

Société  
de développement  
de la Baie-James

Québec 

# PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027

*UNE DÉMARCHE COLLABORATRICE DE TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE AU SERVICE DE LA RÉGION DE LA BAIE-JAMES*

DATE DE DÉPÔT : 15 MAI 2023

Votre  
gouvernement 

Québec 

# Table des matières

Message du président-directeur général .....	1
Message de la vice-présidente à l'exploitation .....	2
I- Vision de la transformation numérique.....	3
I-1. Principes directeurs .....	3
I-2. État des lieux en matière de transformation numérique.....	4
I-3. Intrants nécessaires à la vision organisationnelle .....	5
I-4. Vision organisationnelle de la transformation numérique .....	5
I-5. Arrimage au plan stratégique .....	6
II- Ambitions de l'organisation .....	6
II-1. Ambition 1 : Assurer la sécurité et la qualité de la donnée.....	6
II-2. Ambition 2 : Intégrer des outils numériques pour soutenir le personnel et rendre les processus plus optimisés et automatisés .....	7
II-3. Ambition 3 : Soutenir et accompagner le personnel le long de la transformation numérique ....	8
II-4. Ambition 4 : Rendre disponible en temps réel l'information pertinente.....	9
III- Feuille de route de la transformation numérique .....	11
III-1. Schéma de la feuille de route .....	11
III-2. Évolution des compétences et de la culture organisationnelle.....	13
III-3. Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises .....	13
III-4. Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales .....	14
III-5. Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation .....	14
IV- Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique .....	16
IV-1. Plan organisationnel de la main-d'œuvre et la formation .....	16
IV-2. Plan de changement organisationnel .....	16
IV-3. Plan de gestion des risques.....	17
V- Projets du portefeuille des projets prioritaires.....	18
V-1. Proposition .....	18
V-2. Fiche signalétique des projets prioritaires 2023-2024 .....	18
Annexe 1 : Démarche de production du PTN .....	21

## Message du président-directeur général

Depuis plusieurs années, la Société de développement de la Baie-James (SDBJ) connaît une forte croissance des services offerts. L'optimisation de ses différents processus pour une performance organisationnelle plus élevée est de plus en plus un impératif qu'une nécessité.

C'est au milieu de ce vent de changement que la transformation numérique telle qu'impulsée par le gouvernement vient améliorer la maturité numérique de la SDBJ pour une transformation des processus d'affaires.

La vision de la SDBJ est de « *devenir une organisation numérique qui place l'humain au centre de sa transformation pour améliorer sa performance* ».

Pour atteindre cette vision, 3 principales orientations ont été retenues. Ces orientations sont le fruit de 4 ambitions qui vont se traduire au niveau opérationnel en 13 projets et 2 activités (15 initiatives).

Les quelques principes directeurs suivants ont guidé l'élaboration du plan de transformation numérique (PTN) et sa mise en œuvre :

- L'humain au centre de la transformation;

- Les contraintes liées à la disponibilité des ressources, la sécurité et la qualité de l'information;
- Les contraintes liées à la modernisation et à l'optimisation numérique des affaires;
- L'évaluation et l'actualisation annuelle du PTN;
- L'agilité.

Le présent PTN pour la période 2023-2027 est élaboré par l'ensemble de l'équipe de la SDBJ pour l'ensemble de la population de la Baie-James et les partenaires de l'organisation. Nous attendons alors de toute la communauté une appropriation et une contribution en grand nombre pour son amélioration perpétuelle.

Bonne lecture!

Signature



**Alain Coulombe, MBA**

Président-directeur général

## Message de la vice-présidente à l'exploitation

La SDBJ, comme plusieurs organisations publiques ou privées, est frappée de plein fouet par la nécessité d'une transformation numérique pour faire face aux réalités et aux demandes croissantes des populations desservies.

La Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement prévoit que les organismes publics élaborent un PTN.

L'élaboration du PTN de la SDBJ vise **trois objectifs**:

- Faire **évoluer** l'administration publique;
- Adopter une **vision organisationnelle** cohérente et augmenter le niveau de **maturité numérique** de la SDBJ;
- Établir la **feuille de route** servant de référence transformationnelle.

Le présent PTN de la SDBJ est structuré en cinq grandes parties. La première partie met en contexte l'élaboration du PTN tout en rappelant les principes qui ont guidé son élaboration et sa mise en œuvre, l'état des lieux, les contraintes et la vision de l'organisation. La deuxième partie est consacrée à la présentation des ambitions. La troisième partie présente la feuille de route. La quatrième partie est consacrée au mécanisme de concrétisation et la cinquième partie aux projets du portefeuille.

Trois projets ont été identifiés comme projets prioritaires pour la première année (1<sup>er</sup> avril 2023 au 31 mars 2024). Ces projets vont permettre :

1. L'intégration de la feuille de temps numérique dans le processus de gestion de la paie pour l'ensemble du personnel;
2. L'implantation d'une plateforme intégrée de gestion de la logistique au relais routier du km 381;
3. L'installation d'un système de télémétrie sur les équipements des entrepreneurs et sur les véhicules de surveillance de la SDBJ.

À la fin de la première année, le PTN, une première expérience pour la SDBJ, sera évalué et actualisé.

