

Stratégie d'innovation L'intelligence collective au cœur des pratiques de la Régie

Table des matières

Préambule	3
Mot de la présidente	3
Stratégie d'innovation	3
Trois axes d'intervention et huit actions clés	4
Présentation de la Régie et de son processus d'innovation	5
La Régie – un tribunal agile et innovant	5
Fonctionnement du processus d'innovation continue	6
Conclusion	10
Annexe 1 : La Stratégie d'innovation en bref	11
Annexe 2 : La gouvernance d'innovation	13
Annexe 3 : Formulaire d'analyse	17

PRÉAMBULE

La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (la Régie) a mis en place des processus et des outils d'innovation depuis plusieurs années. Afin de concrétiser sa volonté d'innover de manière ordonnée, elle a élaboré une stratégie d'innovation visant à structurer et à pérenniser sa démarche.

Cette stratégie repose sur une vision novatrice qui intègre l'intelligence collective au cœur de ses pratiques administratives. Cette approche collaborative facilite et favorise le changement organisationnel, même dans des contextes institutionnels traditionnels.

MOT DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec grande fierté que je vous partage notre vision et notre engagement envers l'innovation au sein de la Régie.

La Régie a entrepris une transformation organisationnelle majeure, plaçant l'intelligence collective au cœur de ses pratiques. Notre approche novatrice, réaliste et axée sur les résultats s'intègre dans les normes de l'administration publique.

De la consultation des parties prenantes à l'adoption de pratiques écoresponsables, en passant par l'optimisation des processus et la modernisation technologique, notre projet démontre que l'intelligence collective peut être un moteur du changement. Notre approche collaborative permet d'identifier des solutions concrètes pour relever les défis modernes.

Une Régie moderne, innovante et rigoureuse repose sur un personnel compétent et engagé. Chacun, dans son domaine, en s'appropriant les objectifs de la planification stratégique, contribue à faire de la Régie un organisme agile et avant-gardiste.

STRATÉGIE D'INNOVATION

La stratégie d'innovation de la Régie s'inscrit dans les objectifs de son *Plan stratégique 2021-2026* (Plan stratégique), lequel définit les enjeux, les orientations et les objectifs de l'organisation. À travers ses décisions et recommandations régulières, la Régie favorise ainsi une mise en marché efficace et ordonnée des produits bioalimentaires et de la forêt privée. Il faut également souligner que le travail de la Régie est en lien avec la *Politique bioalimentaire* du gouvernement du Québec.

La stratégie d'innovation de la Régie est cohérente avec la *Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2022-2027*, laquelle se base sur le transfert et la valorisation des résultats de la recherche, l'accroissement de la productivité, la promotion de l'achat québécois, l'augmentation de l'innovation sur le marché, le soutien à une main-d'œuvre qualifiée et adaptée, le développement de la filière énergétique pour verdir l'économie en réduisant les émissions de gaz à effet de serre, la mise en avant du développement durable et de l'innovation sociale, ainsi que le renforcement continu de la reddition de comptes et de l'évaluation des interventions.

Trois axes d'intervention et huit actions clés

La Régie s'est dotée d'une stratégie globale visant à maintenir tant son agilité que son esprit innovant. Trois axes d'intervention structurent cette démarche, accompagnés d'actions clés spécifiques.

Le premier axe d'intervention vise à mobiliser l'intelligence collective et s'inscrit dans le cadre du déploiement de la stratégie d'amélioration des connaissances que la Régie s'engage à poursuivre. Cette initiative vise à renforcer la compréhension des enjeux et des pratiques innovantes au sein de l'équipe. L'utilisation d'outils d'innovation dans la révision des processus de la Régie favorise une approche proactive et efficiente. L'intégration de cibles d'innovation dans le processus de gestion de la contribution de chaque membre de l'équipe témoigne de l'importance accordée au développement des talents et à la promotion d'une culture d'innovation au sein de la Régie.

Dans un deuxième axe, la Régie s'engage à créer un environnement propice au développement de l'innovation. Cela implique une amélioration continue du processus d'innovation, accompagnée de l'utilisation appropriée d'outils dédiés. Dans cette perspective, l'élaboration et la mise en place d'une politique axée sur le mieux-être au travail jouent un rôle crucial, puisqu'elles favorisent un climat propice à la créativité et à l'efficacité.

