèle

Cette stratégie vise à aborder plusieurs perspectives : manière dont la clientèle accède aux programmes et services et dont le Ministère doit aligner ses propres processus internes pour répondre aux besoins des clients. Une définition des persona et des parcours pour chacune de ces persona sera au cœur de cette stratégie.

- Stratégie de gestion de la connaissance environnementale :

La gestion de la connaissance environnementale est au cœur de tout ce qui est fait au Ministère. Cette connaissance permet de suivre l'évolution de l'environnement et d'élaborer des lois et des règlements appropriés, en plus de faciliter la prise de décisions. La stratégie permettra de définir un cadre pour uniformiser cette connaissance environnementale, la structurer, y accéder et la valoriser pour mieux servir la clientèle.

³ Boudreault, H. (2002). *Conception dynamique d'un modèle de formation en didactique pour les enseignants du secteur professionnel*, Thèse (Ph. D.), Université de Montréal.

Gouvernance et gestion des données numériques gouvernementales

Le Ministère participe au groupe de travail sur la cartographie des données gouvernementales. Il est donc attendu que le Ministère produise sa cartographie des données ministérielles.

De plus, une des ambitions de la transformation numérique du Ministère est la valorisation des données de connaissances environnementales.

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

A) Intelligence artificielle

Dans le contexte de la fusion, le Ministère a mis en place une initiative d'intelligence artificielle en mai 2023. En effet, le projet iPêche utilise la reconnaissance d'images pour répertorier 125 espèces de poissons du Québec. Les pêcheurs ont maintenant accès à une application pour téléphone mobile innovante qui leur permet presque à coup sûr d'identifier le poisson capturé grâce à l'intelligence artificielle.

Aussi, lors de l'élaboration de sa vision 15-20 ans, le Ministère a ciblé l'utilisation de l'intelligence artificielle pour :

- Extraire et valider de l'information dans des documents non structurés (plan, rapports, etc.);
- Valider et corriger des anomalies de données;
- Valider le contexte de données jugées non valides;
- Définir des modèles prédictifs pour suivre l'évolution de l'environnement;
- Analyser des données et leurs interrelations;
- Déterminer de nouveaux programmes et services;
- Faciliter la réponse aux demandes d'accès à l'information.

Le Ministère désire donc mettre en œuvre au moins une autre initiative d'ici les quatre prochaines années. Cependant, cette initiative n'a pas encore été définie.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation

Une importance de premier plan sera accordée à l'élaboration d'un plan organisationnel de main-d'œuvre et d'activités de développement aligné sur les ambitions du chantier. Ce plan permettra à la fois de développer les talents disponibles dans l'organisation, en fournissant des possibilités de perfectionnement professionnel, et de déterminer les compétences complémentaires requises afin d'orienter le recrutement de nouveaux talents.

En fonction des besoins cernés, des stratégies pourront être élaborées afin d'assurer à l'organisation de combler ses besoins au regard de compétences spécifiques liées à la transformation organisationnelle. L'objectif sera de compléter les expertises internes en accueillant des personnes qui détiennent des compétences complémentaires et nécessaires à la réalisation des initiatives et des projets.

Ces deux stratégies, soit celle du développement des compétences du personnel et celle de l'accueil de nouveaux talents, vont garantir que l'organisation détient l'ensemble des compétences et des expertises pour soutenir le projet de transformation et relever les défis qui y sont liés dans un environnement en constante évolution.

Plan de changement organisationnel

Pour le MELCCFP, la transformation organisationnelle est un projet fédérateur de l'innovation et de l'amélioration des processus organisationnels misant sur :

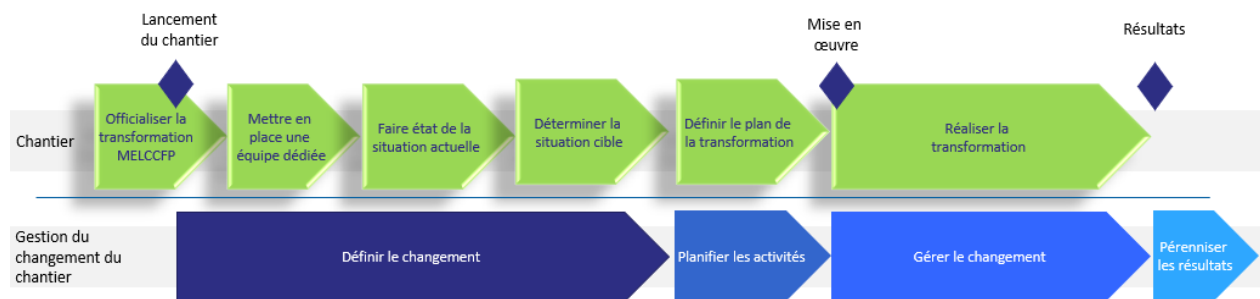
- La connaissance environnementale mise au centre des réflexions;
- La simplification des services offerts à la clientèle;
- L'amélioration de l'expérience employé;
- Le renforcement de la performance organisationnelle.

