

# PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

TRANSFORMER NOTRE  
ORGANISATION DE FAÇON  
DURABLE EN NOUS CENTRANT  
SUR L'HUMAIN ET EN PRENANT  
APPUI SUR LE NUMÉRIQUE



# UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE RÉALISTE ET RESPONSABLE

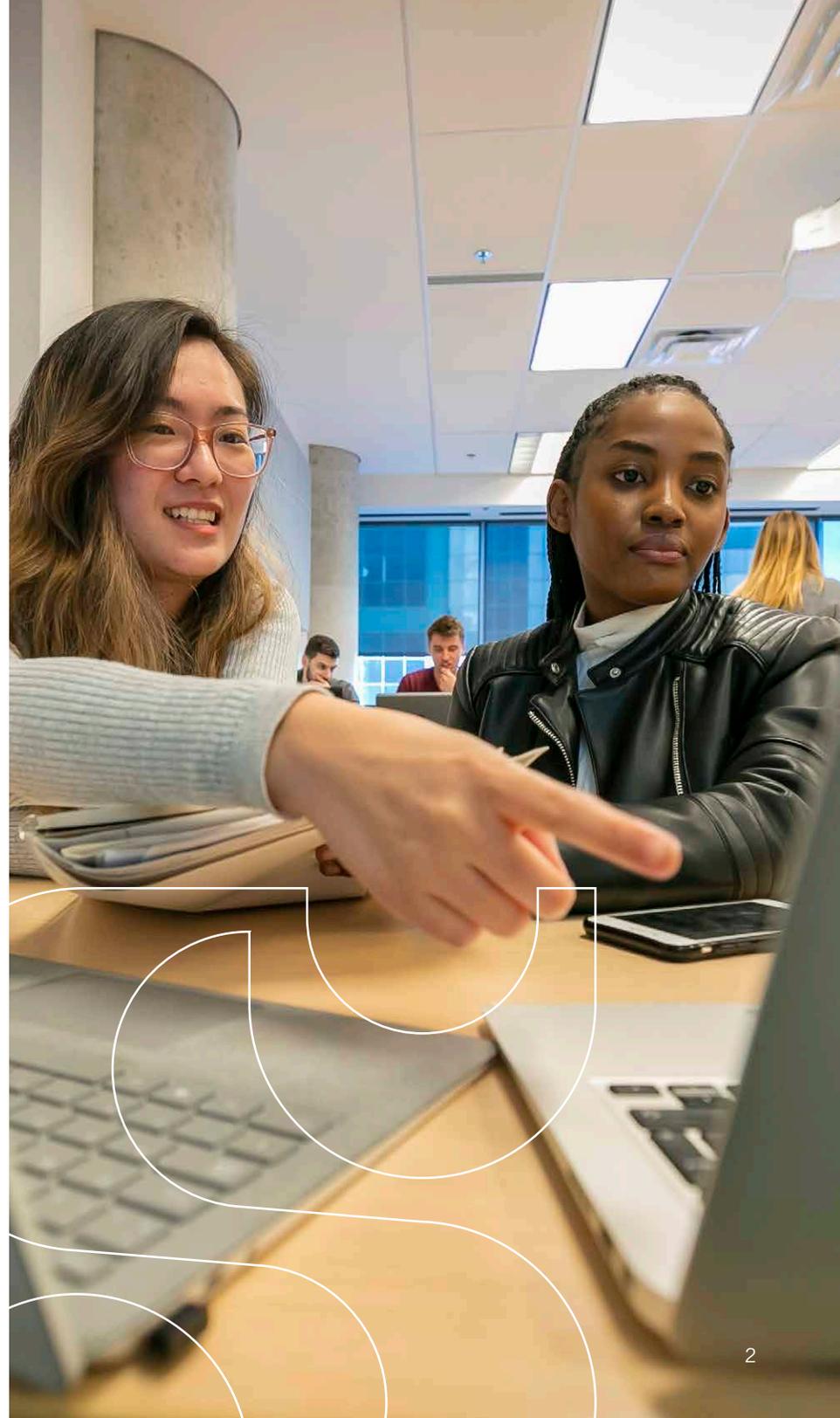
Intimement lié au plan stratégique 2022-2025 *Oser l'expérience* de l'Université de Sherbrooke (UdeS), le *Plan de transformation numérique* de l'UdeS constitue une première dans l'histoire de notre établissement. Il vient orienter et baliser les actions qui seront entreprises par l'UdeS au cours des prochaines années en vue d'améliorer l'expérience et l'efficacité quotidiennes de notre communauté, tout en développant sa compétence numérique, en valorisant et protégeant nos données et en maintenant notre engagement à fournir des services et des technologies qui soutiennent adéquatement nos activités d'enseignement, de recherche et de gestion.

