

**Plan directeur des
ressources informationnelles
2018-2022**

La Financière agricole du Québec

Avant-propos

Le plan directeur en ressources informationnelles (PDRI) est un document de vision qui appuie l'exercice de planification stratégique de La Financière agricole du Québec (FADQ). Il présente la vision de la contribution apportée par les ressources informationnelles (RI) pour atteindre les priorités stratégiques de l'organisation, notamment celles adoptées à son plan stratégique 2018-2022.

Ce PDRI décrit les mesures qui seront mises en place et les opportunités de projets envisagées comme levier de transformation pour la période couverte par le plan stratégique 2018-2022. Il présente aussi les opportunités de création de valeur, de bénéfices, de partage et de mise en commun en matière de RI.

Le PDRI permet également de faire l'adéquation entre la vision en RI de la FADQ et la mise en œuvre des orientations du Conseil du trésor en matière de gestion des RI, de même qu'avec les directives approuvées par le gouvernement.

Finalement, le PDRI présente les pratiques de l'organisation en matière de gestion de risque et de gestion de la performance.

Le PDRI fait partie d'un ensemble d'outils utilisés par la Direction principale des ressources informationnelles (DPRI). Il documente les lignes directrices qui serviront de base à l'élaboration du plan d'investissements et de dépenses en ressources informationnelles (PIDRI) et il permet de définir les projets majeurs d'investissement qui seront inscrits au Plan québécois en infrastructure et ressources informationnelles (PQI-RI).

Le PDRI est également appuyé par d'autres exercices tel le plan de mise en œuvre de la politique sur la gestion des ressources informationnelles, le portrait de la main-d'œuvre en ressources informationnelles et l'état de santé des projets en ressources informationnelles.

QUELQUES ACRONYMES

ACRONYMES

AE	Architecture d'entreprise
AEG	Architecture d'entreprise gouvernementale
CA	Conseil d'administration
CSPQ	Centre des services partagés du Québec
CTI	Centre de traitement informatique
DGPO	Direction de la gestion de projets et de l'optimisation
DPRI	Direction principale des ressources informationnelles
DRPI	Direction de la réalisation des projets informatiques
DSTO	Direction de la sécurité, des technologies et des opérations
DSEIA	Direction du soutien, de l'exploitation et de l'intelligence d'affaires
FADQ	La Financière agricole du Québec
GRC	Gestion de la relation avec la clientèle
LGRI	Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
PCA	Partenariat canadien pour l'agriculture
PDRI	Plan directeur des ressources informationnelles
PIDRI	Programmation des investissements et des dépenses en ressources informationnelles
PQI-RI	Plan québécois en infrastructure et ressources informationnelles
RI	Ressources informationnelles
TI	Technologies de l'information

Table des matières

L'ORGANISATION	3
La Financière agricole en quelques chiffres	3
La mission de la FADQ	3
La vision de la FADQ	3
Le contexte	4
Contexte externe	4
Contexte interne.....	6
LA CONTRIBUTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES	8
L'offre de services de la Direction principale des ressources informationnelles	8
La vision de la contribution des ressources informationnelles	10
Les orientations des ressources informationnelles	10
Orientation 1 : Implanter le virage numérique au bénéfice des clients	11
Orientation 2 : Favoriser la réutilisation des ressources informationnelles	11
Facteurs de succès à l'atteinte des objectifs.....	12
Les opportunités de projet	14
L'adéquation de la vision avec les orientations et les directives	17
Pratique de l'organisation en matière de gestion des risques	19
Gestion des risques organisationnels	19
Gestion des risques des projets	19
Pratique de l'organisation en matière de gestion de la performance	20
Suivi de l'efficacité et de la performance.....	20
Mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance	20
Suivi de l'efficacité et de la performance en ressources informationnelles	21

L'organisation

La Financière agricole en quelques chiffres¹

Organisation

1 siège social à Lévis et 17 centres de services

Desservant l'ensemble des régions du Québec

24 000 entreprises au Québec

En relation d'affaires avec plus de 24 000 entreprises agricoles et forestières

578 employés

Près de la moitié des employés travaillent en région

91 employés en ressources informationnelles²

Représente 15,7 % des ressources

80 %

Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle

57 %

Services en ligne utilisés par 57 % de la clientèle

588,9 M\$

Revenus

413,0 M\$

Dépenses totales

55,1 M\$

Dépenses administratives

8,6 M\$

Dépenses en ressources informationnelles (15,6 % des dépenses administratives et 2 % des dépenses totales)

1,5 M\$

Investissement en projets de développement des ressources informationnelles (18 % des dépenses RI)

La mission de la FADQ

La FADQ est un organisme mandataire de l'État, constitué en vertu de la *Loi sur La Financière agricole du Québec (chapitre L-O.1)*. Elle a principalement pour mission de :

« soutenir et de promouvoir, dans une perspective de développement durable, le développement du secteur agricole et agroalimentaire. Elle met à la disposition des entreprises des produits et des services en matière de protection du revenu, d'assurances et de financement agricole adaptés à la gestion des risques inhérents à ce secteur d'activités. Dans la poursuite de sa mission, la Société attache une importance particulière au développement du secteur primaire. »

La vision de la FADQ

La performance et l'innovation au service de la clientèle.

¹ Données de La Financière agricole du Québec au 31 mars 2018 pour l'année financière 2017-2018.

² Nombre d'employés recensés au 30 septembre 2018

Le contexte

Contexte externe

Politique bioalimentaire québécoise

Le gouvernement du Québec a diffusé en avril 2018 la Politique bioalimentaire 2018-2025 *Alimenter notre monde*. Plusieurs des priorités qui y sont identifiées interpelleront de façon importante la FADQ au cours des prochaines années. Elle vise notamment des investissements de 15 milliards de dollars en production agricole, en production aquacole, dans les pêches et en transformation alimentaire d'ici 2025. Le soutien à la relève agricole est également un enjeu important identifié dans la politique. La politique s'est aussi donné pour cible d'augmenter la part des entreprises agricoles et de transformation alimentaire québécoise ayant implanté des pratiques d'affaires responsables. De même, elle prévoit doubler la superficie en production biologique d'ici 2025, ce marché connaissant une croissance significative.

Avancées technologiques et innovation

De plus en plus d'entreprises agricoles adoptent des technologies de pointe. Les innovations, que ce soit au chapitre des stratégies de commercialisation, des processus et des offres de produits, ont des incidences sur la performance, la gestion des risques et les coûts d'opération des entreprises. Elles représentent des occasions d'améliorer leur compétitivité face à la concurrence. La FADQ doit donc considérer ces innovations dans le cadre de ses programmes et de ses services en ligne de manière à répondre aux nouvelles réalités technologiques de ses clients.

Diversification du marché

La demande des consommateurs est de plus en plus diversifiée. Le secteur bioalimentaire doit s'adapter continuellement à ces nouvelles exigences du marché. Le secteur doit ainsi composer avec une diversité plus importante d'entreprises, ce qui implique la cohabitation d'une agriculture de commodité, destinée à la consommation de masse, et d'une agriculture plus multifonctionnelle, favorisant l'occupation du territoire et le développement régional. On observe également une concentration et une consolidation des entreprises agricoles. De plus, les modèles d'affaires des entreprises évoluent et se diversifient. Cette réalité implique une plus grande flexibilité dans les interventions de la FADQ afin de tenir compte des réalités distinctes vécues par cette diversité grandissante d'entreprises agricoles et agroalimentaires.