Afin de la concrétiser, la transformation impliquera l'ensemble du personnel et l'organisation dans sa culture profonde, notamment dans les façons de faire, les processus, les outils, les rôles et responsabilités, les compétences, les croyances, les comportements, etc. La stratégie de gestion du changement visera à permettre à l'ensemble du personnel de se préparer et de s'adapter plus facilement à l'évolution souhaitée de l'organisation et aux besoins des citoyens ainsi que d'améliorer la qualité des services offerts, tout en renforçant l'engagement, la satisfaction au travail et la performance.

La stratégie met donc les personnes au cœur de ses actions et, à cet égard, elle s'appuiera sur quatre grands leviers pour mener la transformation : le leadership, les communications, l'évolution des compétences et l'organisation du travail.

La stratégie priorisera également la participation des différents acteurs à la transformation dans les actions du chantier puisque nous croyons que c'est en grande partie à travers le dialogue et des périodes d'échanges que les personnes peuvent mieux assimiler les informations, comprendre et créer du sens avec le projet de transformation⁴.

La démarche de gestion du changement sera alignée sur le projet tout au long du cycle de vie de la façon suivante :



Cette démarche sera également appliquée à tout projet lié à la transformation numérique du Ministère afin de garantir que l'approche et les actions sont cohérentes pour le chantier et les parties prenantes.

Définir le changement permettra de déterminer clairement ce que l'on souhaite accomplir, d'assurer une compréhension commune et de préparer une approche adaptée aux ambitions du projet.

Cette première étape servira à obtenir les intrants nécessaires à la planification des activités, c'est-à-dire à l'élaboration d'un plan de gestion du changement qui prévoit des actions adaptées à chaque partie prenante à la transformation.

Suivra l'étape de mise en œuvre des activités et des communications prévues au plan. Ces activités suivront les phases d'intégration suivantes : la sensibilisation, la compréhension, l'adhésion, l'appropriation et l'intégration. Le succès de cette étape reposera sur notre capacité à mesurer l'efficacité de nos initiatives et à ajuster les activités et les communications à réaliser pour assurer l'adhésion des personnes jusqu'à l'intégration des changements.

⁴ Bareil, C., S. Charbonneau et A. Baron (2020). *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*, JFD Éditions, 158 p.

La dernière étape consistera à assurer la pérennité des résultats obtenus au sein des équipes et de l'organisation. De concert avec l'équipe du chantier, cette étape permettra d'évaluer la performance de la transformation, de mesurer les écarts (s'il y a lieu) et de mettre en œuvre des actions pour engager les acteurs vers l'amélioration continue de la transformation.

Le schéma à l'annexe 6 présente les activités et les livrables de chacune des étapes du projet et de la démarche de gestion du changement selon nos quatre leviers.

Plan de gestion des risques

La mise en œuvre d'un processus de gestion des risques relatif à la transformation numérique organisationnelle est en cours. Les principaux risques relatifs à la réalisation du plan de transformation numérique (TNO) ont été identifiés. Ces risques sont les plus critiques quant à la mise en œuvre de la TNO et à l'atteinte de ses objectifs. Leurs causes, leurs conséquences et les contrôles actuellement en place pour les gérer ont été documentés. Le tableau suivant synthétise les résultats des travaux menés jusqu'à maintenant.