Le Plan de transformation numérique concerne l'ensemble de notre communauté universitaire : la communauté étudiante et le personnel, qu'il soit académique, administratif, de soutien ou de recherche. Il s'agit de l'un des plus importants chantiers de l'histoire de notre organisation. Réussir notre transformation numérique nécessitera du temps, de la concertation dans le déploiement de nos efforts et une large réflexion sur nos processus internes.

Même si l'UdeS demeure active auprès du gouvernement afin que les enveloppes financières associées à la cybersécurité et à la transformation numérique soient bonifiées, la démarche de transformation numérique devra être réalisée dans un contexte de ressources limitées. L'UdeS devra donc une fois de plus sortir des sentiers battus afin de relever cet important défi. L'UdeS a démontré à maintes reprises qu'elle est capable de grandes réussites, et nous sommes persuadés que, grâce à l'engagement, l'appui et l'esprit d'innovation de l'ensemble de notre communauté, nous parviendrons ensemble à mettre en place, en prenant appui sur le numérique, les solutions qui permettront aux prochaines générations d'étudiantes et d'étudiants, de même qu'à l'ensemble du personnel de l'UdeS, d'évoluer dans un environnement transformé, plus convivial et plus efficace, permettant à chacune et chacun de s'accomplir pleinement.

Le recteur,  
*Professeur Pierre Cossette*

Le vice-recteur à la transformation numérique  
*Professeur Patrik Doucet*



## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE VISE À :

- mieux répondre aux besoins évolutifs de la communauté universitaire,
- bonifier l'expérience utilisateur,
- augmenter la transparence, la performance et l'efficacité de l'organisation<sup>1</sup>.

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE N'EST PAS :

- simplement la numérisation des documents papier,
- simplement l'informatisation des processus actuels.

## CONCRÈTEMENT, POUR L'UdeS, CELA SIGNIFIE :

- offrir des solutions novatrices pour soutenir l'enseignement, la recherche et la gestion,
- revoir et bonifier les façons de faire,
- améliorer à la fois l'expérience étudiante et celle du personnel,
- prioriser les initiatives les plus bénéfiques pour l'UdeS,
- soutenir chaque personne pour que, collectivement, nous fassions de l'Université de Sherbrooke une organisation prête à saisir les occasions qui se présentent.

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE REPOSE SUR :

### un changement

continu et progressif des opérations, des façons de faire et de la culture organisationnelle,



### concernant

l'ensemble des fonctions de l'organisation



### et intégrant des

processus, des technologies, des personnes et leurs compétences numériques.

1. Inspiré de *Plans de transformation numérique (PTN)*, présentation d'Alexandre Poulin et de Daniel Piché, Rencontre d'information portant sur la collecte des PTN, Centre québécois d'excellence numérique, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec, septembre 2022.

# AXE 1 STRATÉGIQUE

## MODERNISER NOS MODES D'INTERACTION AFIN D'OFFRIR UNE EXPÉRIENCE OPTIMALE ET COHÉRENTE À L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

Aujourd'hui, la transformation numérique est un incontournable pour les entreprises et organisations. Cette transformation a d'abord et avant tout pour but d'optimiser l'expérience de leur personnel, de leurs partenaires et de leurs clients. À cette fin, l'UdeS a choisi d'adopter une approche centrée sur les besoins de ses utilisatrices et utilisateurs et d'impliquer les membres de son personnel et de sa communauté étudiante ainsi que ses partenaires dans l'élaboration de ses projets.