Partenariat canadien pour l'agriculture

Le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral ont conclu en mars 2018 l'Accord Canada-Québec relatif à la mise en œuvre du Partenariat canadien pour l'agriculture (PCA) 2018-2023. Il s'agit d'une politique agricole et agroalimentaire qui doit permettre au secteur agricole et agroalimentaire du Québec de bénéficier des programmes de financement pour des initiatives stratégiques ainsi que des programmes de gestion des risques de l'entreprise pour les cinq (5) prochaines années. La FADQ administre plusieurs des programmes fédéraux-provinciaux territoriaux découlant de cette politique. Le Partenariat canadien pour l'agriculture 2018-2023 prévoit des modifications aux programmes Agri-stabilité et Agri-investissement à compter de l'année de participation 2018. La FADQ devra s'assurer de mettre en œuvre ces modifications auprès de sa clientèle.

Orientations, règles, directives, et politiques en ressources informationnelles

La gouvernance et la gestion des RI sont assujetties à de nombreuses orientations, règles, directives et politiques qui découlent de lois ou de stratégies gouvernementales. Notons entre autres la *Stratégie numérique du Québec* qui vise à favoriser une prospérité collective en mettant le numérique au service de la personne et du bien commun. Celle-ci impacte la manière d'offrir les services aux citoyens en offrant une expérience numérique personnalisée, proactive, simplifiée et centrée sur la personne. Ainsi, tous les nouveaux services de

l'état doivent être offerts de manière numérique et permettre aux citoyens et entreprises d'être en maîtrise des renseignements les concernant.

De son côté, l'architecture d'entreprise gouvernementale (AEG) présente les orientations permettant d'illustrer la vision de la contribution du numérique en appui à la transformation de l'administration publique québécoise. On y retrouve entre autres des orientations en infonuagique qui préconise d'utiliser ce type de solution lorsqu'elle offre un meilleur rapport qualité-prix. Les orientations sur les données ouvertes vont influencer les façons de faire en prônant la transparence et la mise en place de comptoirs de données ouvertes. L'AEG a aussi comme orientation de privilégier la mise en place de services numériques accessibles à partir d'appareil mobile impactant par le fait même les outils à utiliser pour la mise en place des solutions informatiques. Une autre des orientations est d'offrir aux employés de l'état un environnement de travail et des processus transformés par l'approche numérique que ce soit par des outils d'aide à la décision ou des processus automatisés. L'ensemble des outils mis en place doit respecter les principes « d'architecture orientée service » afin de permettre une intégration harmonieuse avec l'écosystème existant.

Dans les prochaines années, certains services gouvernementaux deviendront obligatoires. Le cadre de référence des services obligatoires de l'AEG décrit les services qui seront rendus obligatoires à plus ou moins long terme.

L'ensemble de ces orientations, règles, directives et politiques vont influencer sur le choix des solutions et les projets pour les mettre en place.

Innovations technologiques

Le secteur des technologiques est en changement constant et le rythme des innovations est exponentiel. Prenons pour exemple l'émergence de la mobilité, elle n'existait pas il y a une dizaine d'années et maintenant, elle constitue une manière usuelle de consommer des services. De plus, pour certains utilisateurs, c'est la seule manière d'utiliser un service en ligne.

Les services infonuagiques sont également une innovation qui prend de l'ampleur. L'utilisation de tels services permet d'augmenter l'agilité et la rapidité à mettre en place de nouveaux services. Elle permet la réutilisation de services ou composants existants.

Les innovations technologiques influencent les habitudes de consommation des services des organismes publics. De plus en plus d'entreprises offrent des services de communication par messagerie instantanée lors de la consultation d'un site ou d'un service en ligne. Cette messagerie peut être en lien avec un employé ou avec une discussion robotisée qui répond aux questions usuelles et oriente les clients dans la consommation des services offerts.

Le développement des services publics doit profiter des innovations technologiques, avec la conséquence de changer les façons de faire et les connaissances nécessaires à l'utilisation de ces innovations. L'apport de partenaires deviendra un levier pour accélérer les innovations dans la transformation numérique des services publics.

Rareté de la main-d'œuvre

Le contexte économique favorable de la région de la Capitale nationale a comme contrepartie la rareté des ressources spécialisées dans le secteur des technologies de l'information. En plus des nombreux organismes et ministères, la région de Québec comporte un grand nombre d'entreprises dans les secteurs de l'assurance, des jeux vidéo et du service-conseil en TI. La croissance de ces entreprises a comme effet d'augmenter la concurrence dans les offres d'emploi en TI. En plus du contexte économique favorable, les institutions d'enseignement ont fait face, dans les dernières années, à des baisses d'inscription dans le domaine des technologies de l'information. L'ensemble de ces facteurs rend de plus en plus difficile le recrutement de nouveaux employés.

Contexte interne

Orientations organisationnelles

La FADQ amorce une révision de ses modèles d'affaires dans le but de soutenir sa vision, d'être performante et innovante dans la façon de servir sa clientèle. Cette démarche est soutenue par une architecture d'entreprise (AE) qui aligne la mise en œuvre des transformations avec la gouvernance, la vision et la stratégie de l'organisation. L'AE de la FADQ est également alignée avec l'AEG. Cette révision des modèles d'affaires va s'appuyer sur la mise en place de nouvelles solutions informatiques, et nécessiter une forte contribution des RI pour leur intégration aux actifs existants.

Gestion de l'expertise et capacité organisationnelle

La FADQ est confrontée à un risque important en matière de gestion de l'expertise. Les départs à la retraite des dernières années et ceux prévus dans les prochaines années vont exercer une pression accrue sur la capacité de l'organisation en plus d'impliquer des pertes au niveau de l'expertise et de la mémoire organisationnelle.

L'organisation comptait 578 employés au 31 mars 2018. Depuis cinq ans, 140 employés ont pris leur retraite et 140 employés sont admissibles sans pénalité d'ici trois ans. Au niveau des RI, la FADQ comptait, au 30 septembre 2018, 91 ressources internes dont 7 postes étaient vacants. D'ici mars 2022, près de 15 de ces ressources sont éligibles à la retraite sans pénalité et une dizaine d'autres seraient éligibles si elles acceptent les pénalités.

Tant la FADQ que sa direction des RI doit s'assurer de renouveler, transférer et développer son expertise, et ce, tout en maintenant la mobilisation de ses employés. Le développement de l'expertise doit également se faire dans un contexte où les innovations technologiques nécessitent d'accroître et de diversifier les connaissances des ressources. Ceci est nécessaire afin que l'organisation puisse profiter pleinement des opportunités offertes par les nouvelles technologies.

Les innovations technologiques apportent également un changement dans la nature des emplois en technologies de l'information. L'utilisation des services partagés, l'emploi de progiciels et l'infonuagique transforment les façons de mettre en place les services. Les ressources seront davantage amenées à intégrer et à paramétrer des solutions plutôt qu'à les développer. De plus, les services d'infrastructures étant centralisés dans le CTI gouvernemental ou en infonuagique, le travail des ressources techniques sera également transformé.

Dans ce contexte, une gestion optimale des RI, en fonction des priorités et orientations de l'organisation et du gouvernement, constitue un enjeu majeur.

Défis technologiques

La FADQ est le fruit de la fusion de deux organisations gouvernementales qui a eu lieu en 2001. Cette fusion a comme conséquence de faire coexister les systèmes patrimoniaux de ces deux organismes. Bien que l'intégration de certains systèmes a été faite, ceux qui ne l'ont pas été nécessitent de maintenir un écosystème technologique complexe comprenant de nombreuses plateformes, plusieurs langages de programmation et des outils de gestion de données différents. Cet environnement hétéroclite amène une certaine complexité lorsque vient le temps de faire interagir entre eux ces différents systèmes.

Les systèmes de mission étant supportés par des technologies vieillissantes, il est coûteux de les adapter et d'innover pour répondre aux nouveaux besoins d'affaires. Ces systèmes sont peu adaptés pour la mise en place de service en ligne ou mobile en plus de nécessiter des connaissances de plus en plus rares pour leur entretien.