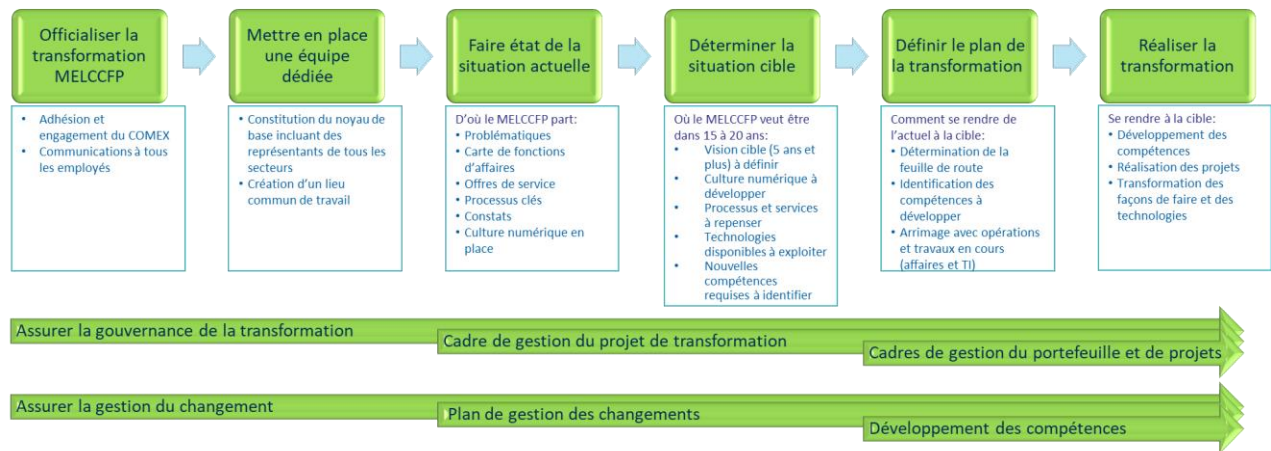
Risques	Contrôles en place ou en développement
R.01. Transformation numérique organisationnelle non priorisée par le Ministère	- Présentations aux gestionnaires - Mise en place et rencontre du comité directeur du chantier - Mise en place d'une équipe dédiée pour coordonner le chantier - Plan d'action de la transformation numérique
R.02. Manque d'adhésion à la vision de la transformation numérique organisationnelle	- Stratégie de gestion du changement et de communication - Mesure de l'adhésion des membres du personnel - Plan d'action de la transformation numérique
R.03. Déficience dans le suivi des objectifs et des effets des actions	- Plan d'action de la transformation numérique
R.04. Manque de cohérence avec les attentes du citoyen, de la clientèle et des partenaires	À développer
R.05. Manque de capacité pour gérer les programmes de projets et les projets	- Bureau de projet sectoriel (technologique) - Stratégie de gestion du changement et de communication
R.06. Priorisation des projets non favorable à l'atteinte de la vision de la transformation numérique	À développer

Risques	Contrôles en place ou en développement
	art. 29 (2) LAI

Pour la suite des travaux de gestion des risques, il est prévu de déterminer la criticité des sept risques identifiés. Pour cela, l'impact de leur matérialisation et leur probabilité d'occurrence seront évalués. Selon les résultats obtenus, les stratégies de contrôle seront revues et des mesures d'atténuation additionnelles seront définies puis mises en place afin de réduire le niveau de risque. La mise en œuvre de ces mesures fera l'objet d'un suivi et les risques seront revus périodiquement.

Annexe 1 : Démarche de production du PTN

Le Ministère s’est doté d’une démarche impliquant tous les secteurs de l’organisation et approuvée par la haute gestion (Comité exécutif). Le diagramme suivant présente la démarche proposée.



Une équipe dédiée a été mise en place. Celle-ci représente tous les secteurs de l’organisation.

Secteurs d'affaires⁵ - Direction générale des barrages - SMA Expertise et politiques de l’eau et de l’air - SMA Transition climatique et énergétique - SMA Évaluations et autorisations environnementales - SMA Développement durable et qualité de l’environnement - SMA Contrôle environnemental et sécurité des barrages - SMA Faune et Parcs Planification stratégique	Ressources humaines - Gestion du changement - Gestion des compétences Ressources financières Communications Volets de l’architecture d’entreprise - Architecture d’entreprise - Architecture d’affaires - Architecture de l’information - Architecture applicative - Architecture d’infrastructures technologique - Sécurité de l’information
---	---

⁵ L’équipe dédiée a été établie selon la structure administrative de janvier 2023. À la fin de mai 2023, une nouvelle structure administrative a été mise en place. L’équipe dédiée sera reformée pour refléter cette nouvelle structure.