### ALIGNEMENTS

1.1

**Offrir une expérience campus au-delà des frontières physiques**

1.2

**Choisir des solutions qui répondent aux parcours et aux besoins des personnes utilisatrices**

1.3

**Impliquer des personnes utilisatrices lors des étapes clés des projets priorités**

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- L'UdeS a une vision claire de ses deux portails, celui de la communauté étudiante et celui du personnel.
  - Des inventaires sur les différentes composantes de l'expérience numérique sont établis afin d'améliorer l'efficacité du travail par le numérique.
  - Des consultations ont permis d'établir le positionnement institutionnel sur les modes d'enseignement et de travail.
- 
- Des critères de sélection des solutions logicielles qui intègrent notre préoccupation de répondre aux besoins des utilisateurs et utilisatrices de nos outils et plateformes sont établis.
  - Des critères sur les normes relatives à l'expérience utilisateur sont à jour et pris en compte dans le choix ou le développement des logiciels.
  - Des spécialistes de l'expérience et de l'interface utilisateur sont impliqués dans le processus des appels d'offres lorsque pertinent.
- 
- Des moyens de connaître, de comprendre et de mettre à jour les besoins relatifs à l'expérience utilisateur de la communauté universitaire sont mis en place.
  - Des personnes utilisatrices sont impliquées dans la recherche de solutions et dans leur mise en œuvre.
  - Les personnes utilisatrices sont intégrées aux activités d'appropriation et de gestion du changement.

### EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE

Plus une **expérience numérique** est positive, facile, intuitive et conviviale, plus elle favorise l'engagement et la productivité.

L'**expérience numérique** est une interaction entre une personne et une organisation par le biais des technologies numériques.

# AXE STRATÉGIQUE 2

## SOUTENIR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Les avantages pour une organisation de renforcer l'autonomie numérique des personnes qui utilisent des applications, sites et autres outils technologiques mis à leur disposition sont nombreux : augmentation de la motivation, de l'engagement, de la créativité, de la qualité de service et du sentiment d'accomplissement.



### ALIGNEMENTS

2.1

**Faciliter l'appropriation des changements découlant de la transformation numérique par les membres de la communauté universitaire**

2.2

**Mettre davantage à profit l'expertise des équipes en technologies de l'information (TI) en révisant l'offre de services**

2.3

**Piloter la mise en place d'une offre institutionnelle de formation, de soutien et d'accompagnement favorisant le développement des différentes dimensions de la compétence numérique, incluant une relation saine avec le numérique**

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Les changements qu'entraînera la transformation numérique sont identifiés et documentés.
  - Un plan de communication pour faire connaître à la communauté universitaire les changements découlant de la transformation numérique a été élaboré et mis en œuvre.
  - La communauté universitaire a été sondée en vue de mesurer les retombées des initiatives découlant de la transformation numérique.
- 
- Une offre de services a été conçue, approuvée, communiquée et diffusée.
  - Les rôles des acteurs en TI sont définis, documentés, communiqués et diffusés.
  - Les acteurs en TI sont formés dans leur rôle afin de mieux soutenir la communauté et d'ainsi créer davantage de valeur pour l'organisation.
  - Chaque unité administrative a identifié son ou ses superutilisatrices et superutilisateurs pour les systèmes et outils clés ciblés.
- 
- Un espace où sont regroupés les outils de formation, de soutien et d'accompagnement permettant le développement de la compétence numérique est disponible, connu, utilisé et tenu à jour.
  - Une équipe dont le mandat est de soutenir les membres de la communauté universitaire dans le développement de leurs compétences numériques est formée.
  - Des sondages pour évaluer la littératie numérique des membres de la communauté universitaire sont accessibles.
  - Des bonnes pratiques favorisant une relation saine avec le numérique ont été définies et diffusées.