Dans la réalisation de ses initiatives, la SDBJ risque de rencontrer quelques contraintes liées aux ressources et à sa position géographique. L'organisation met tout en œuvre pour y faire face et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Signature



**Josée Roy, CPA**

Vice-présidente à l'exploitation

# I- Vision de la transformation numérique

## I-1. Principes directeurs

### **L'humain au centre de la transformation**

L'élaboration du PTN 2023-2027 de la SDBJ est basée sur l'humain au centre de cette transformation numérique. La SDBJ a fait le choix de devenir numérique, tout en plaçant l'humain au centre de sa démarche. La transformation numérique viendra alors soutenir l'humain dans la réalisation des fonctions, activités et processus.

Ainsi, tout au long du processus de transformation numérique, l'attention sera portée sur la capacité des ressources humaines à suivre les changements induits par la réforme. Le processus de transformation numérique s'adaptera à cette capacité de l'humain pour l'aider à être plus performant dans l'atteinte des objectifs.

### **Contraintes liées à la disponibilité des ressources, la sécurité et la qualité de l'information**

La SDBJ, comme toute organisation, a des ressources limitées. Elle se verra alors obligée de faire des choix en tenant compte des critères qui sont définis par l'organisation pour arbitrer l'utilisation des ressources. Les mêmes critères définis au niveau de l'organisation vont s'appliquer aux projets du PTN qui s'intègrent dans la stratégie globale de l'organisation (Plan de développement de la SDBJ).

L'analyse de la contrainte que constituent les ressources est plus accentuée quand il s'agit des ressources humaines. Le roulement du personnel fait perdre de la connaissance et de l'expérience capitalisées par les employés. La croissance de l'organisation va plus vite que la croissance de la taille des ressources humaines. Le PTN doit pouvoir tenir compte de la surcharge de travail que connaît la plupart des employés, notamment l'équipe dédiée à l'administration des systèmes informatiques.

C'est pour cette raison qu'il sera difficile de réaliser de nouveaux projets de transformation numérique si ladite équipe n'est pas renforcée. Au besoin, les expertises externes peuvent être sollicitées pour réaliser des initiatives spécifiques prévues dans le PTN.

Par ailleurs, la sécurité et la qualité de l'information sont au centre du processus de transformation numérique. La recherche continue de la sécurité ou de la qualité de l'information peut avoir un impact sur les projets mis en œuvre, voire nous amener à réorienter nos ambitions.

La position géographique de la SDBJ fait qu'elle a un accès limité à l'Internet. Les investissements pour avoir accès à l'Internet sont extrêmement élevés en région éloignée.

### **Contraintes liées à la modernisation et à l'optimisation numérique des affaires**

La mise en place d'un projet de transformation numérique nécessite des prérequis dont la mise à niveau de l'infrastructure numérique. À la SDBJ, l'infrastructure numérique est désuète et nécessite des investissements importants pour sa mise à niveau et son entretien. Des investissements sont prévus en 2023 et d'autres doivent suivre pour rendre l'infrastructure numérique apte à soutenir la transformation numérique. Plusieurs actions doivent être entreprises en 2023. On peut citer entre autres :

- Le remplacement des équipements désuets (pare-feu, routeurs et commutateurs) de l'infrastructure numérique;
- La mise à jour de l'inventaire des actifs informationnels;
- L'élaboration du plan de reprise informatique;
- L'entretien de l'infrastructure numérique;
- L'élaboration d'un plan de migration et de transfert de certaines données;
- L'exécution d'un Plan de rehaussement de la cybersécurité (PRC) imposé par le MCN (SCT).

### **Évaluation et actualisation annuelle du PTN**

Pour maintenir une connectivité du PTN avec les réalités de l'organisation, une évaluation de l'atteinte des objectifs sera réalisée chaque année. Une actualisation du Plan sera également réalisée pour se conformer aux nouvelles réalités de l'organisation. La recherche d'une maximisation de la satisfaction des bénéficiaires pour les citoyens et les employés sera au cœur des choix.

### **L'agilité comme approche spécifique de gestion**

Au sein de la SDBJ, nous tenons à adopter une approche agile. En étant agile, tout l'accent sera mis sur les changements à apporter pour que le client soit au centre de nos préoccupations. Nos méthodes seront itératives et incrémentales (Scrum). Les équipes constituées pour réaliser les projets, libérées des liens hiérarchiques et administratifs, seront multidisciplinaires et autonomes pour facilement faire face aux changements de l'environnement. À travers cette agilité (12 principes de la méthode agile), nous allons :

- Prioriser la satisfaction client (destinataire du service amélioré par la transformation numérique);
- Accueillir le changement, même tard;
- Livrer fréquemment un produit opérationnel;
- Assurer une collaboration client-équipe;
- Collaborer avec des équipes motivées;
- Privilégier le dialogue direct;
- Mesurer l'avancement sur le plan opérationnel;
- Avancer à un rythme soutenable;
- Contrôler l'excellence de la réalisation;
- Privilégier la simplicité;
- Construire avec une équipe auto organisée;
- Améliorer l'efficacité de l'équipe.

## **I-2. État des lieux en matière de transformation numérique**

Des différentes discussions avec les responsables et le personnel de la SDBJ, on constate généralement que :

- Le personnel de la SDBJ est motivé à toujours mieux faire;
- Le personnel connaît bien les outils qu'il utilise régulièrement et sait globalement quoi faire pour atteindre les objectifs;

- Le personnel connaît globalement les outils à mettre en place pour les projets de transformation numérique;
- Le personnel est ouvert aux changements;
- Les membres du personnel sont débordés en raison de la croissance des activités;
- Les ressources informationnelles sont insuffisantes pour soutenir le changement;
- La quantité de travail à réaliser dépasse largement les heures rémunérées autorisées par le SCT;
- La SDBJ dispose d'un site Web qui fournit de l'information et des services de base;
- La SDBJ a effectué peu de changements à l'égard de ses processus d'affaires depuis quelques années;
- Les processus utilisés dans la réalisation des opérations et projets sont peu documentés et peuvent nécessiter des améliorations.