Enfin, le troisième axe retenu vise la promotion et le partage des expériences avec les parties prenantes¹. La réalisation judicieuse de la transition technologique est identifiée comme un levier pour améliorer le fonctionnement du tribunal et atteindre les objectifs fixés dans la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, ce qui contribue directement à favoriser l'innovation au sein de la Régie. La mise en œuvre de lieux d'échange, d'outils d'information et de formations contribue à enrichir la démarche et à clarifier le fonctionnement de la Régie et de la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche*². Enfin, la Régie s'engage à faire rayonner l'innovation en diffusant ses actions et résultats.

Axe 1 – Mobiliser l'intelligence collective (développer les talents et la culture d'innovation au sein de l'équipe)

- Établir une communauté de facilitateurs en innovation;
- Promouvoir et mesurer l'utilisation des outils d'innovation;
- Apprécier l'apport à la stratégie d'innovation dans le cadre du processus de gestion de la contribution de chaque membre de l'équipe.

¹ Les parties prenantes de la Régie désignent toutes les personnes ou entités, telles que les producteurs, les consommateurs, les associations agricoles, les organismes gouvernementaux et autres intervenants, qui sont directement ou indirectement touchés par les activités ou les décisions de la Régie.

² RLRQ, c. M-35.1.

Axe 2 – Créer un environnement propice au développement de l'innovation

- Améliorer continuellement le processus d'innovation et utiliser des outils appropriés;
- Élaborer et mettre en place une politique axée sur le mieux-être au travail.

Axe 3 – Promouvoir l'innovation auprès du secteur bioalimentaire et de la forêt privée

- Créer un forum pour partager l'expérience de la Régie et des parties prenantes;
- Faire connaître le fonctionnement de la Régie et les changements qui y sont apportés dans un cadre de dialogue avec les parties prenantes;
- Faire rayonner l'innovation en diffusant les actions et les résultats de la Régie.

PRÉSENTATION DE LA RÉGIE ET DE SON PROCESSUS D'INNOVATION

La Régie – un tribunal agile et innovant

I. *Mission et mandat*

La Régie a pour mission de favoriser une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles et alimentaires ainsi que des produits de la pêche et de la forêt privée. Elle agit en tenant compte des intérêts des consommateurs et de la protection de l'intérêt public.

La Régie intervient également en faveur du développement de relations harmonieuses entre les différents intervenants. Elle favorise la résolution des difficultés qui surviennent dans le cadre de la production et de la mise en marché des produits visés. Elle occupe plusieurs rôles, dont ceux de tribunal administratif, de régulateur économique, de vérificateur et d'administrateur.