L'utilisation accrue par notre clientèle des services sous forme de prestation électronique nous impose de faire évoluer et de moderniser les modes d'échanges actuels. La FADQ devra investir de façon importante dans le renouvellement de ses actifs informationnels. Des projets majeurs devront être mis de l'avant afin de procéder

à la modernisation des systèmes de mission pour les adapter aux nouveaux modèles d'affaires ainsi qu'aux nouvelles technologies, et ce, dans le but de répondre de façon efficiente aux attentes de la clientèle.

Par ailleurs, toutes les organisations font face à un risque lié à la sécurité de l'information. La FADQ doit donc continuer de s'assurer que ses données et ses systèmes soient protégés adéquatement en réalisant des vérifications régulières sur ses infrastructures.

Cadre financier et réglementaire

La FADQ est une société administrative régie par un encadrement réglementaire et financier spécifique qui balise ses interventions. Les RI sont également encadrées par la Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement. Les règles d'applications de la loi incluent un ensemble d'outils que la FADQ doit utiliser pour planifier, suivre et faire la reddition de comptes de ses investissements et dépenses en RI.

Le budget annuel actuel en TI avoisine les 10 M\$, dont plus de 70 % sont associés aux activités de fonctionnement. Pour soutenir les objectifs de son plan stratégique et les projets de modernisation qui en découlent, la FADQ devra, au cours des 10 prochaines années, augmenter son plan d'investissement et par le fait même les sommes investies dans la mise au niveau de ses actifs informationnels. La FADQ entend demeurer vigilante dans la gestion de ses ressources informationnelles et dans la gestion des ressources financières qu'elle y consacre.

La contribution des ressources informationnelles

L'offre de services de la Direction principale des ressources informationnelles

La DPRI a pour mandat de contribuer à la performance et la transformation de la FADQ en assurant la gouvernance et la gestion de ses RI, en soutien aux orientations et aux stratégies établies, et ce, dans le respect des lois et des niveaux de ressources allouées.

Ainsi, la DPRI constitue le point d'ancrage des RI au sein de la FADQ, et ce, tant au niveau de l'évolution, du maintien et de l'opération optimale de ses actifs informationnels actuels et futurs que de la réalisation de ses projets liés aux RI.

La prestation de services de la DPRI se décline selon les principaux axes suivants :

- le maintien d'une vision d'ensemble de l'utilisation actuelle et future des RI au sein de l'organisation par l'élaboration et l'évolution de l'architecture d'entreprise ;
- la gouvernance et la gestion des actifs informationnels de manière à soutenir les processus d'affaires actuels et futurs, tout en assurant la sécurité de ces actifs ;
- la réalisation ordonnée des projets en RI ;
- la contribution à la définition, à l'organisation, et à la gestion des projets en RI de façon cohérente avec les besoins des lignes d'affaires et la vision cible de la FADQ ;
- la définition des orientations de gouvernance et de gestion des RI ainsi que de développement ;
- la mise à disposition d'outils de gestion de portefeuille de projets, de gestion de projet et d'intelligence d'affaires ;
- le respect des obligations de la Loi 135 sur la gouvernance et la gestion des RI.

La DPRI travaille en étroit partenariat avec diverses entités afin de matérialiser sa prestation de services. Ces principales entités sont les suivantes :

- la Direction de la gestion de projets et de l'optimisation (DGPO), pour le soutien à l'orientation et à la gestion des projets majeurs ainsi que des projets d'optimisation des processus d'affaires de la FADQ ;
- les lignes d'affaires, pour le soutien à l'utilisation optimale et sécuritaire des actifs informationnels et à la réalisation performante des projets impliquant les RI ;
- le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) de même que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), pour la réalisation des activités découlant des obligations de la Loi 135 ainsi que d'autres activités liées à la gouvernance des RI ;
- le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), pour l'évolution des infrastructures technologiques de la FADQ ;

Le secteur des ressources informationnelles est divisé en trois (3) directions supervisées par une direction principale. Chacune de ces directions a des objectifs spécifiques.

Direction principale des ressources informationnelles (DPRI)

La DPRI a pour mission de coordonner l'ensemble des activités en ressources informationnelles et d'offrir du soutien et de l'appui aux directions sous son autorité. De plus, la DPRI assume des responsabilités plus spécifiques, les voici :

- Coordonner l'ensemble des activités en ressources informationnelles.
- Planifier et suivre les investissements et dépenses en ressources informationnelles en assurant le respect des orientations, normes et politiques, qu'elles soient propres à l'organisation ou d'ordre gouvernemental.
- Assurer la reddition de comptes quant aux investissements et dépenses en ressources informationnelles aux différentes instances de gouvernance.
- Soutenir, mettre à jour et communiquer les principes de l'AE de l'organisation.
- Offrir les services d'architectes d'entreprise, technologique, applicatif, de sécurité et d'information.
- Soutenir la gestion de projet par le maintien d'outils et de cadre de gestion de projet.
- Soutenir la gestion ainsi que le développement des solutions par le maintien d'outils et du cadre normatif de développement.
- Soutenir la gestion documentaire par le maintien d'outils, de normes et de règles qui l'encadrent.
- Rester à l'affût de l'évolution des technologies et des façons de faire afin d'offrir des solutions innovantes et faciles à mettre en place.
- Maintenir à jour les politiques qui encadrent l'utilisation sécuritaire des services infonuagiques et la disponibilité des données publiques.

Direction de la réalisation des projets informatiques (DRPI)

La DRPI a pour mission d'offrir l'expertise en technologies de l'information permettant la mise en place de solutions d'affaires novatrices adaptées aux besoins d'affaires et aux attentes des clients de l'organisation. Plus spécifiquement, elle a les responsabilités suivantes :

- Développer, mettre en place et faire évoluer les systèmes de mission et de soutien nécessaires aux opérations de la FADQ.
- Fournir l'expertise en développement, en évolution, en intégration et en pilotage des solutions informatiques.
- Proposer un environnement de développement flexible qui permet la mise en place rapide de solutions d'affaires par l'intégration de différents composants logiciels disponibles sur le marché.
- Offrir des environnements d'essais performants qui permettent l'automatisation des essais.
- Appuyer les orientations de l'AE dans la coordination et la réalisation des projets informatiques.
- Livrer aux clients et employés, des solutions d'affaires robustes, de qualité et faciles d'utilisation.

Direction de la sécurité, des technologies et des opérations (DSTO)

La DSTO a pour mission d'offrir les services d'infrastructures, de sécurité et technologiques nécessaires au bon fonctionnement des activités et opérations de l'organisation. Plus spécifiquement, elle a la responsabilité de :

- Offrir les services d'infrastructures technologiques qui permettent d'héberger et soutenir les systèmes de mission et de support à la mission.
- Offrir des environnements technologiques et de télécommunications, fiables, performants et sécuritaires.
- Maintenir un parc informatique fiable, sécuritaire et performant.
- Offrir des services bureautiques et collaboratifs permettant d'augmenter l'efficacité et l'efficience des ressources de la FADQ.
- Offrir des services de sécurité permettant d'assurer la protection des renseignements détenus par l'organisation.
- Offrir des plateformes d'échanges avec les partenaires et autres organismes publics.

- Être à l'affût des nouvelles technologies afin de les rendre rapidement accessibles aux utilisateurs et aux clients.
- Offrir les services d'opération des systèmes de mission et d'impression centralisée.