### AUTONOMIE NUMÉRIQUE

*L'autonomie numérique qualifie la situation de personnes pleinement aptes à recourir individuellement aux services numériques dont elles ont besoin. Elle permet aussi aux équipes TI de se concentrer sur des projets à valeur ajoutée pour l'organisation.*

### LITTÉRATIE NUMÉRIQUE

*La littératie numérique est une aptitude à comprendre et à utiliser les technologies de l'information dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité, en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités.*

# AXE STRATÉGIQUE 3

## REPENSER NOS FAÇONS DE TRAVAILLER EN MOBILISANT ET ACCOMPAGNANT LES RESSOURCES CLÉS SUR LE TERRAIN

Une transformation numérique réussie inclut l'analyse et l'optimisation des processus clés de l'organisation. Cet exercice permet de cibler des opportunités d'amélioration et d'ainsi réduire les activités improductives ou redondantes, qui engendrent des coûts, des délais, des frustrations, une perte de qualité et un manque de création de valeur pour l'organisation.



### ALIGNEMENTS

3.1

**Améliorer les processus de façon continue en veillant à former, accompagner et soutenir les membres de la communauté universitaire**

3.2

**Repérer, inventorier, remettre en question et communiquer des processus clés liés à la mission et à la gestion**

3.3

**Prioriser les processus à optimiser et mettre en œuvre les travaux de transformation numérique**

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Le processus de gestion des besoins d'affaires est documenté, validé et diffusé auprès de la communauté universitaire.
  - Des ressources pour soutenir la communauté universitaire dans sa compréhension et son appropriation du processus de gestion des besoins d'affaires sont identifiées.
  - Des ressources en gestion du changement et en développement organisationnel sont déployées afin d'opérer des améliorations de processus en continu.
- 
- Des processus clés liés à la mission et à la gestion de l'Université ont été répertoriés et cartographiés.
  - Un mécanisme est mis en place afin de tenir à jour la cartographie des processus clés.
- 
- Des processus à réviser et à optimiser sont identifiés.
  - Des processus identifiés ont été insérés dans le cycle de gestion des besoins.
  - Des bénéfices liés à l'optimisation de ces processus ont été évalués.
  - Un centre d'expertise des processus d'affaires a été mis en place.

### PROCESSUS

*Un processus est une suite d'activités réalisées par des personnes avec des moyens, selon des références, en vue d'une finalité. En optimisant ses processus, une organisation peut notamment :*

- mieux prendre en compte les attentes de ses membres,
- clarifier les rôles et responsabilités des personnes,
- simplifier les activités quotidiennes en éliminant le superflu,
- permettre aux personnes de mieux s'approprier les processus les concernant,
- favoriser une plus grande implication des personnes.

# AXE STRATÉGIQUE 4

## GÉRER ET VALORISER NOS DONNÉES DE FAÇON STRATÉGIQUE EN FAVORISANT LA COLLABORATION ET L'ÉCHANGE D'INFORMATION

En matière de gestion des données, l'objectif que se fixe l'UdeS est de rendre disponibles les données dont chaque personne a besoin pour exercer son rôle, tout en s'assurant d'une gestion sécuritaire et durable de celles-ci.



### ALIGNEMENTS

**4.1** Adopter un cadre institutionnel de gouvernance des données

**4.2** Gérer le cycle de vie des données de façon responsable, tant pour les personnes et les groupes qu'au plan organisationnel

**4.3** Déployer des solutions technologiques afin de consolider, rendre accessibles et diffuser les bonnes données aux bonnes personnes

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- L'UdeS s'est dotée d'une vision commune en matière de stratégie, de gouvernance, de gestion et de partage des données.
- L'UdeS a élaboré un cadre institutionnel de gouvernance des données.
- Un cadre de gouvernance des données intègre des stratégies du plan de développement durable.
- Ce cadre a été diffusé auprès de la communauté universitaire et son déploiement a débuté.

- Un processus général décrivant la circulation des données au sein de l'Université a été élaboré.
- Des moments clés où les données sont les plus vulnérables sont identifiés.
- Des emplacements où résident et où transitent les données de l'UdeS sont localisés.
- Une méthode d'analyse du cycle de vie des données a été testée dans le cadre d'un projet spécifique.