Les représentants des secteurs ont les responsabilités suivantes :

- Déterminer les activités à réaliser pour mener à bien la transformation du Ministère;
- Conseiller les différents comités du projet et la haute gestion;
- Organiser des ateliers de travail pour réaliser les activités déterminées préalablement;
- Déléguer la réalisation d'activités;
- S'assurer d'avoir les bons intervenants pour les ateliers de travail;
- Réaliser les biens livrables de la transformation;
- Veiller au respect des orientations, des principes et autres définis dans ce chantier dans le cadre des différentes initiatives à venir;
- Participer aux activités de communications, aux présentations, etc.
- Participer activement à la Table d'architecture d'entreprise ministérielle

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

Mandat MELCCFP	Projet SIGRI P-XXX	Description de projet
M00001 -Rehaussement des infrastructures sur les sites des barrages, laboratoires mobiles, laboratoires, usines de traitement des eaux.	P-250 Rehaussement des infrastructures sur les sites nouveaux sites FPTE	Mettre en place un réseau de performance et sécuritaire et installer les équipements nécessaires afin d'offrir à toutes les équipes, toutes disciplines confondues plus de flexibilité au travail peu importe l'endroit où ils se trouvent (RCR, Wifi, Téléphonie, Teams Rooms).
	P-249 Rehaussement des infrastructures sur les sites des barrages, des laboratoires, des laboratoires mobiles et usines de traitement des eaux	Mettre en place un réseau de performance et sécuritaire et installer les équipements nécessaires afin d'offrir à toutes les équipes, toutes disciplines confondues plus de flexibilité au travail peu importe l'endroit où ils se trouvent (RCR, Wifi, Téléphonie, Teams Rooms).
M00002 -Gestion des dossiers de santé et sécurité au travail ministérielle - mandat conjoint avec la Sécurité des barrages et les RH		
M00003 -Solution unifiée de gestion de projets, de suivi de billets de soutien technique et incidents et requêtes pour la DGTI ayant un lien fort avec les feuilles de temps et ajustement à l'outil de gestion des horaires variables dans le cadre de l'intégration avec Faune et Parcs.		
M00004 -Gestion du capital humain, de la planification de la main-d'œuvre, de la dotation et de la gestion des contributions		

M00005 -Solution de gestion d'inventaire pour les différents entrepôts du MELCCFP, ainsi que pour supporter les interventions d'évaluation ou de maintenance sur les actifs et ouvrages matériels (barrages).	P-242 Gestion ministérielle d'inventaire des actifs matériels	Rehaussement du logiciel de gestion d'inventaire pour les différents entrepôts du MELCCFP et de la base de données qui sert à gérer les inventaires et les interventions d'inspection ou de maintenance et réparation sur les barrages.
M00006 -Gestion ministérielle des inspections (ou interventions) environnementales	FP20-002 Vente de permis en ligne avec coupons (VPLC)	Mettre en valeur la chasse et la pêche en permettant l'émission de coupons de ramassage en ligne. Compléter l'offre de services de la vente des permis en ligne. Assurer le contrôle de la conformité des permis. Remplacement de la carte plastique embossée par la Fédération québécoise des chasseurs et pêcheurs (FédéCP) par un format électronique
	FP19-048 Gestion intégrée des programmes	Mettre en place une solution numérique intégrée pour la gestion des programmes de subventions destinées aux entreprises et aux citoyens du Québec. L'initiative vise quatre programmes d'aides financières et le remplacement de deux actifs informationnels, dont un désuet. Le projet GIPS devra permettre d'intégrer la gestion des programmes de subvention PCCI, OASIS, ACQ et ATCL, les subventions ad hoc et ententes. Les suivis de ces ententes sont actuellement gérés par DMU (fichier Excel). Ce nouveau volet doit être ajouté dans la solution numérique proposée.
	P-220 Suivi de la sécurité des barrages	Tenir à jour un répertoire des barrages et de le rendre disponible pour consultation au grand public. Émettre des autorisations et des approbations et réaliser un contrôle des exigences légales auprès des propriétaires de barrages en plus de répondre à de nombreuses demandes d'avis et d'informations variées.
	P-252 Surveillance et entretien des barrages publics	Le système GBP est une application de gestion des barrages publics qui intègre des données historiques et des prévisions météorologiques. Il permet aux ingénieurs en gestion et planification hydrique de gérer les barrages en temps réel.