Cette analyse nous amène à partir sur la base que **la SDBJ a amorcé le numérique, mais peine à décoller.**

### I-3. Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

Dans le cadre du PTN 2023-2027 de la SDBJ, plusieurs intrants ont servi à la définition de la vision organisationnelle. L'inventaire de ces intrants, qui n'est pas nécessairement exhaustif, se présente comme suit :

- Le Plan de développement 2021-2023 de la SDBJ (SDBJ, 2021);
- Le Rapport de faisabilité sur la migration infonuagique de la SDBJ (MERIX TECHNOLOGIES, 2021);
- La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 (Québec, 2019);
- La Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026 (Québec, 2021);
- La Politique gouvernementale de cybersécurité (Québec, 2020);
- Le guide d'élaboration du Plan de transformation numérique 2023-2027 (Québec, 2022).

Les discussions avec les responsables de directions et le gérant du relais routier du km 381 nous ont permis de poser le diagnostic, d'avoir le consensus sur la vision, les orientations, les ambitions et les initiatives. Les rapports des rencontres ont servi à monter le document du PTN 2023-2027 de la SDBJ. Le Plan de priorisation des investissements en TI de la SDBJ a également été d'un grand soutien pour faire l'inventaire des initiatives.

### I-4. Vision organisationnelle de la transformation numérique

La SDBJ souhaite « ***devenir une organisation numérique qui place l'humain au centre de toute sa transformation pour améliorer sa performance*** ». Cette vision pourra se traduire par :

*des stratégies numériques avancées qui sont déployées pour numériser entièrement quelques services, avec une majorité de services encore hybrides (numériques et physiques); des changements avancés à la prestation de services et opérations avec un manque d'intelligence cognitive pour s'améliorer en continu. (Deloitte, 2021)*

Cette vision se traduit à travers trois grandes orientations que sont :

1. Faire évoluer l'infrastructure numérique ;

2. Rendre nos processus plus numériques ;
3. Améliorer la connectivité, l'agilité et la collaboration des parties prenantes.

Pour couvrir ces trois orientations, quatre ambitions ont été proposées et seront opérationnalisées à travers une quinzaine d'initiatives (2 activités et 13 projets).

## I-5. Arrimage au plan stratégique

L'élaboration du PTN 2023-2027 de la SDBJ s'intègre parfaitement aux plans stratégiques actuel et à venir. En effet, la SDBJ s'est dotée en 2021 de son Plan de développement 2021-2023. L'arrimage du PTN au Plan de développement 2021-2023 est apprécié, notamment à travers les trois enjeux stratégiques que sont :

- Enjeu stratégique 1 : maintien, amélioration, prolongement et développement du réseau de transport facilitant l'accès à la région;
- Enjeu stratégique 2 : maximisation des retombées économiques régionales;
- Enjeu stratégique 3 : performance organisationnelle.

Le troisième enjeu stratégique lié à la performance organisationnelle s'arrime parfaitement avec la vision du PTN qui est de « *devenir une organisation numérique qui place l'humain au centre de toute sa transformation pour améliorer sa performance* ».

Signalons que le Plan de développement 2024-2026 de la SDBJ est en cours d'élaboration et sera déposé avant la fin d'année 2023. Ce plan prendra en compte les grandes orientations, ambitions et initiatives du PTN de la SDBJ. Ainsi, l'arrimage est réalisé avec le plan de développement actuel et sera assuré par le plan de développement pour la période 2024-2026.

## II- Ambitions de l'organisation

### II-1. Ambition 1 : Assurer la sécurité et la qualité de la donnée

#### **Orientation :**

Cette ambition fait partie de la première orientation qui est de faire évoluer l'infrastructure numérique.

#### **Faits saillants :**

- Le numérique prend de l'ampleur chaque jour dans les organisations;
- La SDBJ veut se baser sur le numérique pour améliorer la performance de ses services;
- L'utilisation du numérique nécessite des investissements dans la sécurité et la qualité des données;
- Il est primordial d'intervenir de façon proactive en anticipant les menaces et en adoptant constamment des moyens de s'en protéger;
- La sécurité et la qualité de la donnée deviennent un enjeu dans un contexte fragilisé par le développement de l'infonuage, des cyberattaques et de l'intelligence artificielle.



### **Description :**

En améliorant la connectivité de leurs services, les organisations sont souvent confrontées à la gestion de la sûreté, de la sécurité et de la qualité des données. Ainsi, la sécurité des plateformes numériques, la sécurité des données et leur qualité deviennent un enjeu à ne pas négliger.

### **Bénéfices :**

- *Bénéfices de nature financière ou économique*

Aucun bénéfice financier et économique direct n'est associé à cette ambition. Par contre, sa mise en œuvre sauvera des coûts liés à la gestion des cyberattaques et les plaintes liées à la mauvaise qualité de la donnée.

- *Bénéfices relatifs à l'amélioration des services*

Les bénéfices en matière d'amélioration des services grâce à la réalisation de ces ambitions portent essentiellement sur :

- La réduction des bris de services;
- La rapidité et la célérité dans l'utilisation des plateformes.