Direction du soutien, de l'exploitation et de l'intelligence d'affaires (DSEIA)

La DSEIA a pour mission d'offrir les services de soutien aux utilisateurs, que ce soit par du soutien technologique, l'exploitation des données opérationnelles ou la mise en place de comptoirs de données permettant l'exploitation de l'intelligence d'affaires associées aux données. Plus spécifiquement, elle a les responsabilités suivantes :

- Offrir le soutien technique pour les outils bureautiques, de collaboration et technologiques mis à la disposition des ressources de l'organisation.
- Offrir le soutien technique pour les systèmes de mission utilisés par les ressources de l'organisation.
- Offrir le service d'exploitation de l'information pour couvrir les besoins en utilisation de données opérationnelles.
- Offrir le service d'entrepôt de données permettant de présenter l'information de gestion de l'organisation.
- Mettre en place et faire évoluer un service d'intelligence d'affaires qui exploite les données stratégiques et les rend facilement disponibles aux instances.

La vision de la contribution des ressources informationnelles

Tel que décrit dans son offre de services, la DPRI a pour mandat de contribuer à la performance et la transformation de la FADQ en assurant la gouvernance et la gestion de ses RI. Pour accomplir ce mandat et contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques, la DPRI s'est donné comme vision de :

Fournir des solutions innovantes, efficaces et sécuritaires alignées sur les besoins affaires de l'organisation, les orientations gouvernementales, les meilleures pratiques en TI et la LGGRI.

Par cette vision, la DPRI se donne un guide qui oriente les actions qu'elle entreprendra dans les prochaines années pour moderniser son parc applicatif, assurer la pérennité des solutions utilisées pour rendre les services à sa clientèle et des employés et améliorer l'état de santé de ses actifs informationnels.

Les orientations des ressources informationnelles

À la suite de l'analyse du contexte externe et interne, force est de constater que la DPRI devra relever de nombreux défis au cours des prochaines années.

Pour relever ces défis, la DPRI s'est donné deux (2) orientations qui vont la guider dans ses actions et aligner les projets qui en découlent. Ces deux orientations sont :

- ***Implanter le virage numérique au bénéfice des clients***
- ***Favoriser la réutilisation des ressources informationnelles***

À partir de ces deux orientations, quatre (4) objectifs ont été déterminés et des indicateurs ont été identifiés afin de mesurer chacun de ces objectifs. Pour certains objectifs, les bases de référence et les cibles sont connues alors que pour d'autres, des travaux plus détaillés sont nécessaires. Pour atteindre ces objectifs, des facteurs de réussite à mettre en place ont également été identifiés.

L'ensemble de ces éléments a pour but de soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation. Pour assurer l'atteinte de ces objectifs stratégiques, les orientations et objectifs spécifiques des RI sont intégrés à l'AE et ils vont guider les actions et la priorité des projets à inscrire au plan d'investissement en RI.

Orientation 1 : Planter le virage numérique au bénéfice des clients

L'inventaire des actifs informationnels a confirmé le diagnostic présenté lors de l'élaboration de l'AE soit que les systèmes de mission et les technologies utilisés vieillissent et que cela impacte leurs états de santé. Pour faire face à cet enjeu, la DPRI s'est donné comme orientation de renouveler les actifs informationnels et de prendre le virage numérique.

Cette orientation nécessite une refonte des systèmes de mission en passant tout d'abord par la révision de ses modèles d'affaires. Cette modernisation s'appuie sur l'AE de la FADQ et va nécessiter la réalisation de plusieurs projets d'envergure. Pour la réalisation de ces projets, il est important de suivre les orientations gouvernementales et les tendances dans le domaine des TI.

Objectif 1 : Faire évoluer le dossier en ligne pour rendre le client plus autonome

Les orientations et stratégies gouvernementales ont pour objectif de rapprocher l'état des citoyens par la simplification des accès et la simplification de l'utilisation des services. Le mode de prestation numérique est privilégié pour atteindre cet objectif.

La DPRI se donne comme objectif d'offrir plus de services dans le dossier en ligne de ses clients afin de favoriser son utilisation. De plus, tout projet doit considérer la prestation de services sous forme numérique.

Indicateur : Taux d'utilisation des services en ligne³

Exercice	Référence 2017-2018	Cibles	
		2019-2020	2021-2022
Cibles	57 %	60 %	65 %

Cible : Augmentation de 8 % d'ici avril 2022.

Objectif 2 : Augmenter le nombre de transactions soutenues par des formulaires numériques accessibles en ligne

Pour faire bénéficier les clients du virage numérique et les rendre plus autonomes dans la consommation des services de la FADQ, et ce, tout en optimisant le traitement de l'information, il est nécessaire d'augmenter le nombre de transactions où le client peut compléter lui-même les informations nécessaires au traitement de sa demande.

Indicateur : Taux des transactions automatisées soutenues par des formulaires en ligne

Référence : À déterminer

Cible : À déterminer

Orientation 2 : Favoriser la réutilisation des ressources informationnelles

Tel que spécifié dans la LGRI, une bonne gouvernance en matière de gestion des RI implique d'optimiser les façons de faire en privilégiant le partage et la mise en commun du savoir-faire, de l'information, des infrastructures et des ressources. C'est pourquoi la DPRI se donne comme orientation de concevoir des solutions informatiques qui favorisent la réutilisation et l'interopérabilité entre les systèmes et les applications.

³ Il s'agit d'un indicateur du plan stratégique 2018-2022, de la Financière agricole du Québec.

Objectif 3 : Augmenter l'interopérabilité des solutions

L'interopérabilité est la possibilité pour différents systèmes de communiquer entre eux sans dépendre d'un acteur particulier. Elle repose sur la présence de protocole de communication, d'interconnexion, d'échange et tout format de données dont les spécifications techniques sont publiques et sans restriction d'accès ni de mise en œuvre. Cette interopérabilité se décline en différents volets, le diagramme qui suit, tiré de l'AE de la FADQ, décrit ces volets.

Les volets de l'interopérabilité

Interopérabilité - organisation

La coordination des processus communs nécessaires à la réussite d'un objectif mutuel et convenu au préalable. Ceci implique de redéfinir, aligner et intégrer des processus ou activités. Il est nécessaire de comprendre le processus complet et les rôles respectifs de chaque composant à l'intérieur du processus. Un alignement de type client – contrat – fournisseur est essentiel.

Interopérabilité - information

La définition précise des données (sémantique et syntaxique) impliquée dans les échanges qui seront conservés. Elles devront être comprises par toutes les parties de la même façon.

- Sémantique : Il s'agit d'aligner les compréhensions des mêmes données lorsqu'elles réfèrent à un même concept. Par exemple, un citoyen (niveau gouvernemental) peut aussi être un producteur agricole (client FADQ)
- Syntaxique : Elle touche la standardisation ou l'alignement du codage et/ou du formatage des données. L'alignement peut se faire d'une façon imposée (exiger une même syntaxe), ou bien par des algorithmes d'équivalence



Interopérabilité – gouvernance et légal

Lorsque l'information est échangée afin de fournir un service, le respect des cadres de gouvernance et légal d'un tel échange devront être maintenus. La gouvernance concerne les politiques de performance, de gestion des risques et de conformité et les lois et règlements concernant la protection des informations et autres aspects ayant une incidence importante sur la modélisation de la stratégie.



Interopérabilité - technique

Ce niveau est relatif à l'architecture technologique (applications et infrastructures). Il inclut les normes et standards devant être respectés par le développement interne et les fournisseurs externes. Elle inclut la planification, l'alignement et l'architecture des besoins et impératifs relatifs à l'interaction entre les services, systèmes et infrastructures TI.

Indicateur : Taux des systèmes qui soutiennent l'interopérabilité

Référence : À déterminer

Cible : À déterminer

Objectif 4 : Améliorer la gestion de la propriété des activités et de l'information

Afin de mieux soutenir les clients, il est important que ceux-ci soient servis sans tenir compte des structures organisationnelles de l'organisation. Donc, il est nécessaire d'arrimer la voix du client avec celles des employés. C'est pourquoi il est très important, selon les bonnes pratiques, d'avoir des propriétaires pour les activités et les informations. La DPRI se donne comme objectif que chaque système d'information possède un détenteur qui est consigné dans un registre d'autorité. Ce détenteur est reconnu comme source de confiance pour les informations qu'il détient et il interagit dans une relation client-fournisseur avec les autres secteurs de l'organisation.