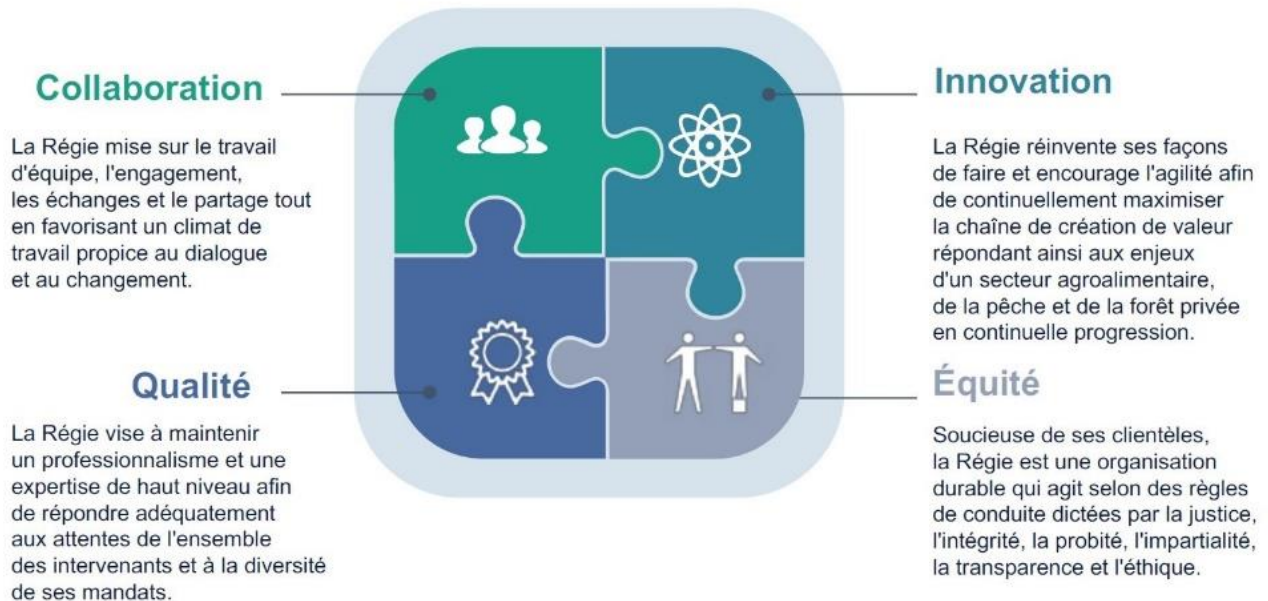
II. *Vision*

Une Régie avant-gardiste pour un secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée durable et prospère.

III. *Valeurs*

La culture organisationnelle de la Régie s'articule autour de quatre piliers qui guident ses actions au quotidien. Ces derniers ont été déterminés et adoptés par l'ensemble de son personnel. La première valeur est la **collaboration**. La Régie mise sur le travail d'équipe, l'engagement, les échanges et le partage, tout en favorisant un climat de travail propice au dialogue et au changement. La deuxième valeur est l'**innovation**. La Régie réinvente ses façons de faire et encourage l'agilité afin de bonifier la chaîne de création de valeur, répondant ainsi aux enjeux d'un secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée en continuelle progression. La troisième valeur est la **qualité**. La Régie vise à maintenir un professionnalisme et une expertise de haut niveau afin de répondre adéquatement aux attentes de l'ensemble des intervenants et à la diversité de ses mandats. La quatrième valeur est l'**équité**. Soucieuse de ses clientèles, la

Régie est une organisation durable qui agit selon des règles de conduite dictées par la justice, l'intégrité, la probité, l'impartialité, la transparence et l'éthique.



IV. Lignes de services

La Régie offre 45 services répartis sur les cinq lignes de services suivantes :

- Accompagner les différents intervenants de l'industrie (écouter, informer, participer, veiller).
- Contribuer à l'évolution des règlements (approuver, influencer, recommander).
- Résoudre les différends de l'industrie (concilier, arbitrer, décider).
- Surveiller les activités de certains intervenants (enquêter, évaluer, inspecter, vérifier).
- Valider certains outils et accrédi­ter leurs utilisateurs (approuver, délivrer, homologuer).

Ces lignes de services ont été mises en place en 2016-2017 et chacune d'elles relève d'un responsable. Un régisseur anime et coordonne la communauté des responsables des lignes de services.

Fonctionnement du processus d'innovation continue

La Régie est dotée d'une structure et de processus afin de stimuler et d'intégrer l'innovation au sein de son équipe. Les particularités du processus et son impact sur les membres de l'équipe de la Régie se résument ainsi :

PARTICULARITÉS DU PROCESSUS	IMPACT SUR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE
Lien non hiérarchique – collaboration transversale	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des liens entre tous les membres de l'équipe • Utilisation de compétences variées
Appel de propositions auprès de tous les membres de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction d'être un acteur de changement • Mobilisation pour l'amélioration
Base volontaire	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse positive à l'envie de s'engager

I. *Rôle de l'émissaire en innovation*

L'émissaire en innovation doit s'assurer que chaque intervenant comprend bien son rôle et l'assume pleinement lorsqu'il accepte un mandat, un projet ou une exploration. Il tient à jour les indicateurs de performance du processus. Cette personne rend compte de manière régulière des activités et des résultats obtenus au comité de gouvernance, qui réunit la présidente et les vice-présidents, assurant ainsi que le processus reste dynamique au sein de l'organisation. De plus, elle est chargée de modifier le processus pour en améliorer l'efficacité.

Pour chaque enjeu ou opportunité soumis, l'émissaire en innovation analyse plusieurs aspects, notamment le lien avec les objectifs du Plan stratégique, l'envergure du mandat, du projet ou de l'exploration, ainsi que la faisabilité. Enfin, il est également responsable de la cartographie du processus d'innovation continue.