### **Indicateurs de performance :**

- Nombre de cyberattaques interceptées par année;
- Nombre de cas de remise en cause de la qualité de nos données;
- Coût annuel de la réalisation de l'ambition (coût réel des initiatives).

## **II-2. Ambition 2 : Intégrer des outils numériques pour soutenir le personnel et rendre les processus plus optimisés et automatisés**

### **Orientation :**

Cette ambition fait partie de la deuxième orientation qui est de rendre nos processus plus numériques.

### **Faits saillants :**

- La SDBJ est en pleine croissance depuis ces dernières années;
- Les processus déployés pour offrir des services sont peu documentés et peuvent nécessiter des améliorations;
- L'amélioration des processus conduit inévitablement à l'automatisation, tant que faire se peut;
- L'automatisation des processus vient généralement soulager le personnel dans l'exécution des tâches;
- L'utilisation du numérique pour automatiser les processus viendra soulager le personnel dans le traitement des tâches et optimiser les processus de l'organisation.

**Description :**

L'amélioration des processus de la SDBJ passe inévitablement par la numérisation et l'automatisation des activités qui peuvent l'être. Ceci facilitera le travail aux employés en leur permettant de se décharger des activités à peu de valeurs ajoutées et qui peuvent se réaliser de manière répétitive et automatique.

**Bénéfices :**

- ***Bénéfices de nature financière ou économique***
  - Gain en ressources (humaines et financières).
  
- ***Bénéfices relatifs à l'amélioration des services***
  - Performance de nos processus;
  - Amélioration de la satisfaction de nos clients.

**Indicateurs de performance :**

- Nombre d'outils développés par an;
- Coût annuel de la réalisation de l'ambition (coût réel des initiatives).

## **II-3. Ambition 3 : Soutenir et accompagner le personnel le long de la transformation numérique**

**Orientation :**

Cette ambition fait partie de la deuxième orientation qui est de rendre nos processus plus numériques.

**Faits saillants :**

Malgré que le personnel de la SDBJ connaît bien l'organisation et sait quoi faire pour l'atteinte des objectifs, qu'il soit motivé et prêt à toujours mieux faire, la mise en œuvre du projet de transformation numérique survient dans un environnement caractérisé par :

- La surcharge de travail quasiment à tous les niveaux de la hiérarchie en raison de la croissance des services;
- Le manque de ressources humaines en informatique (deux employés disponibles en avril 2023 pour une prévision de cinq employés).

**Description :**

À travers cette ambition, l'organisation veut tout mettre en œuvre afin de faciliter le travail aux employés en développant des outils numériques et en renforçant leurs capacités à faire face aux changements organisationnels.

L'ambition permettra également de faciliter les échanges d'informations avec nos partenaires externes pour une meilleure collaboration.

**Bénéfices :**

- ***Bénéfices de nature financière ou économique***
  - La célérité dans le traitement des dossiers, soit un gain en temps qui impacte sur le coût de revient du service rendu;
  - La réduction de l'épuisement des employés qui pourra conduire au maintien des employés aux postes.
  
- ***Bénéfices relatifs à l'amélioration des services***
  - La réduction du temps des tâches à peu ou pas de valeurs ajoutées;
  - Les gains en performance qui conduisent à des gains financiers et économiques.

**Indicateurs de performance :**

- Taux de satisfaction du processus de transformation numérique (à mesurer à la mise en œuvre de chaque projet);
- Coût annuel de la réalisation de l'ambition (coût réel des initiatives).

## **II-4. Ambition 4 : Rendre disponible en temps réel l'information pertinente**

**Orientation :**

Cette ambition fait partie de la troisième orientation qui est d'améliorer la connectivité, l'agilité et la collaboration des parties prenantes.

**Faits saillants :**

- Les outils de communication avec les parties prenantes externes à l'organisation ne permettent pas d'atteindre efficacement ces derniers;
- La circulation de l'information à l'interne de l'organisation n'est pas en temps réel;
- Les données générées par les directions ne sont pas remontées de manière automatique pour faciliter les prises de décisions efficaces à tous les niveaux de l'organisation.

**Description :**

La circulation de l'information pertinente à l'interne aussi bien qu'à l'externe de toute organisation est très importante si l'organisation veut rester connectée avec ses parties prenantes et maintenir un niveau de communication efficace.

**Bénéfices :**

- *Bénéfices de nature financière ou économique*
  - La réduction des coûts de revient des différentes transactions;
  - Le gain en temps et ressources financières.
- *Bénéfices relatifs à l'amélioration des services*
  - L'amélioration de la performance de l'organisation.

**Indicateurs de performance :**

- Plateforme de collecte de données mise en place;
- Coût annuel de la réalisation de l'ambition (coût réel des initiatives).