Indicateur : Nombre de solutions d'affaires dont le propriétaire est consigné dans le registre d'autorité

Cible : Tous d'ici 2022

Facteurs de succès à l'atteinte des objectifs

Pour garantir la réalisation de ses objectifs, la DPRI doit s'assurer de mettre en place les conditions gagnantes qui vont en garantir le succès. Voici les éléments qui ont été identifiés à cette fin.

La disponibilité et l'expertise de la main-d'œuvre

La capacité organisationnelle actuelle est limitée, tant au niveau des secteurs affaires que du secteur RI. Pour mener de front les projets majeurs de transformation, et ce, tout en assurant le maintien des opérations et la mise à jour des systèmes existants, une augmentation équilibrée de la capacité (RI et affaires) s'avère nécessaire. De plus, dans le contexte des départs à la retraite prévus au cours des prochaines années, il est primordial de bien planifier le remplacement des ressources clés en accompagnant les nouvelles ressources.

Dans la mise en œuvre du plan d'action pour répondre à la Politique de main-d'œuvre en technologies de l'information, la FADQ a identifié les postes stratégiques, en RI et affaires, qui doivent être comblés. De plus, les postes vulnérables occupés par des ressources qui prendront leur retraite dans la prochaine année ont également été identifiés. Le plan d'action permettra notamment de planifier l'ajout de postes stratégiques et le remplacement des postes vulnérables.

Un environnement de travail mobilisant, efficient, axé sur le partage

Le remplacement des ressources qui vont quitter la FADQ semble être plus difficile dans le contexte de rareté des ressources qualifiées en TI. La DPRI devra relever le défi d'attirer et de conserver la main-d'œuvre expérimentée.

Afin de faciliter la transition et d'attirer de nouvelles ressources, il est nécessaire d'offrir des outils simples et conviviaux pour faciliter l'intégration, la formation et le travail de celles-ci. Il faut également s'assurer de leur fournir un environnement de travail attractif offrant des outils modernes.

Cela passe par la mise en place d'un environnement de travail collaboratif utilisant les technologies novatrices qui permettent le partage et la circulation de l'information. L'adoption de méthodes de travail agiles, flexibles, visant l'amélioration de la performance et de l'efficacité est aussi un moyen.

Le développement des compétences

Afin de profiter des opportunités que proposent les innovations technologiques, il est nécessaire de les connaître et d'assurer une veille des nouveautés qui s'offrent à l'organisation. La DPRI doit également s'assurer d'accroître et de diversifier les connaissances des ressources pour développer l'expertise. Elle doit offrir la possibilité de se former et d'acquérir de nouvelles compétences. Lors de la réalisation des projets, il est nécessaire de tenir compte des besoins de formation qui sont liés à l'utilisation de nouvelles technologies et de prendre les mesures nécessaires pour que les personnes soient formées.

Une architecture d'entreprise actualisée et comprise de tous les acteurs

La communication de l'AE a comme objectif de se doter d'une vision et d'un modèle d'entreprise actualisés, communiqués et compris de tous. De plus, l'AE définira les modèles cibles pour les services applicatifs informationnels, technologiques et de sécurité qui vont soutenir la vision et le modèle d'affaires. Elle permet également d'assurer l'alignement avec l'AEG et la stratégie numérique.

La vision et les besoins d'affaires bien définis par les secteurs d'affaires

En plus de bien communiquer la vision et le modèle d'entreprise de l'AE, il est nécessaire de soutenir les secteurs d'affaires dans la définition de leurs besoins. Ce soutien permet d'aligner les besoins sur la vision commune que s'est donnée l'organisation. Il permet aussi de communiquer les principes et orientations que supporte l'AE de la FADQ.

Les opportunités de projet

L'état de santé des systèmes de mission et le contexte technologique en constante évolution offrent l'opportunité à l'organisation de revoir ses modèles d'affaires et de se doter d'outils adaptés aux besoins actuels des entreprises agricoles. La révision des modèles d'affaires va également permettre d'étendre l'offre des services accessibles sur une base numérique telle qu'identifiée dans les orientations gouvernementales. Pour profiter de cette opportunité, différents projets d'affaires et technologiques seront réalisés. Ces opportunités de projet sont revues annuellement lors de la mise à jour du portefeuille de projets.

Gestion des relations avec la clientèle

La FADQ a démarré un projet visant la mise en place d'un ensemble d'outils et de techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients. Pour répondre aux besoins d'affaires exprimés, l'organisation va procéder à l'intégration d'un outil de gestion de la relation avec la clientèle (GRC). La mise en place de cet outil va permettre de répondre plus efficacement aux demandes des clients, peu importe à qui ils s'adressent au sein de l'organisation, puisque son interlocuteur aura accès à un historique des échanges, à un suivi des différentes activités au dossier et à un portrait 360 du client.

Conception et mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement

Le projet de conception et de mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement permettra d'implanter des solutions innovantes et flexibles afin de soutenir le nouveau modèle d'affaires et de remplacer les systèmes désuets. En révisant son modèle d'affaires en financement et en remplaçant les outils actuels, l'organisation s'adapte aux attentes actuelles des clients tout en ayant des outils à jour permettant d'offrir une prestation de services évolutive et adaptée aux besoins des clients.

Évolution de la plateforme et des environnements de développement

Ce projet vise à définir la plateforme, les outils et les environnements de développement qui seront utilisés pour la mise en place et l'intégration des applications corporatives. Le monde des technologies évolue rapidement et les outils et techniques utilisés pour le développement également. Ce projet va permettre d'avoir un environnement de développement adapté aux évolutions technologiques assurant ainsi la mise en place rapide des outils nécessaires pour répondre aux besoins d'affaires.

Refonte des systèmes d'assurance et de protection du revenu

La FADQ prévoit démarrer en 2021 un projet visant la révision de son modèle d'affaires en assurances et protection du revenu. La révision du modèle d'affaires est un préalable avant de se lancer dans la refonte des systèmes qui supportent ce domaine d'affaires. Tout comme pour le domaine d'affaires en financement, ce projet permet de repositionner la vision d'affaires du secteur et de s'adapter aux attentes et au contexte technologique contemporain.

Refonte du système de gestion des comptes

Le système de gestion des comptes est au cœur des activités des différents secteurs d'affaires lorsque vient le temps de percevoir les sommes dues ou d'émettre des paiements aux entreprises agricoles qui adhèrent aux produits et services de la FADQ. Puisque ce système est appelé par plusieurs autres et que son état de santé va nécessiter son remplacement à moyen terme, il devient nécessaire de débiter une évaluation d'opportunité pour évaluer les choix qui s'offrent et la pertinence de le remplacer avant la refonte des systèmes des secteurs financement et assurances.

Révision des modalités du programme et ajouts de protections en assurance récolte

Le Partenariat canadien pour l'agriculture 2018-2023 prévoit des modifications aux programmes Agri-stabilité et Agri-investissement à compter de l'année de participation 2018. La DPRI devra apporter des modifications au système existant pour mettre en œuvre les modifications auprès de sa clientèle.

De plus, le groupe de travail en assurance récolte prévoit la révision de certains programmes afin de les adapter aux réalités actuelles. Il prévoit également l'ajout de protection pour des produits jusque-là non assurés. L'ajout de ces programmes et services augmente l'offre de services destinés à la clientèle de l'organisation et permet également d'atteindre des entreprises qui auparavant ne pouvaient bénéficier de l'aide de la FADQ. Différentes mesures seront mises en place d'ici 2022, les ressources informationnelles vont contribuer à ce projet par l'adaptation des systèmes qui supportent les protections de l'assurance récolte.