II. *Étapes de l'étude d'une proposition*

L'étude d'une proposition au sein de la Régie suit un processus bien défini, composé de plusieurs étapes.

Tout d'abord, chaque membre de l'équipe a la possibilité de soumettre une proposition visant à améliorer les pratiques existantes, cette personne étant désignée comme l'auteur. Cette proposition est envoyée à l'émissaire en innovation par un courriel, dans lequel l'auteur expose clairement l'enjeu identifié ainsi que l'action proposée et le résultat attendu.

L'émissaire en innovation communique avec l'auteur de la proposition afin de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de celle-ci. Cette étape permet également de collecter les informations nécessaires à l'analyse approfondie de la proposition et de remplir le formulaire.

Une fois que toutes les informations ont été recueillies, l'émissaire en innovation procède à une analyse détaillée de la proposition et formule des recommandations en fonction de sa pertinence, de sa faisabilité et de son alignement avec les objectifs stratégiques de la Régie.

Par la suite, la proposition est soumise au comité de gouvernance pour validation. Ce comité examine le mandat, le projet ou la décision associé à la proposition. Il propose la composition d'une équipe de deux personnes nommée « dyade » et détermine le processus décisionnel. Il identifie également l'autorité décisionnelle pour la mise en œuvre.

Une fois la proposition acceptée, l'émissaire en innovation approche les personnes désignées pour former la dyade, en veillant à ce qu'elles comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités.

Enfin, une réunion de lancement est organisée, rassemblant la dyade, le responsable de la ligne de service concernée, le gestionnaire du service et, si nécessaire, le régisseur responsable du secteur. Cette réunion permet de clarifier les objectifs, les attentes et le cadre de travail pour la mise en œuvre de la proposition.

III. Modèles et dyade en détails

Lorsqu'une proposition est acceptée, l'étape suivante suit un modèle différent selon la complexité du projet et le livrable attendu. En premier lieu, une dyade est créée. Le principe est de favoriser des liens non hiérarchiques, ce qui permet de créer de nouveaux liens de collaboration et d'apprentissage.

Pour les **explorations**, la dyade est composée d'un client et d'un explorateur. Cela permet de répondre à des questions spécifiques visant à recommander ou non la réalisation d'un nouveau mandat, projet ou programme, avec la possibilité de consulter tant à l'interne qu'à l'externe.

En matière de **mandats**, la dyade comprend un client et un chargé de mandat, ce dernier travaillant de manière autonome, mais pouvant solliciter l'avis de toute personne au sein de la Régie.

En ce qui concerne les **projets**, la dyade est constituée d'un client et d'un responsable de projet est mise en place, qui ensemble choisissent une équipe de projet pour soutenir leur travail et où toute personne de la Régie peut être consultée.

Pour les **programmes**, la dyade est formée par un client et un responsable de programme, avec la création subséquente de plusieurs projets et dyades de projet pour soutenir l'ensemble du programme.

Enfin, une proposition peut également entraîner une **décision**, sans la formation d'une dyade, par une personne spécifiquement désignée à cette fin par le comité de gouvernance.

Les dyades sont proposées par le comité de gouvernance. L'émissaire en innovation assure le suivi auprès de l'équipe par le comité de gouvernance afin de lui expliquer le mandat, le projet ou l'exploration et vérifier son intérêt et sa disponibilité. Tout le processus d'innovation repose sur une base volontaire et chaque personne proposée a la possibilité d'accepter ou de refuser.

IV. Réalisation et suivi des recommandations d'une dyade

Les dyades travaillent au rythme qu'elles déterminent, tout en s'assurant de respecter l'échéancier lorsqu'il est prescrit.

Des recommandations sont généralement formulées et transmises conformément au processus décisionnel déterminé par le comité de gouvernance. Le cas échéant, un suivi des

recommandations est déterminé afin de mettre en œuvre les conclusions du rapport ou d'y apporter des modifications.

En ce qui concerne la révision des services de la Régie (un des indicateurs retenus pour mesurer l'objectif 1.3 du *Plan stratégique*, « Renforcer l'alignement entre les services et les besoins des parties prenantes »), un guide d'accompagnement a été élaboré afin de standardiser la démarche. Uniquement pour ces révisions, par souci de neutralité, le gestionnaire responsable du service ne peut pas être choisi à titre de client ni de chargé de mandat.