### III- Feuille de route de la transformation numérique

#### III-1. Schéma de la feuille de route

Pour réaliser sa transformation numérique, la SDBJ a fait un inventaire de projets et activités à réaliser de 2023 à 2027. La liste de ces initiatives se présente comme suit, par orientations et par ambitions :

	Orientations du plan stratégique, si définies		Ambitions d'affaires	Initiatives (activités, projets, programmes)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
1	Orientation 1 : Faire évoluer l'infrastructure numérique	1.1	Ambition 1 : Assurer la sécurité et la qualité de la donnée	Projet 1 : Refonte du réseau sur un réseau segmenté et migration des infrastructures sur le système virtuel				
				Projet 2 : Gestion de l'accès aux données (révision de la gouvernance de la donnée et implantation d'un système de gestion identitaire)				
2	Orientation 2 : Rendre nos processus plus numériques	2.1	Ambition 2 : Intégrer des outils numériques pour soutenir le personnel et rendre les processus plus optimisés et automatisés	Projet 3 : Intégration de la feuille de temps numérique (logiciel de gestion de la paie)				
				Projet 4 : Mise en place d'une plateforme de gestion des candidatures				
				Activité 1 : Uniformisation du processus de demande de support (finalisation) et réalisation d'un système de billetterie				
				Projet 5 : Mise en place d'un système de production des factures numériques (à nos clients)				
				Projet 6 : Implantation d'une plateforme intégrée de gestion de la logistique au relais routier du km 381				

	Orientations du plan stratégique, si définies		Ambitions d'affaires	Initiatives (activités, projets, programmes)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
				Projet 7 : Installation d'un système de télémétrie sur les équipements des entrepreneurs et sur les véhicules de surveillance de la SDBJ				
				Projet 8 : Automatisation du processus opérationnel et administratif de l'entretien routier				
				Projet 9 : Mise en place d'une plateforme de gestion du financement des entreprises				
				Projet 10 : Implantation d'une plateforme de gestion des projets				
				Activité 2 : Gestion intégrée des documents				
		2.2	Ambition 3 : Soutenir et accompagner le personnel le long de la transformation numérique	Projet 11 : Élaboration d'un programme de formation continue (en lien avec les outils numériques et sensibilisation à la cybersécurité)				
3	Orientation 3 : Améliorer la connectivité, l'agilité et la collaboration des parties prenantes	3.1	Ambition 4 : Rendre disponible en temps réel l'information pertinente (1. Aux partenaires externes et au public et 2. Aux partenaires internes pour la prise de décision d'affaires)	Projet 12 : Refonte du site Internet de la SDBJ, collaboration et prestation de services à l'externe				
				Projet 13 : Édification d'un système de renseignement d'affaires (Business Intelligence) pour faciliter la prise de décision				

## III-2. Évolution des compétences et de la culture organisationnelle

La transformation numérique au sein de la SDBJ apporte un profond changement sur les façons de faire qui n'ont pas beaucoup évolué depuis des années à travers l'amélioration des compétences et le développement de la culture organisationnelle.

En ce qui concerne l'évolution des compétences, la transformation numérique va beaucoup impacter les formations en TI (technologies de l'information). Ainsi, le processus de planification des ressources humaines pour les prochaines années budgétaires tiendra compte des compétences minimales que doivent détenir les candidats pour facilement s'adapter au nouvel environnement organisationnel plus numérique. Le programme de perfectionnement (personnel et professionnel) prendra en compte des formations suggérées par l'employé pour son perfectionnement personnel et par l'employeur pour son perfectionnement professionnel, ceci en rapport avec la transformation numérique en cours. Dans le cadre de l'élaboration du Plan de développement 2024-2026 de la SDBJ, les mesures seront prises afin de mieux faire ressortir un objectif qui pourrait porter sur le renforcement des compétences des employés en lien avec la transformation numérique.

La mise en œuvre du projet de transformation numérique viendra impacter significativement la culture organisationnelle développée au fil du temps dans l'organisation. Les impacts vont plus se ressentir au niveau :

- Des **mécanismes de prise de décision au niveau des projets de transformation numérique** : au niveau des projets de transformation numérique, les équipes multidisciplinaires mises en place pourraient prendre des décisions sur les expériences pilotes. Tant que ces expériences sont concluantes et bénéfiques, ces équipes seront par la suite des experts pour l'implémentation à l'échelle de l'organisation;
- Du **développement d'une culture de collecte et d'analyse de la donnée** : le PTN viendra accentuer le processus de prises de décisions basé sur la donnée. Avec le développement des plateformes numériques, les données seront accessibles plus facilement et faciliteront les prises de décisions à tous les niveaux hiérarchiques;
- Du **client au centre des discussions** : le client a toujours été au centre des prises de décisions à la SDBJ. La SDBJ poursuivra sur cette lancée et toutes améliorations apportées dans les processus à travers le numérique devront améliorer la satisfaction du client.

## III-3. Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux entreprises

L'élaboration du PTN a pour principal but de faciliter le travail des employés de la SDBJ et de rendre aisément accessibles les informations de la SDBJ à l'ensemble de ses partenaires. *Les solutions de connectivité* proposées permettront de faciliter le travail des employés à rendre accessibles en temps réel les informations sur la performance de la SDBJ à l'endroit de l'ensemble de ses parties prenantes. Les deuxième et troisième orientations permettront de simplifier l'accès aux services de la SDBJ aux citoyens et entreprises. Beaucoup de projets et activités sont proposés à cet effet. L'utilisation des plateformes qui faciliteraient la collecte en temps réel des informations et qui réduiraient les délais d'offres des services de la SDBJ notamment :

- L'installation d'un système de télémétrie sur les équipements des entrepreneurs et sur les véhicules de surveillance de la SDBJ;

- L'élaboration d'un formulaire électronique pour les demandes de financement de projets d'affaires;
- L'élaboration d'un formulaire électronique pour la soumission des candidatures en ligne;
- La mise en place d'une plateforme de gestion du financement des entreprises.