M00007 -Télémétrie ministérielle par une refonte du système de collecte intégrée de Données télémésurées)	P-254 Télémétrie ministérielle - Refonte du système collecte intégrée de données télémésurées (CIDT)	Le système de Collecte Intégrée de Données Télémésurées (CIDT), permet la collecte des données provenant de stations du ministère ou de stations de partenaires permettant d'effectuer la surveillance des niveaux et des débits des cours d'eau du Québec et de gérer les barrages en temps réel.
M00008 -Révision de la solution de suivi environnemental en offrant un guichet unique d'auto-collecte ou d'auto-surveillance pour les clientèles assujetties	P-244 Outil de collecte pour la mise en œuvre d'un système de déclaration, de cotation et de performance des bâtiments (SDCPB)	Mise en place d'un système de déclaration et de cotation relativement à la performance énergétique des bâtiments commerciaux et institutionnels.
	P-207 Suivi environnemental – Auto-surveillance	Le système de suivi environnemental (SENV) est un outil informatique de gestion de données pour quelques 134 établissements industriels des secteurs des mines, pâtes et papiers, dont plus de la moitié sont assujettis au Programme de réduction des rejets industriels (PRRI).
	P-253 Système de suivi des données des industries émettrices (SENV)	Gestion des données de suivi environnemental. La version modernisée du SENV (2.0) devrait permettre à toutes les entreprises visées par le Règlement relatif à l'exploitation des établissements industriels de remplir leurs obligations auprès du ministère.
M00009 -Logistique des opérations terrains, mobilité et drones (OTMD) avec volet de gestion de connaissances environnementales	P-218 Opérations terrain, mobilité et drones (connaissance environnementale)	La solution d'acquisition des données de terrain avec les équipements mobiles est un complément vient en complément des inspections environnementales, en offrant des solutions d'acquisition d'informations supplémentaires par l'utilisation des dernières innovations technologiques de surveillance du territoire, tels les drones, les bathymètres, etc.
M00010 Gestion des éléments assujettis dans le cadre d'une connaissance environnementale ministérielle	P-241 Gestion des éléments assujettis dans le cadre d'une connaissance environnementale ministérielle	Établir comment arriver à une gestion ministérielles des connaissances environnementales. Avoir une vue ministérielle commune et partagée de la gestion collaborative de la connaissance environnementale.

	P-251 SAHFA – Volet 2: Gestion de la connaissance d'affaires	Projet visant à réduire la complexité administrative de la gestion des habitats fauniques, notamment pour les régions. Le volet 2 va permettre la consultation et la production de différents rapports sur les données des habitats et les demandes.
	XXX-14 Participation citoyenne (Sentinelle)	Refonte de l'application Sentinelle. Sentinelle est un outil de détection des espèces exotiques envahissantes (EEE)
	P-209 Système de gestion de l'information du laboratoire (LIMS)	Remplacement du système de gestion de l'information du laboratoire (LIMS) identifié au Ministère par l'acronyme GITE.
M00011 -Plateforme ministérielle de gestion de la relation clientèle de bout en bout (centre de relation clients OU CRM) permettant de soutenir les ressources dans la gestion de leur dossier client	XXX-1 Suivi du plan d'action gouvernemental en développement durable (BCDD)	Collecte de données d'une centaine d'organisation pour reddition de comptes annuelle.
M00012 -Solution de registres publics ministériels (débutant par le registre des autorisations de travaux)	P-246 Transformation numérique du Registre public et des services d'affaires (LQE)	Évolution de la publication du registre des autorisations pour répondre à la Loi
M00013 -Sécurité de la Gestion des Identités et des accès (GIA) - Plan de rehaussement des serveurs et poste de travail ainsi que le plan de mitigation.		
M00014 -Implantation d'un processus de Gestion des identités et des accès dans la foulée du cadre gouvernemental (GIA)		
Projets gouvernementaux	P-193 MELCC - Consolidation des CTI	Transfert du CTI du MELCC
Projets uniques (interne) en cours	Transformation des milieux de travail (TMT)	Transformation des milieux de travail du MELCCFP
	Gouvernance	Gouvernance de la transformation numérique organisationnelle

Annexe 3 : Feuille de route de la transformation numérique

[illegible]

Annexe 4 : Pistes d'amélioration issues du Radar NumériQc

Axe 1 – Expérience utilisateur

- Implication de l'utilisateur final
- Collecter et exploiter la rétroaction
- Ébauche d'une stratégie globale de participation
- Documentation sur les parcours clients
- Élaboration des plans de participation dans la conception des services

Axe 2 – Qualité des services numériques

- Plateforme commune et modèles standardisés
- Expérience cohérente dans les prestations de services
- Optimiser les processus dans la conception des services pour les faire évoluer
- Réutiliser l'information interne et externe que l'on connaît
- Faciliter l'utilisation de nos services par la simplicité des accès et des procédures

Axe 3 – Intégration du numérique

- Envisager l'utilisation de nouvelles technologies
- Faire des services numériques de bout en bout