Intégration de la nouvelle solution géomatique

Ce projet consiste à remplacer les outils de mesurage des parcelles et de génération du plan des parcelles par des outils basés sur la nouvelle plateforme géomatique qui utilise l'infrastructure géomatique ouverte (IGO) du gouvernement du Québec. En plus de permettre de délaisser une infrastructure désuète, l'utilisation de IGO offre l'opportunité d'utiliser le navigateur cartographique sur des plateformes mobiles, ce qui s'aligne avec les orientations de la stratégie numérique.

Mise en place d'un cadre de gouvernance en infonuagique

Dans un monde technologique en changement, et considérant l'apport que peut offrir l'utilisation de services infonuagiques, il est important d'encadrer son utilisation. Ce projet vise à doter l'organisation d'un cadre de gouvernance clair et compris de tous qui permet d'accélérer la mise en place d'un service infonuagique lorsque nécessaire.

Mise à jour des systèmes d'exploitation et des outils bureautiques

Afin de contrer la désuétude du système d'exploitation et de s'exposer à des risques de sécurité liés à une plateforme non supportée par le fournisseur, l'organisation va procéder, en 2019, à la mise à jour de son infrastructure bureautique. Ce projet consiste à installer la dernière version du système d'exploitation et à s'assurer que les utilisateurs ont accès à une version récente des outils de la suite bureautique.

Utilisation du service du centre de traitement informatique (CTI) du CSPQ

La FADQ prévoit transférer son centre de traitement au CTI du CSPQ pour profiter des économies d'échelle et de l'optimisation des ressources que ces services procurent. Afin de profiter pleinement de ce service et considérant la mise en place d'un outil de GRC, l'organisation souhaite transférer son infrastructure serveur dans le CTI du CSPQ dès qu'il sera disponible. En plus de profiter d'économie d'échelle pour l'administration publique, l'utilisation de ce service correspond aux orientations gouvernementales en matière d'utilisation de services partagés.

Déploiement d'un outil de gestion documentaire

L'évolution du volume d'information détenue par l'organisation nécessite que l'organisation et la gestion documentaire soient soutenues par un outil performant permettant de classer et de retrouver rapidement l'information et les documents pertinents au travail des ressources. C'est pourquoi la FADQ veut se doter d'un outil intégré de gestion documentaire. En plus de permettre d'augmenter l'efficacité dans un contexte de ressources limitées, ce projet offre un environnement de travail mobilisant qui facilite l'échange d'information tout en offrant des possibilités d'accéder aux documents à distance lors de déplacement.

Mise à jour de la plateforme de collaboration

Dans un contexte de départ à la retraite massif et de recrutement difficile, il est nécessaire de se doter d'outils pour le partage efficace de la connaissance organisationnelle. Le monde du travail est en constante évolution. De ce fait, il est nécessaire d'offrir aux ressources des outils conviviaux pour le partage des connaissances et une collaboration efficiente. La mise à jour de l'intranet et son remplacement par une plateforme de collaboration qui permet la mobilité des ressources devient indispensable pour assurer l'efficacité et offrir un environnement de travail stimulant.

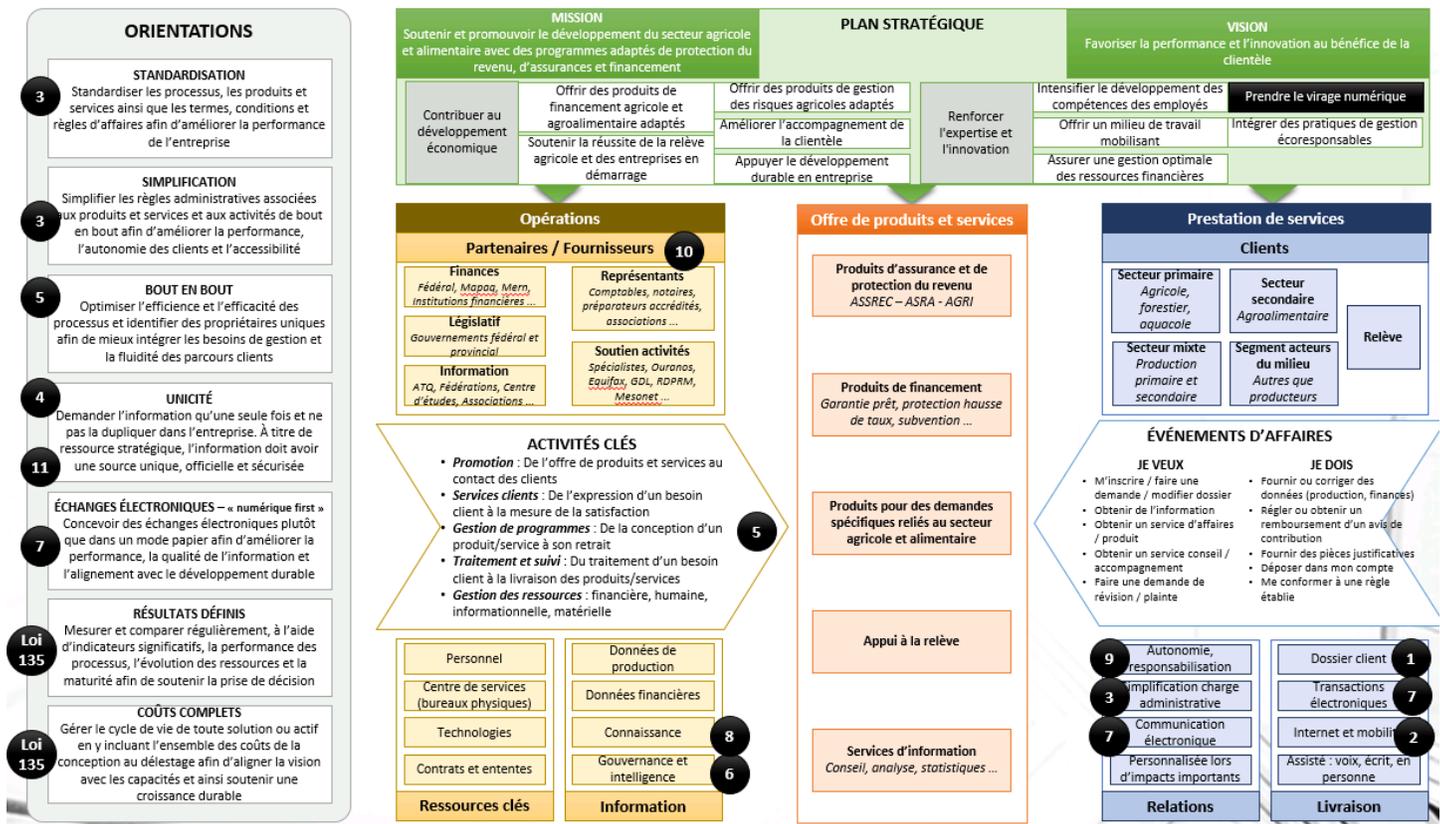
L'adéquation de la vision avec les orientations et les directives

L'AE de la FADQ prend en compte et soutient les orientations de l'AEG. Les diagrammes qui suivent exposent l'adéquation entre l'AE de la FADQ et l'AEG.