- L'UdeS s'est dotée d'une vision commune en matière d'accès et de diffusion des données.
- Des travaux visant l'élaboration d'un plan d'action sur l'accès et la diffusion des données sont amorcés, en collaboration avec les parties prenantes.
- Un centre d'expertise en valorisation des données a été mis en place.

### GESTION DES DONNÉES

La **gestion des données** concerne leur collecte, leur production, leur entreposage, leur traitement, leur analyse, leur partage, leur archivage et leur suppression.

À l'UdeS, cette gestion est à la fois responsable (sécuritaire), durable (utilisation efficiente des ressources) et sobre (mesurée et modérée).

### DONNÉE ET ACTIF INFORMATIONNEL

La **donnée** fait référence à l'information en tant que telle, qu'elle soit contenue dans une base de données, un fichier Excel ou tout autre support.

L'**actif informationnel** inclut non seulement la donnée, mais tout système, technologie ou support à l'information, tangible ou intangible<sup>2</sup>.

2. Politique de sécurité de l'information (2500-036), [www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/politiques/2500-036.pdf](http://www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/politiques/2500-036.pdf)

# AXE STRATÉGIQUE 5

## PROTÉGER NOS ACTIFS INFORMATIONNELS ET SENSIBILISER LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE AUX ENJEUX DE LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Le gouvernement du Québec a adopté diverses lois portant notamment sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles de même que sur la protection des renseignements personnels, auxquelles les universités sont assujetties.



### ALIGNEMENTS

**5.1** Sensibiliser, former et responsabiliser la communauté universitaire en matière de sécurité de l'information

**5.2** Détenir un cadre institutionnel de gouvernance en sécurité de l'information

**5.3** Gérer la désuétude technologique en priorisant nos actifs informationnels critiques

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Du matériel de formation sur la cybersécurité est disponible.
  - Des rencontres d'information et de sensibilisation sur la cybersécurité ont été tenues.
  - Des sondages ou des simulations sur la cybersécurité sont accessibles.
- 
- Un cadre institutionnel de gouvernance basé sur les critères fondamentaux de la sécurité de l'information a été élaboré, adopté et diffusé auprès de la communauté universitaire.
  - Ce cadre est tenu à jour.
- 
- Des mesures prioritaires sont déterminées.
  - Un plan de rehaussement des actifs informationnels de l'UdeS est défini et sa mise en œuvre est amorcée.
  - Des interventions sont menées en vue d'accroître le financement gouvernemental affecté aux ressources informationnelles de l'Université.

### CRITÈRES FONDAMENTAUX DE LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

**Disponibilité** : Une information doit être accessible et utilisable par son destinataire autorisé, à l'endroit et au moment prévus.

**Intégrité** : Une information ne peut être modifiée que par des personnes autorisées et selon une procédure définie.

**Confidentialité** : Une information ne doit être accessible qu'aux personnes autorisées à la consulter ou à la traiter.

# AXE STRATÉGIQUE 6

## MOBILISER DE FAÇON CONCERTÉE NOS RESSOURCES EN TI POUR RÉALISER, COORDONNER ET CONCRÉTISER NOS INITIATIVES EN TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Le Bureau de projets et le comité de priorisation assumeront un rôle central pour la mobilisation et la concertation des ressources requises pour les projets de transformation numérique (TN). Les besoins sont immenses et les ressources sont limitées. Dans ce contexte, il devient essentiel de bien définir les priorités et de choisir les projets les plus porteurs.



### ALIGNEMENTS

**6.1** Repérer et inventorier en continu les initiatives en TN existantes et à venir

**6.2** Prioriser les initiatives porteuses sous forme de projets structurés, planifier les travaux et communiquer régulièrement l'état d'avancement de ceux-ci

**6.3** Mettre en place le Bureau de projets en TN

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Un processus de gestion et de suivi des initiatives en TN a été élaboré et validé. Il permet d'établir un inventaire pour la priorisation des projets.
- Ce processus a été diffusé et communiqué à la communauté universitaire.
- Des unités administratives ont utilisé le processus.
- Il existe un formulaire pour la transmission des demandes.
- L'inventaire des demandes est accessible à la communauté universitaire.