Axe 4 – Responsabilité sociale

- Considérer la participation de tous les utilisateurs dans la conception des services
- Obtenir seulement les informations indispensables pour nos services
- Faire une évaluation des 16 principes de développement durable pour chaque projet

Axe 5 – Conception de services numériques

- Intégrer de plus en plus le prototypage dans les projets
- Utiliser de nouvelles technologies pour la majorité des services
- Réutiliser ou s'inspirer de ce qui existe dans d'autres organisations

Axe 6 – Évaluation de la performance

- Mesurer la performance des services numériques pour prendre les décisions

Axe 7 – Expérience employé

- Briser les silos pour intégrer l'organisation dans un seul écosystème
- Se préoccuper davantage de la gestion du changement
- Faire un plan de développement des compétences numériques

Axe 8 – Gouvernance numérique

- La haute direction doit assumer un leadership en transformation numérique et communiquer de façon claire sa vision
- Avoir une structure souple de gouvernance des projets permettant une prise de décision rapide
- Respecter la portée des projets
- Augmenter la participation des parties prenantes à toutes les étapes de la réalisation des projets
- Communiquer régulièrement l'état d'avancement de toutes les initiatives

Annexe 5 : Définition des domaines d'affaires MELCCFP

1.0 Gestion de l'organisation

Capacité de planifier et de budgéter les affaires, de gérer l'architecture organisationnelle, de gérer les risques organisationnels, de rendre compte des activités, de maintenir les livres de comptes, tant opérationnels que de statistiques, d'évaluer et de rendre compte du rendement organisationnel, de procéder à la vérification des activités, etc.

2.0 Gestion des communications

Capacité de gérer les campagnes d'information aux clients, les relations publiques, les communications d'entreprise internes et externes, etc.

3.0 Gestion de la connaissance environnementale

Capacité de collecter les données sur l'environnement (descriptives et géographiques, scientifiques et techniques, sur environnement naturel et sur les activités humaines), de gérer l'état de l'environnement et de ses changements, d'analyser les divers aspects environnementaux, de gérer les risques liés à l'environnement, etc. Cette définition inclue aussi le positionnement géographique de cette connaissance.

4.0 Gestion des lois et règlements

Capacité de concevoir la législation, de gérer son cycle de vie, de gérer le contexte législatif pour des causes en cours, etc.

5.0 Développement des programmes et services

Capacité d'analyser les possibilités d'un nouveau programme ou service ou de modifier un programme ou service existant, de le concevoir (du général jusqu'à ses détails), de concevoir le soutien à ce programme ou service (formation, communication, assistance client, etc.), de mettre en œuvre le programme ou service et son soutien, d'assurer le suivi global du programme ou service (assurance qualité, rendement et autres), etc.

6.0 Gestion des clients

Capacité de pouvoir déterminer les clients potentiels, de gérer les renseignements généraux des clients (type et rôles du client, adresse, préférences, contacts, etc.), de définir les besoins du client, de fournir des renseignements aux clients, de gérer les plaintes, etc.

7.0 Gestion de la prestation de services

Capacité de fournir un service en respectant les exigences légales et réglementaires (avec ou sans entente), c'est-à-dire analyser une demande, rendre une décision, réaliser des inspections, répondre aux demandes d'accès à l'information, renouvellement des ententes, suivi de la conformité des ententes, etc.

8.0 Gestion du marché des crédits du carbone

À définir

9.0 Gestion des barrages publics

Capacité de gérer le niveau des eaux lorsque nécessaire pour éviter les inondations. De plus, c'est la capacité de construire, maintenir et réparer les barrages publics dans le but de s'assurer de la bonne opération de ces biens immobiliers et équipements.

10.0 Gestion des partenaires et des fournisseurs de services

Capacité de développer les réseaux de partenaires et de fournisseurs de services, de gérer ces réseaux, de gérer la rémunération des partenaires et des fournisseurs de services, de gérer les activités des partenaires et de fournisseurs de services, etc.

11.0 Gestion de la trésorerie

Capacité de gérer les comptes de facturation, de percevoir les sommes dues, de gérer les activités bancaires, de gérer les comptes débiteurs, de procéder aux décaissements, de gérer les comptes créditeurs, etc.

12.0 Gestion du capital humain

Capacité de développer l'organisation et sa structure, de gérer les ressources humaines, de gérer la santé et la sécurité au travail, de gérer les réclamations de déplacements et les dépenses, etc.