Les orientations architecturales AEG 4.0

1. Les services publics privilégient le mode de prestation numérique tout en assurant une interaction omnicanal
2. Les services publics numériques privilégient l'utilisation d'appareils mobiles
3. Les services publics sont simples à utiliser et personnalisés aux contextes des citoyens et des entreprises
4. Les services publics numériques permettent, lorsqu'applicable, l'accès et la rectification des renseignements personnels et confidentiels de façon sécuritaire
5. Les employés sont soutenus par un environnement de travail et des processus transformés par le numérique
6. L'administration interne tire profit de l'information numérique pour la gestion courante et la prise de décision
7. L'innovation est privilégiée par l'expérimentation des technologies numériques
8. L'information et les connaissances des organismes publics sont mises en valeur et partagées
9. Les acteurs de la société participent en cocréation à l'amélioration des services publics
10. Les organismes publics tirent profit des forces et de l'expertise de l'écosystème des partenaires et des fournisseurs de services communs
11. Les organismes publics mettent en place des mesures de sécurité proportionnelles au risque encouru, et ce, dès l'étape de conception des solutions

Modèle d'entreprise – l'arrimage avec l'AEG



Les orientations architecturales - technique

Les solutions d'affaires doivent être indépendantes des choix technologiques

- 10 La perspective métier permet de définir des solutions d'affaires qui répondent aux vrais besoins d'affaires exprimés par les clients et non de modéliser les besoins en fonction de produits technologiques.
- 11
 - Exprimer les besoins d'affaires sans tenir compte des contraintes technologiques
 - Partir du modèle d'affaires pour élaborer les solutions
 - Identifier et décrire les activités des processus bout en bout en déterminant les contrats nécessaires entre les activités et les différents acteurs

L'offre des partenaires et fournisseurs doit être considéré dans le choix des solutions d'affaires

- 8 L'évolution des sociétés conduit les clientèles à être plus exigeantes en matière d'agilité, de rapidité et de points d'accès aux services. Les TI permettent ces améliorations. Pour y arriver, il est nécessaire de capitaliser sur les acquis des partenaires et fournisseurs.
- 10
 - Utiliser l'offre de service des partenaires et fournisseurs lorsqu'elle existe
 - Repenser l'utilisation des actifs informationnels comme des services
 - Favoriser l'utilisation des standards ouverts
 - Concevoir une solution en tenant compte du coût total de propriété

L'intégration des activités et de l'information est organisée par une relation client-fournisseur (contrats)

- 5 Le client possède un besoin et le fournisseur propose une réponse. Tout composant doit fonctionner à l'intérieur de cette relation et les contrats appropriés doivent être établis. Cette relation ne peut pas être plus forte que le plus faible de ses maillons. Il faut donc s'assurer de la renforcer :
 - Identifier les propriétaires potentiels des activités et des informations (fournisseur)
 - Reconnaître les besoins des différents acteurs (client)
 - Organiser les liens de façon à optimiser la performance corporative
 - Arbitrer la relation lorsque nécessaire

Les services sont conçus de manière à favoriser les synergies

- L'architecture orientée services permet de tirer profit des ressources informationnelles acquises et d'optimiser les investissements en TI par la conception de solutions partageables et réutilisables en adoptant des normes et des standards ouverts, ce qui permet d'augmenter l'agilité et d'effectuer des économies importantes.
 - Classifiez les services pour en faciliter la recherche et l'identification
 - Les services doivent être définis et séparés de leur implémentation (faiblement couplés)
 - Avoir une granularité qui favorise l'assemblage en fonction des besoins d'affaires et des objectifs de performance

Les standards et normes d'interopérabilité sont utilisés

- La modélisation des solutions doit être conçue de manière à faciliter le partage et la réutilisation. Ainsi, toute nouvelle solution d'affaire ou technologique doit permettre une utilisation en tout ou en partie par d'autres solutions. À cet effet, il faut s'assurer que les niveaux (organisationnel, légal, informationnel, applicatif et technologique) sont adressés et interopérables selon les normes connues.
 - Prendre appui sur l'approche bout en bout, les sources officielles et le découpage en services
 - Utiliser des normes ouvertes du Cadre commun d'interopérabilité du gouvernement du Québec
 - Démontrer la pertinence des cas d'exception

Les orientations architecturales Plus spécifiquement ...

Applicatif

- AEG L'architecture d'application est conçue selon une approche orientée services
- 3 Avoir la perspective organisationnelle globale comme point de départ de la conception
- 8 Favoriser la réutilisation des ressources informationnelles existantes
- 5 Favoriser la réduction de la complexité d'intégration
- 7 Favoriser l'indépendance technologique
- 5 Favoriser la simplicité de fonctionnement et l'autonomie des usagers

Infrastructure

- 3 Avoir la perspective organisationnelle comme point de départ pour le choix des technologies et de la sécurité
- 1 Opter pour des produits avec des standards ouverts et évolutifs pour favoriser l'interopérabilité
- 10 11 Limiter le nombre de composants et normaliser les environnements
- 10 11 Favoriser l'utilisation et l'intégration des plateformes fixes et mobiles
- 2 Choisir les technologies en tenant compte du cycle de vie et des avantages économiques
- Loi 135 4 Permettre un accès à distance simple et sécuritaire

Pratique de l'organisation en matière de gestion des risques

Gestion des risques organisationnels

La FADQ s'est dotée d'une Politique-cadre de gestion des risques en 2013. Cette politique répond aux exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. La politique-cadre de gestion des risques a pour but de favoriser l'intégration de l'analyse et de la gestion des risques corporatifs de la FADQ d'une manière uniforme et structurée. Elle est applicable à tout le personnel et couvre l'ensemble des activités stratégiques de la FADQ. La politique :

- constitue un des éléments clés permettant à l'organisation d'être en contrôle et d'atteindre sa mission et ses objectifs dans une optique d'optimisation des ressources ;
- vise à formaliser la gestion des risques en décrivant les principes directeurs, les modalités d'application et les principaux éléments conceptuels ;
- décrit les rôles et les responsabilités des différents intervenants associés à la gestion des risques ;
- assure l'existence d'un processus de gestion des risques structuré et uniformisé afin de cerner, d'évaluer et de gérer les risques découlant des activités stratégiques de l'organisation.

Cette politique est soutenue par le cadre de gestion des risques organisationnels. Il décrit les modalités d'application détaillées de la politique en regard des risques auxquels l'organisation est confrontée. Le cadre de gestion s'adresse à tous les gestionnaires et tous les intervenants concernés dans la gestion des risques organisationnels majeurs. Plus précisément, il établit un langage commun, une démarche et des paramètres. Il vise à :

- expliquer les différentes notions utilisées ;
- proposer une démarche simple et uniforme ;
- décrire les phases de réalisation ;
- donner des outils.

Un exercice d'évaluation et de priorisation des risques est effectué chaque année. Deux (2) des six (6) risques majeurs sont liés aux RI, soit « Désuétude des systèmes informatiques de mission » et « Sécurité des actifs informationnels ». De cet exercice découle la mise en place d'actions pour atténuer les risques majeurs. Une reddition de comptes est également effectuée annuellement pour faire le suivi des actions réalisées.

Gestion des risques des projets

La FADQ s'est dotée d'un cadre de gestion de projet. Ce cadre est supporté par un guide qui offre un parcours à la fois rigoureux, simple et adapté à la réalité de l'organisation. Le guide de gestion de projet de l'organisation s'appuie sur le Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (PMBOK) du Project Management Institute.

Le guide met à la disposition des gestionnaires et des chargés de projets une série de mécanismes, d'outils et de livrables permettant de normaliser et d'encadrer la pratique de gestion de projet à la FADQ.

Dès la phase de démarrage et de planification, la gestion des risques est prise en compte. L'objectif est de disposer rapidement d'une vision éclairée des risques du projet et de se donner des moyens de minimiser les possibilités d'occurrence du risque et les impacts si celui-ci se concrétise. Par la suite, le suivi et la gestion des risques du projet s'effectuent en continu et sont placés en trame de fond du projet. Cette responsabilité incombe au chargé de projet qui doit demeurer à l'affût et assurer une veille active des risques qui peuvent apparaître en cours de projet. Il doit aussi propager cette attitude auprès de toutes les parties prenantes du projet. Pour les soutenir, une méthode de gestion de risque ainsi que des outils pour leurs évaluations et leurs suivis sont rendus disponibles à même le cadre de gestion de projet.