- Des comités sont formés afin de prioriser, de budgétiser et d'assurer les suivis des initiatives en TN.
- Les critères de priorisation sont établis, connus et acceptés.
- Des exercices de priorisation des projets sont tenus et les résultats de ceux-ci sont diffusés.

- Des projets étant passés par le processus de priorisation ont obtenu du financement.
- Une mission et des mandats du Bureau de projets (BDP) ainsi que ses objectifs et ses buts ont été communiqués à la communauté universitaire.
- Des projets sont planifiés, réalisés, implantés et évalués par le BDP.
- Une reddition de comptes sur l'état d'avancement de chacun des projets est faite.

### COMITÉ DE PRIORISATION

*Un comité institutionnel sera formé et aura la responsabilité d'évaluer les initiatives en transformation numérique et de les prioriser.*

*Le Bureau de projets (BDP) en transformation numérique poursuit les objectifs suivants :*

- implanter et standardiser des méthodologies de gestion de projets au sein du Service des technologies de l'information (STI),
- mettre en place une vision portefeuille et une gestion du portefeuille au sein du BDP,
- coordonner la réalisation des projets conformément aux priorités institutionnelles.

# AXE STRATÉGIQUE 7

## METTRE EN ŒUVRE LES LEVIERS DE L'ARCHITECTURE D'ENTREPRISE POUR ORIENTER LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

L'objectif premier de l'architecture d'entreprise est l'alignement des investissements en TI avec le plan stratégique. Pour y arriver, elle intervient sur plusieurs axes : alignement avec la stratégie d'affaires, coordination et orchestration des différents produits TI, création d'une architecture de référence et soutien à l'implantation des produits TI.



### ALIGNEMENTS

7.1

**Définir et partager une vision concertée d'architecture d'entreprise**

7.2

**Établir une cartographie des actifs informationnels et de leur état de santé**

7.3

**Établir une feuille de route permettant d'aligner les décisions d'investissement**

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Des activités d'information et de concertation sur le rôle de l'architecture d'entreprise et sur le plan d'action pour son implantation à l'UdeS ont commencé.
- Ce plan de mise en place de l'architecture d'entreprise est défini.
- Un cadre institutionnel pour l'architecture d'entreprise a été élaboré, adopté et diffusé.
- Ce cadre est utilisé pour orienter les projets en TN.

- Une cartographie des principales fonctions d'affaires de l'Université est disponible et accessible aux parties prenantes.
- Des actifs soutenant ces fonctions d'affaires sont identifiés.
- L'état de santé et l'adéquation avec le besoin d'affaires de ces actifs sont établis.

- Des responsables d'actifs informationnels partagent une compréhension commune du cycle de vie d'un actif.
- Une première version de l'état de santé souhaité des actifs est disponible et validée avec chaque responsable d'actif.
- Une première version de la feuille de route pour atteindre l'état de santé cible est disponible.

### ARCHITECTURE D'ENTREPRISE

*L'architecture d'entreprise constitue un outil d'aide à la prise de décision stratégique. Elle s'inscrit dans une démarche de gouvernance pour une utilisation efficace et efficiente de l'information et des ressources informationnelles à l'échelle organisationnelle.*

*Elle donne une vision d'ensemble qui permet à l'organisation de tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de sa transformation.*

# AXE STRATÉGIQUE 8

## MODERNISER NOS INFRASTRUCTURES TECHNOLOGIQUES AFIN D'OFFRIR UNE EXPÉRIENCE UdeS OPTIMALE

À l'ère du numérique, il est essentiel que l'UdeS propose à sa communauté étudiante et à l'ensemble de son personnel une expérience à la hauteur de celles offertes par les multiples sites web, applications mobiles, comptes de médias sociaux et autres points de contact virtuels avec lesquels ils sont en constante interaction.



### ALIGNEMENTS

8.1

**Élaborer et mettre en œuvre un plan de modernisation de nos infrastructures technologiques, tant matérielles que logicielles**

8.2

**Bonifier les environnements de travail et d'études par la mise en place de standards matériels et logiciels**

8.3

**Moderniser l'expérience numérique dans les locaux ciblés**

### EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Un énoncé de vision structurée, formalisée et partagée sur la modernisation de nos infrastructures technologiques est adopté.
- Un plan de mise en œuvre de la modernisation de nos infrastructures technologiques a été élaboré.
- Un plan de modernisation intègre des stratégies du plan de développement durable.