13.0 Gestion du soutien à l'organisation

Capacité de gérer tous les aspects de soutien, c'est-à-dire gérer les approvisionnements, les immeubles, les biens mobiliers, la sécurité, les règles administratives et le bloc de connaissances de l'organisation, concevoir les processus, gérer le déroulement du travail, gérer les documents, gérer les technologies de l'information, etc.

Annexe 6 : Lignes directrices par projet de transformation numérique organisationnelle

Des ambitions d'affaires par projet ont été établies, et principalement pour chaque nouveau service offert pour ou lors de chaque modification majeure d'un service actuel :

- Faire une évaluation de tous les principes de développement durable;
- Impliquer toutes les parties prenantes, incluant l'utilisateur final de la conception (avec prototypage) à l'implantation;
- Optimiser les processus liés au service en utilisant des normes et des standards et en visant le numérique de bout en bout;
- Documenter les parcours utilisateur;
- Obtenir seulement les informations indispensables et réutiliser l'information interne et externe que l'on détient;
- Mettre en place un mécanisme de rétroaction pour le service livré;
- Mettre en place des indicateurs de performance et de suivi;
- Mettre en place une gestion du changement;
- Communiquer régulièrement l'état d'avancement du projet;
- Respecter la portée du projet;
- Utiliser les indicateurs de performance et de suivi des services numériques pour prendre les décisions.

Annexe 7 : Bénéfices du chantier de transformation numérique organisationnelle

Bénéfices pour le client

- Avoir une meilleure réponse aux attentes du client, à ses besoins et à ses obligations en ayant des services modernes, plus faciles d'accès, plus rapides, plus simples et plus adaptés.
- Avoir des délais de traitement réduits.
- Avoir accès aux informations du client.

Bénéfices pour le citoyen

- Avoir accès aux informations environnementales.
- Pouvoir participer à la protection de l'environnement (dénoncer des comportements irresponsables, des événements) et à la collecte de connaissances environnementales.

Bénéfices en lien avec la mission

- Mieux protéger l'environnement par une meilleure proactivité face aux changements climatiques et aux impacts des activités humaines.
- Mieux réagir aux menaces envers l'environnement en ayant toute la connaissance environnementale à disposition.
- Inclure le citoyen dans la gestion de la connaissance environnementale.