V. Outils de mesure du processus d'innovation

Un premier outil de mesure est celui dans le *Plan stratégique* qui prévoit comme objectif de favoriser la participation des employés au processus d'innovation continue avec l'indicateur et les cibles suivantes :

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
Taux de participation des employés au processus d'innovation (mesure de départ : 50 %)	50 %	55 %	60 %	62 %	65 %

Un deuxième outil de mesure est l'évaluation de la satisfaction des membres de l'équipe à participer au processus. Le dernier sondage organisationnel réalisé en mars 2023 révèle que 86 % des membres de l'équipe apprécient participer au processus d'innovation de la Régie. Dans ce contexte, la Régie vise à maintenir un taux de satisfaction d'au moins 80 % mesuré tous les deux ans.

L'émissaire en innovation procède également à une reddition de comptes annuelle au comité de gouvernance.

Sont évalués :

- Le nombre d'auteurs, indice de la capacité de mobiliser et d'intéresser de plus en plus de membres de l'équipe à proposer des idées;
- Le nombre de propositions soumises;
- Le nombre d'explorations, de mandats, de projets, de programmes et de décisions débutés et réalisés par année.

VI. Déploiement de la stratégie d'innovation

L'innovation est une des valeurs de la Régie. C'est pourquoi chaque membre de l'équipe est encouragé à participer activement au déploiement de la stratégie, à prendre des initiatives et à participer au processus d'innovation continue. Il s'agit d'une attente signifiée et mesurée dans le cadre de l'évaluation annuelle des membres de l'équipe.

Un environnement est mis en place à l'interne, lequel est propice à l'intégration de l'innovation dans la culture et le fonctionnement de la Régie :

- Stratégie d'amélioration des connaissances;
- Communauté des auteurs, des clients, des chargés de mandats et des chefs de projets ou programmes;
- Communauté de facilitateurs pour aider les membres de l'équipe;
- Intervention dans les dyades afin de travailler en mode innovation en utilisant des outils avant-gardistes et en adoptant une démarche créatrice.

CONCLUSION

La stratégie d'innovation de la Régie représente une étape significative dans son parcours vers l'excellence et l'efficacité opérationnelle. En articulant une vision novatrice avec des valeurs fortes telles que la collaboration, l'innovation, la qualité et l'équité, la Régie s'est engagée à créer un environnement propice à la créativité, à la croissance et à l'amélioration continue.

En effet, la Régie a adopté une approche inclusive mobilisant l'intelligence collective de son équipe pour promouvoir une culture de l'innovation à tous les niveaux. Chaque membre de l'organisation est appelé à contribuer activement au processus d'innovation, que ce soit en participant à des initiatives telles que la stratégie d'amélioration des connaissances, en rejoignant des communautés de pratique, ou en intervenant dans les dyades ou les équipes de projet.

La Régie est résolument engagée dans une démarche d'innovation continue visant à renforcer son leadership, sa performance et son impact au service de la société québécoise, et ce, en s'affirmant comme un acteur incontournable de la transformation positive de son secteur d'activité.

La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec : un tribunal agile, moderne et innovant.

ANNEXE 1

LA STRATÉGIE D'INNOVATION EN BREF

La Régie s'est dotée d'une stratégie globale visant à maintenir son agilité et son esprit innovant. En ce sens, trois axes d'intervention structurent sa démarche et sont accompagnés d'actions clés spécifiques.

Axe 1 – Mobiliser l'intelligence collective (développer les talents et la culture d'innovation au sein de l'équipe)

- Établir une communauté de facilitateurs en innovation.
- Promouvoir et mesurer l'utilisation d'outils d'innovation.
- Apprécier l'apport à la stratégie d'innovation dans le cadre du processus de gestion de la contribution de chaque membre de l'équipe.