Pratique de l'organisation en matière de gestion de la performance

Suivi de l'efficacité et de la performance

La FADQ vise à réaliser sa mission dans un souci d'amélioration continue de sa performance. Pour effectuer le suivi de l'évaluation de son efficacité et de sa performance, l'organisation a considéré les quatre (4) critères d'appréciation de la Commission de l'administration publique.

La réalisation d'activités qui couvrent l'ensemble de sa mission

Pour soutenir le développement du secteur agricole québécois, la FADQ réalise des interventions visant la préservation de la stabilité économique et financière des entreprises agricoles par l'intermédiaire de programmes en matière de financement, d'assurance et de protection du revenu agricole. La section « La Financière agricole : une organisation engagée » de son rapport annuel expose les principaux champs d'activité de l'organisation lui permettant d'accomplir sa mission.

L'atteinte de ses objectifs stratégiques

Le Plan stratégique de l'organisation présente ses enjeux, ses orientations, ses objectifs, ses indicateurs de performance et ses cibles. Le Plan d'action de développement durable présente les actions identifiées par l'organisation afin de contribuer aux orientations de la Stratégie gouvernementale de développement durable. De plus, chaque action a été associée à des résultats visés par cette stratégie. La section « Présentation des résultats » de son rapport annuel fait état de l'évolution de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et de ses cibles en matière de développement durable. Des appréciations de la performance de l'organisation à l'égard de ses engagements stratégiques et de ceux en matière de développement durable y sont d'ailleurs présentées.

Une prestation de services à la clientèle de qualité

La section « Déclaration de services et satisfaction de la clientèle » du rapport annuel présente l'évolution de l'organisation à l'égard de sa prestation de services. La Déclaration de services évoque des standards que la FADQ cherche à atteindre. L'organisation évalue également sa performance en matière de services à la clientèle en effectuant des sondages annuels sur la satisfaction pour chacun des secteurs d'affaires, pour chacun de ses principaux programmes, pour les services rendus par les centres de services et pour les services en ligne. La FADQ effectue également un suivi des plaintes et considère que cette pratique lui permet de travailler sur sa performance et de favoriser une amélioration continue de ses programmes et activités.

Une gestion adéquate et judicieuse de ses ressources

La FADQ réalise un suivi régulier de ses ressources afin d'en assurer une gestion optimale. Par ailleurs, elle s'est dotée de mesures d'évaluation afin de pouvoir assurer le suivi de son efficacité, de sa performance et de l'utilisation de ses ressources. Ces mesures sont incluses dans un tableau de bord de gestion, lequel est en constante amélioration, en collaboration avec le comité de vérification et les membres du conseil d'administration (CA). Il comprend des indicateurs de performance significatifs pour l'organisation. La section « Mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance » du rapport annuel fait état des principales mesures identifiées à cet effet.

Mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance

Étalonnage

En vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (RLRQ, chapitre G-1.02), la FADQ doit adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires. Le CA de la FADQ a adopté au mois de juin 2016 une approche d'étalonnage en deux (2) volets. Le premier volet fait

appel à l'utilisation du service d'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité (MQQ) permettant un balisage avec d'autres organisations publiques québécoises. Le deuxième volet vise une comparaison d'indicateurs liés à la gestion des programmes de la FADQ. Les travaux liés à ces deux volets ont été réalisés au cours de la dernière année. Les résultats sont présentés dans la section « Autres pratiques de gestion » de son rapport annuel.

Autoévaluation de l'intégration du développement durable

La FADQ a procédé à l'autoévaluation de l'intégration du développement durable à partir de la norme BNQ 21000. Cette autoévaluation a permis de dresser un portrait de l'avancement du développement durable au sein de l'organisation et d'identifier des moyens afin de s'engager davantage dans cette démarche. Cet outil propose des grilles d'autoévaluation qui se divisent en quatre (4) thématiques : transversale, sociale, économique et environnementale. Chacune de ces thématiques contient de cinq à six enjeux, pour un total de 21 enjeux.

Quatre (4) autres organisations ont accepté de partager leurs résultats. Comparativement à ces organisations, la FADQ se positionne exactement sur la moyenne avec un pointage global de 3,0 pour les 21 enjeux évalués, celui des autres organisations variant de 2,7 à 3,4. Les résultats sont également présentés dans la section « Autres pratiques de gestion » de son rapport annuel.

Indicateurs significatifs de l'organisation

La FADQ s'est dotée de mesures d'évaluation afin de pouvoir assurer le suivi de son efficacité, de sa performance et de l'utilisation de ses ressources. Ces mesures sont incluses pour la plupart dans le tableau de bord de gestion de l'organisation.

Le tableau de bord de gestion a été revu au cours de la dernière année afin de clarifier et de réduire le nombre d'indicateurs mesurés, ainsi que pour définir davantage d'indicateurs de performance. Cette révision, réalisée avec le comité de vérification a permis aux administrateurs de dégager une vision plus globale et intégrée de l'efficacité et de la performance de l'organisation. Les indicateurs ont été identifiés en fonction des quatre critères d'appréciation de la performance de la Commission de l'administration publique. Les résultats sont également présentés dans la section « Autres pratiques de gestion » de son rapport annuel.

Suivi de l'efficacité et de la performance en ressources informationnelles

Afin d'évaluer son efficacité et sa performance en lien avec les ressources informationnelles, la FADQ s'est donné comme objectif à son plan stratégique 2018-2022 de prendre le virage numérique. Le suivi de cet objectif se fait par deux (2) indicateurs propres aux ressources informationnelles. Le premier porte sur le taux d'utilisation des services en ligne et le second sur l'état de santé des systèmes de mission de l'organisation.

Voici les tableaux qui présentent les indicateurs et les cibles que l'organisation souhaite atteindre.

OBJECTIF : Prendre le virage numérique

Taux d'utilisation des services en ligne

Exercice	Référence 2017-2018	Cibles	
		2019-2020	2021-2022
Cibles	57 %	60 %	65 %

Indice de l'état de santé des systèmes de mission*

Exercice	Référence 2017-2018	Cibles	
		2019-2020	2021-2022
Cibles	4,5/10	4,6/10	4,9/10

*Basé sur les critères identifiés par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Pour atteindre les cibles fixées au niveau de l'utilisation des services en ligne, l'organisation veut augmenter son offre de services par l'ajout de fonctionnalités dans le dossier en ligne du client. À cet effet, le service « Zéro papier » sera lancé en janvier 2019. Ce service a comme objectif d'offrir aux clients le choix de recevoir ses communications écrites exclusivement par voie électronique dans la boîte postale de son dossier en ligne. En février 2019, le service « Déclaration de récolte » sera accessible à partir du dossier en ligne du client. Ce service permet au client de déclarer, par voie électronique, sa production de récoltes en céréales afin de respecter ses obligations auprès de la FADQ.

En ce qui concerne les cibles fixées pour l'état de santé des systèmes de mission, l'organisation s'est lancée dans la réalisation de plusieurs projets d'envergure qui auront comme impact d'accroître la valeur de l'indicateur. On peut noter les projets suivants :

- Intégration de la nouvelle solution en géomatique ;
- Mise en place d'un outil de gestion de la relation avec la clientèle ;
- Mise en œuvre des outils experts en financement.

En plus des indicateurs déjà présents dans le plan stratégique et des données en RI présentées au tableau de bord corporatif, la DPRI va entreprendre une analyse de sa performance. Cette analyse mènera au développement d'un tableau de bord permettant de mesurer en continu la performance des RI.