Le développement de toutes ces plateformes facilitera la collecte en temps réel des informations et réduira les délais d'offres des services de la SDBJ.

### **III-4. Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales**

La gouvernance et la gestion de données numériques sont prises en compte dans les première et troisième orientations. Ainsi, la SDBJ met l'accent sur :

- La gestion de la sécurité et la qualité des données (la migration et le transfert de certaines données, la sécurisation des données);
- Le développement des plateformes pour une meilleure connectivité permettant la mise à disposition en temps réel de l'information pertinente.

La mise en œuvre de ces ambitions permettra d'une manière ou d'une autre de réduire les délais liés à l'accès, de faciliter la circulation de l'information et l'amélioration des processus de prises de décisions, tout ceci pour une meilleure prestation des services offerts.

### **III-5. Processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation**

La mise en œuvre du présent PTN à la SDBJ permettra d'automatiser plusieurs processus et d'utiliser progressivement l'intelligence artificielle pour une meilleure performance. Dans le document de PTN actuel, quelques initiatives sont proposées en vue de tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation des processus. Les quelques initiatives proposées en termes de projets ou activités concernent surtout l'automatisation et se présentent comme suit :

- L'implantation du système de gestion identitaire (volet technologique);
- L'intégration de la feuille de temps numérique (logiciel de gestion de la paie);
- La mise en place d'une plateforme de gestion des candidatures;
- La mise en place d'un système automatisé de production des factures (à nos clients);
- L'implantation d'une plateforme intégrée de gestion de la logistique;
- L'installation d'un système de télémétrie sur les équipements des entrepreneurs et sur les véhicules de surveillance de la SDBJ.

Cette liste d'initiatives n'est pas exhaustive et va se renforcer au fil du temps en tenant compte de l'appropriation du numérique par l'organisation et de la capacité de l'infrastructure numérique à supporter les réformes numériques.



Signalons par contre que le niveau de transformation numérique de la SDBJ nécessite beaucoup d'investissements en termes d'automatisation de plusieurs de nos processus pour utiliser pleinement les facilités de l'intelligence artificielle.

## IV- Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

La SDBJ a réalisé des réflexions pour encadrer la mise en œuvre de la feuille de route du PTN. Les mécanismes retenus sont (i) l'organisation de la main-d'œuvre et la formation, (ii) le changement organisationnel et (iii) la gestion des risques.

### IV-1. Plan organisationnel de la main-d'œuvre et la formation

Le personnel est au centre de notre transformation numérique. C'est pour cette raison qu'une des trois orientations est entièrement consacrée à le rendre apte à traverser le processus de transformation numérique. La mise en œuvre de ce PTN est conditionnelle à la disponibilité des ressources humaines pour accompagner le processus et au renforcement de leurs capacités pour faire face aux nouvelles réalités. Les activités prévues au niveau de la deuxième orientation vont être reversées au processus de gestion des ressources humaines développé et mis en œuvre au sein de la SDBJ. Ainsi, les renforcements des équipes en poste dans les directions, les formations et programmes de perfectionnement de la SDBJ vont s'alimenter des objectifs, ambitions, activités et projets de la deuxième orientation du PTN. Toutes les autres interventions nécessaires à l'atteinte des objectifs du PTN seront prises en compte dans ces mesures organisationnelles de gestion de la main-d'œuvre. Les deux principales ambitions prévues dans le PTN portent essentiellement sur :

- L'intégration des outils numériques pour soutenir le personnel et rendre les processus plus optimisés et automatisés;
- Le soutien et l'accompagnement du personnel le long de la transformation numérique.

### IV-2. Plan de changement organisationnel

Le changement organisationnel regroupe l'ensemble des processus par lesquels une organisation améliore sa performance. Généralement, il est perçu comme une source de stress pour les employés.

Dans le cadre de la réalisation des activités et projets inscrits au PTN et ce, en collaboration avec les principaux acteurs impliqués, la stratégie adoptée pour conduire les changements est basée sur les actions ou étapes suivantes :

- Déterminer (pendant l'élaboration du PTN) et valider (pendant la mise en œuvre) les ambitions fixées et les objectifs à atteindre à travers la mise en œuvre de l'initiative;
- Approfondir l'analyse situationnelle pour valider les écarts entre la situation désirée et la situation actuelle;
- Mettre en place un mécanisme de communication efficace pour réduire les perceptions de danger et accroître les attentes en termes d'amélioration des processus;
- Prendre en compte dans chaque projet un volet de formation interne des équipes pour les aider à maîtriser les nouveaux outils et approches développés;
- Accompagner les acteurs dans la mise en œuvre du changement;
- Faire le suivi des avancées, organiser les redditions de comptes et disséminer les résultats obtenus pour mobiliser les autres équipes.

### IV-3. Plan de gestion des risques

La gestion des risques est une des priorités prises en compte par la SDBJ dans sa pratique de gestion. C'est dans ce cadre que l'organisation s'est dotée, en 2010, d'une Politique de gestion intégrée des risques (RS-60 Politique). À la SDBJ, la gestion intégrée des risques est vue comme une approche systémique, proactive et continue qui s'applique à toute l'organisation dans le but d'accroître les probabilités d'atteinte des objectifs stratégiques qui ont été identifiés, de parfaire la gouvernance et d'améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelle.