ACTION	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Action 1 Établir une communauté de facilitateurs en innovation	Une ligne de services et une direction dotées d'une équipe de facilitateurs.	Trois lignes de services et deux directions dotées d'une équipe de facilitateurs.	Cinq lignes de services et deux directions dotées d'une équipe de facilitateurs.
Action 2 Promouvoir et mesurer l'utilisation des outils d'innovation.	Nombre de formations en innovation : deux. Deux outils d'innovation utilisés par une ligne de services et une direction.	Nombre de formations en innovation : cinq. Deux outils d'innovation utilisés par trois lignes de services et deux directions.	Nombre de formations en innovation : cinq. Deux outils d'innovation utilisés par cinq lignes de services et deux directions.
Action 3 Apprécier l'apport à la stratégie d'innovation.	30 % des membres de l'équipe déclarent avoir utilisé un outil d'innovation dans le cadre d'un sondage.	50 % des membres de l'équipe déclarent avoir utilisé un outil d'innovation dans le cadre d'un sondage.	80 % des membres de l'équipe déclarent avoir utilisé un outil d'innovation dans le cadre d'un sondage.

Axe 2 – Créer un environnement propice au développement de l'innovation

- Améliorer continuellement le processus d'innovation et utiliser des outils appropriés.
- Élaborer et mettre en place une politique axée sur le mieux-être au travail.

ACTION	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Action 4 Améliorer continuellement le processus d'innovation et utiliser des outils appropriés.	Réalisation de la cartographie du processus d'innovation. Créer des gabarits de rapport et un processus d'archivage et de suivi. Déployer 30 % des outils d'innovation acceptés conformément à la cartographie.	Déployer 50 % des outils d'innovation acceptés conformément à la cartographie.	Déployer 70 % des outils d'innovation acceptés conformément à la cartographie.
Action 5 Élaborer et mettre en œuvre une politique axée sur le mieux-être au travail.	Mise en œuvre de la politique.	Évaluation des impacts de la politique sur les membres de l'équipe et mises à jour le cas échéant.	Réalisation de deux activités de promotion de la politique.

Axe 3 – Promouvoir l'innovation auprès du secteur bioalimentaire et de la forêt privée

- Créer un forum pour partager l'expérience de la Régie et des parties prenantes.
- Faire connaître le fonctionnement de la Régie et les changements qui y sont apportés dans un cadre de dialogue avec les parties prenantes.
- Faire rayonner l'innovation en diffusant les actions et les résultats de la Régie.

ACTION	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Action 6 Créer un forum pour partager l'expérience de la Régie et des parties prenantes.	Mise en place d'un forum pour capter les besoins des parties prenantes.	Mise en place d'un carrefour d'innovation pour offrir un service de soutien aux parties prenantes.	Atteindre 70 % de satisfaction des utilisateurs du carrefour d'innovation.
Action 7 Faire connaître le fonctionnement de la Régie et les changements qui y sont apportés dans un cadre de dialogue avec les parties prenantes. Indicateur : Inscrire un point à l'ordre du jour des rencontres avec les différentes parties prenantes.	Deux rencontres	Six rencontres	Six rencontres
Action 8 Faire rayonner l'innovation en diffusant les actions et les résultats de la Régie.	Participation à deux activités de promotion de l'innovation dans le secteur public.	Participation à deux activités de promotion de l'innovation dans les secteurs public et privé.	Participation à deux activités de promotion de l'innovation à titre de mentor.

ANNEXE 2

LA GOUVERNANCE D'INNOVATION

La gouvernance de la Régie est structurée de manière à favoriser le travail de collaboration entre les membres des équipes et à développer l'autonomie et le sens de l'initiative de chacun et ultimement le mieux-être au travail.

- I. Comité de gouvernance
- II. Statutaire de suivi du processus d'innovation, de la santé des lignes de services et du Plan stratégique
- III. Statutaire des directeurs
- IV. Communauté des lignes de services
- V. Communauté des auteurs, des clients, des chargés de mandats et des chefs de projets ou de programmes;

I. Comité de gouvernance

Un comité de gouvernance réunit la présidente et les trois vice-présidents.

Ce comité a pour rôle de s'assurer de la réalisation du Plan stratégique et de capter les opportunités stratégiques. Il doit :

- Comprendre la finalité recherchée par chacun des dossiers;
- S'assurer de la cohérence des projets et des orientations avec le Plan stratégique;
- Évaluer la capacité de l'organisation à s'impliquer dans des mandats/projets d'innovation : chacun partage sa lecture avec les autres membres du comité;
- S'interroger sur l'efficacité du processus et sur ses goulots d'étranglement;
- Évaluer la qualité de gestion du processus d'innovation;
- Proposer des solutions afin d'accroître la capacité de l'organisation à innover.