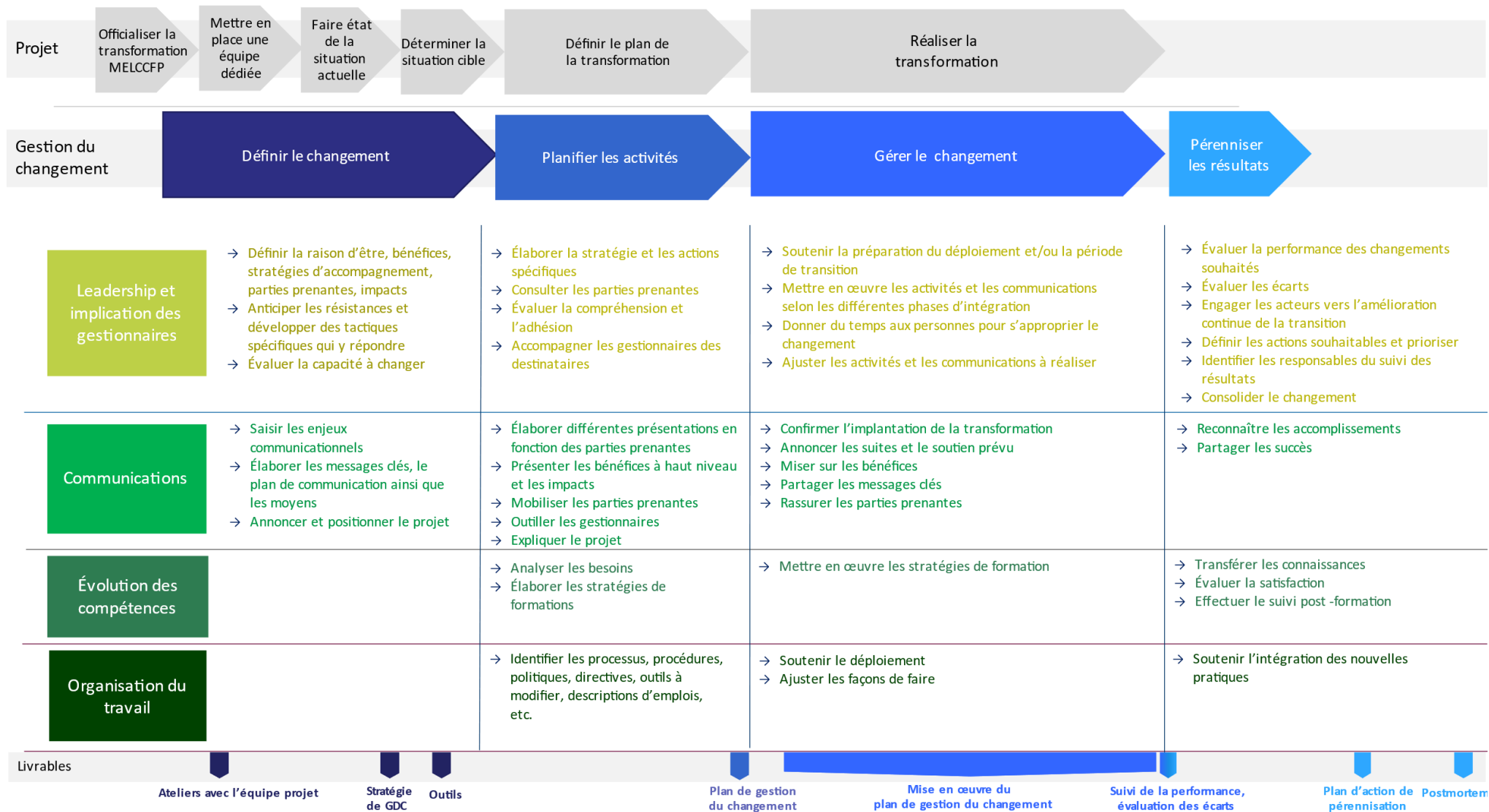
Bénéfices pour l'organisation

- Augmenter la performance organisationnelle et pallier la pénurie de main-d'œuvre en étant plus efficace et plus efficient.
- Avoir une meilleure agilité organisationnelle pour s'adapter aux changements (climatiques, légaux, technologiques, etc.).
- Rentabiliser les investissements (programmes et services, technologies, etc.).
- Assurer la pérennité des services.
- Cerner plus rapidement des situations problématiques et prendre des décisions plus éclairées par la mise en commun et la disponibilité des connaissances environnementales.
- Avoir une image plus positive en améliorant la transparence du Ministère et l'acceptabilité sociale de nos décisions.
- Faciliter la reddition de compte (à la population, au gouvernement, etc.).

Bénéfices pour l'employé

- Avoir accès à toute la connaissance nécessaire (environnementale, de l'organisation, etc.).
- Avoir des processus améliorés et uniformisés, et supportés par des outils modernes, en meilleure adéquation avec le travail à réaliser.
- Avoir des possibilités de développement des compétences.
- Offrir une meilleure expérience employé (se sentir plus efficient et plus valorisé, fierté, motivation, rétention, attractivité, adhésion aux changements).

Annexe 8 : Activités et livrables en gestion du changement



Annexe 9 : Définitions issues des travaux de vision organisationnelle

Client

Dans le cadre des travaux, il a été convenu que le client est toute personne qui reçoit un service, qui a des obligations ou qui fait l'objet d'un manquement. Cela peut être une personne physique, une personne morale ou une autorité publique. Ce n'est pas un partenaire ni un fournisseur de services.

Représentant du client

Ce terme inclut autant les représentants internes d'un client (membres du personnel) que les représentants externes (mandataires officiels, parents proches, etc.).

Dossier client

Ce sont toutes les informations détenues sur le client, incluant ses renseignements personnels, les informations sur ses établissements et ses activités, les informations sur l'ensemble des programmes et services (autorisations, subventions, analyses, résultats de laboratoire, etc.) demandés et les décisions rendues, les différentes interactions avec le MELCCFP, etc.

Entente client

Ce sont les ententes avec le client dans le cadre des programmes et services offerts, notamment les permis, les autorisations, les subventions, les ententes de conformité, les droits d'occupation, etc. Un document d'entente entre le MELCCFP et les clients doit être délivré; il se peut par la suite que certaines ententes aient un cycle de vie qui doit être géré, que ce soit un renouvellement, une demande de conformité ou autres activités.

Connaissance environnementale

Ce sont les connaissances scientifiques et techniques, descriptives et géographiques sur l'environnement naturel et anthropique. Cela peut être les écosystèmes et les milieux atmosphériques, terrestres et aquatiques, les infrastructures publiques et privées, les équipements, les activités, les éléments d'intérêt, etc.



**Environnement,
Lutte contre
les changements
climatiques,
Faune et Parcs**

Québec 