Périodiquement, un plan de gestion intégrée des risques est élaboré et propose une stratégie par risque. Le plan permet de :

- Identifier et prioriser les risques;
- Définir les stratégies de gestion des risques pour les risques significatifs identifiés;
- Élaborer et mettre en œuvre le plan d'action;
- Mettre en place un processus de surveillance en continue.

Par ailleurs, la SDBJ a prévu dans son budget 2023, l'élaboration d'un nouveau Plan de gestion des risques 2023-2025. Ce plan fera également une étude des risques liés au processus de transformation numérique.

Dans le présent PTN, une analyse profonde des risques ne sera pas réalisée. Par contre, les potentiels risques suivants seront surveillés de très près :

- **Le risque de complexification des processus** à travers une automatisation excessive. La SDBJ est au début de son processus de transformation numérique. Une automatisation excessive et brusque pourra conduire à une déstabilisation de la culture organisationnelle, qui dans le cadre de l'organisation, crée un environnement de travail convivial et très apprécié des employés. Pour faire face à ce risque, tout processus de transformation numérique tiendra compte en permanence de la capacité d'absorption du changement par le personnel. Ce degré d'absorption sera évalué à tout moment afin de savoir si les employés sont déjà en état de vivre une nouvelle transformation numérique;
- **Le risque d'adopter des technologies non adaptées à nos besoins.** Pour faire face à ce risque, les démarches de mise en œuvre de la transformation numérique et celles de l'amélioration des processus seront des démarches progressives. Les transformations apportées vont être expérimentées sur des petites unités de travail, puis évaluées avant d'être généralisées progressivement;
- **Le risque lié au facteur humain** à travers la difficulté d'appropriation des changements suite au processus de transformation numérique. Pour faire face à ce risque, les solutions de transformation numérique retenues sont celles qui proviennent du personnel concerné par le changement. Ainsi, nous faisons attention pour que ce soit ce dernier qui propose des initiatives de transformation numérique qui viendront le soulager dans son quotidien.

**Les risques liés à la technologie, à la cybersécurité et à la protection des informations de l'organisation.** Pour faire face à ce risque, les choix d'infrastructures de plateformes pour assurer la connectivité tiendront scrupuleusement compte des exigences et des recommandations ministérielles.

## V- Projets du portefeuille des projets prioritaires

### V-1. Proposition

Dans le cadre de l'élaboration du PTN numérique, trois projets prioritaires ont été identifiés et ont déjà des ressources mobilisées pour leurs réalisations au cours de l'exercice 2023. Il s'agit de :

- Projet 3 : Intégration de la feuille de temps numérique (logiciel de gestion de la paie);
- Projet 6 : Implantation d'une plateforme intégrée de gestion de la logistique au relais routier du km 381;
- Projet 7 : Installation d'un système de télémétrie sur les équipements des entrepreneurs et sur les véhicules de surveillance de la SDBJ.

### V-2. Fiche signalétique des projets prioritaires 2023-2024

<b>Projet 3 :</b>	Intégration de la feuille de temps numérique (logiciel de gestion de la paie)
<b>Description :</b>	Mise en place d'une feuille de temps numérique intégrée au système de la paie pour l'ensemble des employés
<b>Phase :</b>	En cours de réalisation
<b>Objectif :</b>	Faciliter le processus de gestion et d'approbation des feuilles de temps
<b>Responsable :</b>	Direction des ressources humaines et des communications (DRHC)
<b>Résultats attendus :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le temps de traitement des feuilles de temps est réduit de X %</li> <li>- Les erreurs de traitement sont minimisées</li> <li>- Le nombre d'intervenants sur la chaîne de traitement est réduit</li> <li>- Les goulots d'étranglement sont diminués</li> </ul>
<b>Livrables :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phase 1 : certains employés ayant un horaire plus simple utilisent la feuille de temps électronique ;</li> <li>- Phase 2 : certains employés ayant un horaire plus complexe utilisent la feuille de temps électronique ;</li> <li>- Phase 3 : Tous les employés de la SDBJ utilisent la feuille de temps électronique.</li> </ul>
<b>Échéance :</b>	2023-2024
<b>Parties prenantes :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internes <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction des ressources humaines et des communications</li> <li>○ Direction des finances et de l'administration</li> <li>○ Service comptabilité et paie</li> <li>○ Service informatique</li> </ul> </li> <li>- Externe : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nethris</li> </ul> </li> </ul>

<b>Projet 6 :</b>	Implantation d'une plateforme intégrée de gestion de la logistique au relais routier du km 381
<b>Description :</b>	Avec l'accroissement des services offerts par le relais routier du km 381, la gestion de la logistique est devenue de plus en plus complexe. Le relais routier pour maintenir et améliorer son niveau de performance se doit d'améliorer et numériser ses processus. L'implantation d'une plateforme intégrée de gestion de la logistique permettrait de sauver sur les délais et les coûts de revient des services offerts.
<b>Phase :</b>	Démarrage
<b>Objectif :</b>	Faciliter et automatiser la gestion de la logistique au relais routier du km 381
<b>Responsable :</b>	Relais routier
<b>Résultats attendus :</b>	- La plateforme intégrée de gestion de la logistique au relais routier du km 381 est opérationnelle
<b>Livrables :</b>	- Une plateforme intégrée de gestion de la logistique est installée ; - La formation à l'utilisation de la plateforme a été offerte.
<b>Échéance :</b>	2023-2024
<b>Parties prenantes :</b>	- Internes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relais routier du km 381</li> <li>○ Direction des finances et de l'administration (service informatique)</li> </ul> - Externes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entreprise prestataire</li> </ul>