Pour ce faire, le comité de gouvernance décide des mandats, explorations et projets et en détermine les modalités, telles que :

- Le format :
 - Exploration, mandat, projet, décision ou autre;
- La dyade :
 - Client;
 - Explorateur, chargé de mandat, chef de projet ou de programme;
- Le livrable attendu;
- La nécessité ou non d'une évaluation de durabilité;

- La ligne de services ou le département administratif visé;
- Le processus de dépôt du rapport pour information avant la décision;
- Le processus décisionnel.

Les directeurs sont invités à participer au comité de gouvernance lorsqu'il est question de la révision des services qui sont offerts par la Régie.

L'émissaire en innovation, le responsable des suivis du Plan stratégique ainsi que le responsable de la communauté des lignes de services présentent annuellement leurs redditions de comptes au comité de gouvernance, ce qui permet d'établir les orientations de la Régie.

II. Statutaire de suivi du processus d'innovation, de la santé des lignes de services et du Plan stratégique

Un statutaire de suivi du Plan stratégique, du processus d'innovation et de la santé des lignes de services réunit les personnes suivantes :

- Présidente de la Régie;
- Responsable de la communauté des lignes de services;
- Responsable du suivi du Plan stratégique;
- Émissaire en innovation.

Le comité se réunit chaque semaine, sauf exception, pour suivre les activités suivantes de la Régie :

- Les mandats, explorations, projets ou décisions;
- La santé des lignes de services;
- La réalisation du Plan stratégique.

III. Statutaire des directeurs

Les directeurs de service se réunissent mensuellement avec la présidente pour renforcer la collaboration et la coordination de leurs activités au sein de la Régie. Ces réunions visent à favoriser une meilleure compréhension des enjeux de gestion et à prendre des décisions concertées concernant l'application des normes. Elles offrent également l'occasion d'échanger de bonnes pratiques et de promouvoir une approche harmonisée dans la communication des informations au sein de l'organisation.

IV. Communauté des lignes de services

La communauté des lignes de services réunit les cinq responsables de lignes de services sous la coordination d'une personne responsable de la santé des lignes de services. Le rôle de chaque responsable est de bien connaître les services de sa ligne, de voir à ce que les processus au sein de ceux-ci soient bien appliqués, de faire le suivi requis de certains indicateurs, d'identifier tant les points d'amélioration pour maintenir l'efficacité des services que de nouveaux besoins afin

de répondre à l'évolution des attentes. Bref, le responsable est le gardien de la santé de sa ligne de services.

Des rencontres mensuelles entre les responsables des lignes de services, animées par la coordonnatrice, permettent d'assurer la fluidité des échanges d'informations tant sur l'avancement des différents projets que sur les enjeux et les pistes de solution identifiées. Y sont discutés notamment les sujets suivants :

- Santé des lignes de services;
- Mise à jour et suivi des cartographies;
- Mise à jour et suivi d'un mandat/projet qui touche une ligne de services;
- Émission d'un avis et/ou de recommandations sur des mandats/projets;
- État d'avancement des révisions de services et intégration des recommandations issues des rapports de mandat/projet;
- Actualisation, au besoin, du partage des services au sein des cinq lignes de services;
- Suivi du Plan stratégique, dont le suivi des indicateurs;
- Consultation des parties prenantes;
- Suivi des différentes politiques en matière d'accès à l'information, d'allégement réglementaire, de développement durable, etc.;
- Réflexions sur l'amélioration des processus et stratégies de la Régie;
- Partage d'idées, d'informations et de situations vécues afin d'améliorer la cohésion entre les lignes de services et de supporter le responsable de ligne dans son rôle.

Régulièrement, une personne responsable d'un dossier est invitée à faire une présentation à la communauté.

Un dossier sur une plateforme de partage virtuel offre à tous les membres de la communauté la possibilité de collaborer en corédigeant des documents ou en échangeant des informations pertinentes. Cela permet de retrouver facilement les documents liés à une réunion ou à une des lignes de services.