- Des rencontres avec les principaux intervenants afin de déterminer les standards matériels et logiciels se sont tenues.
- Des standards matériels et logiciels de l'UdeS sont définis et colligés à l'intérieur d'un document et celui-ci a été diffusé aux personnes concernées.
- Un processus de vérification du respect des standards est en place.

- Des rencontres entre les parties prenantes se sont tenues en vue d'établir une vision commune de la modernisation de l'expérience numérique.
- Des locaux ciblés pour cette modernisation sont choisis.
- Des équipements visant à moderniser l'expérience numérique dans les locaux ciblés sont achetés.
- Un sondage de satisfaction auprès des utilisatrices et utilisateurs des nouveaux équipements a été réalisé.

### IMPACTS DE L'INFONUAGIQUE

*L'infonuagique vient bouleverser l'écosystème des TI. Bien qu'ils existent depuis plus de vingt ans, les services offerts en mode infonuagique ont connu une croissance exponentielle ces dernières années. En mutualisant ou en répartissant différemment les ressources et services, l'infonuagique permet aux organisations de bénéficier de services TI auxquels elles n'avaient pas accès jusqu'ici.*

*Elles doivent par ailleurs se préparer aux défis de la gestion des données dans ces environnements et se livrer à un important exercice de réflexion sur les orientations qu'elles souhaitent se donner pour se doter d'un écosystème infonuagique **fiable, sécuritaire et flexible**.*



## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : UN PROCESSUS CONTINU

Le *Plan de transformation numérique* de l'UdeS comporte huit axes stratégiques et 24 alignements sur lesquels elle doit mobiliser ses forces. Les travaux qu'il vise permettront à l'Université d'offrir de meilleurs services à sa communauté, améliorera sa gouvernance, diminuera certains coûts et permettra à son personnel de trouver davantage de sens à son travail et d'être plus efficient.

La transformation numérique d'une organisation est un projet majeur et complexe. Certains experts en cette matière vont même jusqu'à dire qu'il ne s'agit pas d'un projet, mais davantage d'une vision, d'un état d'esprit, et qu'il s'agit avant tout d'une affaire de ressources humaines plutôt que d'une affaire de ressources technologiques. La transformation numérique suppose non seulement de repenser l'offre de services en technologies de l'information, mais aussi une révision en profondeur des processus d'affaires et un changement de culture.

Inscrit au plan stratégique 2022-2025 *Oser l'expérience* de l'UdeS, le *Plan de transformation numérique* doit ainsi être davantage compris comme une première étape. Nous aurons l'occasion en 2025 de regarder le chemin parcouru, de réfléchir à ce qu'il nous reste à faire et de nous donner de nouveaux objectifs afin de poursuivre ensemble ce vaste projet. Plusieurs changements auront été opérés et nous pourrions constater les améliorations qu'ils apportent. D'autres seront encore en cours ou devront être repensés à la lumière de nouveaux éléments. Les TI vont continuer d'évoluer, tout comme les besoins de la communauté universitaire et les projets et priorités de l'UdeS. La transformation numérique est un processus continu.

La transformation numérique est un voyage que nous entreprenons en tant qu'organisation afin d'être en phase avec le monde d'aujourd'hui. Le *Plan de transformation numérique* constitue la carte qui nous guidera et nous permettra d'intégrer au mieux les innovations déjà présentes et de nous préparer aux innovations majeures qui se pointent à l'horizon.



# PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Nous souhaitons remercier toutes les personnes ayant contribué au chantier sur la transformation numérique à l'hiver 2022. Nous avons capté toutes vos idées et avons travaillé à leur synthèse. Merci pour votre présence, votre disponibilité et vos idées. Vous avez contribué de façon constructive à ce plan de transformation numérique, qui nous permettra de toutes et tous nous transformer.