<b>Projet 7 :</b>	Installation d'un système de télémétrie sur les équipements des entrepreneurs et sur les véhicules de surveillance de la SDBJ
<b>Description :</b>	L'installation d'un système de télémétrie sur les véhicules permet de localiser facilement les véhicules à un moment donné. Ainsi, cette installation permettrait à la SDBJ en général et à la direction des services d'entretien routier, en particulier, de pouvoir : - Localiser son parc de véhicules à tout moment et améliorer sa gestion - Comptabiliser de manière exhaustive les services de déneigement offerts
<b>Phase :</b>	Démarrage
<b>Objectif :</b>	Assurer une bonne gestion des services d'entretien routier et du parc de véhicules de la SDBJ
<b>Responsable :</b>	Direction des services d'entretien routier
<b>Résultats attendus :</b>	- La SDBJ a un système de télémétrie opérationnel
<b>Livrables :</b>	- Un système de télémétrie est installé sur les véhicules de la SDBJ et de certains de ses partenaires - La formation à l'utilisation de la plateforme
<b>Échéance :</b>	2023-2024
<b>Parties prenantes :</b>	- Internes : ○ Direction des services d'entretien routier ○ Direction des finances et de l'administration (service informatique) - Externes : ○ Entreprise prestataire ○ Entreprises partenaires

## **Annexe 1 : Démarche de production du PTN**

Dans le cadre de l'élaboration de son premier PTN, la SDBJ a utilisé une démarche itérative à deux niveaux. Le premier niveau d'itération est consacré aux discussions au niveau de la haute direction composée de cadres supérieurs et de cadres intermédiaires. Le deuxième niveau d'itération est composé de cadres intermédiaires et du personnel professionnel et régulier. Un outil de collecte de données a été proposé à chaque niveau d'itération et est joint en annexe au présent plan. Les différentes phases de la démarche de production du PTN se présente comme suit :

### **Phase 1 : Appropriation du processus de réalisation du PTN**

Le processus d'élaboration du PTN a été encadré par la vice-présidente à l'exploitation (VPE) soutenue par l'analyste d'affaires (AA) de la SDBJ. Les deux ressources de l'organisation ont suivi des rencontres auprès du ministère de tutelle pour une meilleure appropriation de la démarche. Des formations ont été également suivies sur la plateforme de l'Académie de la transformation numérique (Université Laval) afin d'assurer un renforcement des capacités de ces dernières.

### **Phase 2 : Sensibilisation du personnel du démarrage du processus de réalisation du PTN**

L'équipe de travail ainsi constituée de la VPE et de l'AA a soumis un calendrier de réalisation du PTN 2023-2027 qui a été validé et partagé à tous les niveaux de l'organisation. Les rendez-vous ont été pris avec les différentes directions et unités fonctionnelles de l'organisation pour des discussions et collectes d'informations.

### **Phase 3 : Collecte d'informations auprès de l'ensemble des parties prenantes, notamment les employés**

Pour animer les rencontres et collecter les informations auprès des différentes directions et unités fonctionnelles, un guide de rencontre a été élaboré et validé.

En fonction de la disponibilité des équipes des directions et unités fonctionnelles, des périodes de 2 heures ont été dégagées pour une présentation du processus d'élaboration du PTN et une collecte d'informations. Les rencontres ont permis de :

- Asseoir le diagnostic;
- Poser la vision de l'organisation;
- Collecter les idées d'initiatives (projets et activités).

Une première version du portefeuille de projets et activités a été élaborée et sera revue le long du processus.

### **Phase 4 : Traitement des informations collectées et proposition d'une version préliminaire du PTN de la SDBJ pour la période de 2023-2027**

Les informations collectées ont été traitées, synthétisées et analysées pour mettre en contexte la transformation numérique, proposer une vision partagée des orientations et ambitions. Afin de s'assurer que les différents projets identifiés sont des projets de transformation numérique, une rencontre a été réalisée avec l'équipe de gestion du système d'information de la SDBJ. Cette rencontre a également permis de valider les capacités de la SDBJ à

supporter la transformation numérique initiée. La première version du portefeuille de projets a été soumise à l'équipe de la performance du ministère de tutelle qui a permis de séparer les projets de transformation numérique, des projets de modernisation et d'optimisation.

#### **Phase 5 : Validation de la version préliminaire du PTN 2023-2027**

Deux niveaux de validations ont été réalisés pour la finalisation du PTN. Une première validation a été réalisée avec les directions et équipes fonctionnelles. Cette validation a permis de revenir sur l'ensemble des grandes parties du PTN et de les faire approprier par toutes les parties prenantes internes de l'organisation. L'objectif visé est de permettre une entière appropriation du PTN pour une réalisation collaboratrice et inclusive.

Une deuxième rencontre a été réalisée avec l'équipe de la haute direction composée du président et des deux vice-présidents. Cette rencontre a permis de faire approprier à la haute direction, les constats faits sur le terrain et les propositions faites pour une transformation numérique qui met l'humain au centre du processus.

À l'issue de ces deux rencontres, les observations faites à chaque niveau ont été prises en compte et le document de PTN a été relu dans son intégralité pour assurer une cohérence et une compréhension facile. La version actuelle du PTN de la SDBJ est soumise au ministère de tutelle pour être jointe en annexe au document ministériel. Le processus étant itératif, le présent document de PTN sera évalué et actualisé chaque année.