V. Communauté des auteurs, des clients, des chargés de mandats et des chefs de projets ou de programmes;

La communauté se réunit deux fois par année afin d'améliorer le processus d'innovation continue et d'aider les membres de l'équipe qui y participent, et notamment de :

- Faire un bilan du processus d'innovation continue :
 - Cibler des éléments de réussite et des points à améliorer;
- Partager des réflexions, des visions et des expériences;
- Partager des outils pour faciliter la réalisation d'un mandat, d'une exploration ou d'un projet;
- Proposer des pistes d'amélioration.

ANNEXE 3

FORMULAIRE D'ANALYSE

Fiche de proposition numéro 2024 - _____

Titre de la proposition : _____

Cette fiche descriptive a pour objectif la formalisation d'une proposition de mandat, de projet, d'exploration ou de décision en :

- Soutenant le proposeur dans la formulation de sa proposition par le biais de questions précises et dirigées;
- Apportant l'information pertinente au responsable de l'analyse préliminaire;
- Éventuellement, fournissant l'information pertinente au responsable du mandat, du projet, de l'exploration ou de la décision.

L'étude d'une proposition est effectuée en 6 étapes :

1. La cueillette d'une proposition : envoi d'un courriel par un auteur;
2. La compréhension de la proposition et la cueillette des informations : la personne responsable du processus d'innovation communique avec l'auteur afin de remplir le présent formulaire;
3. L'analyse et recommandation : par la personne responsable du processus d'innovation;
4. L'acceptation du mandat, projet, exploration ou décision et du choix de la dyade par le comité de gouvernance;
5. L'approche auprès des personnes proposées pour former la dyade par la personne responsable du processus d'innovation;
6. La rencontre de départ organisée par la personne responsable du processus d'innovation.

1. Renseignements généraux

A. Nom de l'auteur

B. Impact attendu

2. Description et objectif

A. Description de la problématique et du contexte

Définissez brièvement la problématique qui amène cette proposition.

Détaillez la proposition et sa portée ainsi que les enjeux, le cas échéant.

B. Objectif de la proposition

Décrivez l'objectif général de l'intention et quelle en est la finalité pour le client (interne et externe) ainsi que les bénéfices attendus.

L'objectif doit être défini de manière précise. Le recours à la technique « SMART » (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et déterminé dans le Temps) est pertinent.

- c. Conséquence ou lien avec un autre mandat-projet-exploration
Décrivez s'il y a une conséquence ou un lien avec un autre mandat-projet-exploration

3. Alignement stratégique

ENJEU 1	La complexité croissante de la mise en marché dans les secteurs bioalimentaire et de la forêt privée	Cochez
Orientation 1	Une Régie attentive aux besoins des parties prenantes	
Objectif 1.1	Améliorer l'accès aux services de la Régie	<input type="checkbox"/>
Objectif 1.2	Réduire la durée moyenne de traitement des demandes	<input type="checkbox"/>
Objectif 1.3	Renforcer l'alignement entre les services et les besoins des parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Orientation 2	Une Régie apprenante, innovante et humaine	<input type="checkbox"/>
Objectif 2.1	Favoriser le développement des connaissances	<input type="checkbox"/>
Objectif 2.2	Favoriser la participation des employés au processus d'innovation continue	<input type="checkbox"/>
ENJEU 2	Une organisation performante	
Orientation 3	Une Régie agile et moderne	<input type="checkbox"/>
Objectif 3.1	Réussir la transformation numérique	<input type="checkbox"/>
Objectif 3.2	Assurer des communications dynamiques	<input type="checkbox"/>
AUTRES ORIENTATIONS POSSIBLES		
Déclaration de services au citoyen		<input type="checkbox"/>
Stratégie gouvernementale de développement durable Plan d'action de développement durable		<input type="checkbox"/>
Stratégie de développement des connaissances		<input type="checkbox"/>
Plan de communications		<input type="checkbox"/>
Plan de transformation numérique de la Régie		<input type="checkbox"/>
Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025 Plan de réduction du fardeau administratif		<input type="checkbox"/>
Plan de réduction des délais de délivrance des permis et des autorisations		<input type="checkbox"/>
Politique linguistique de l'État		<input type="checkbox"/>
Politique sur l'accès au document et la gouvernance des renseignements personnels		<input type="checkbox"/>
Lignes internes de conduite concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics		<input type="checkbox"/>

A. Livrable attendu

Déterminez la durée pour la réalisation du livrable et expliquez-en la raison.

Exemple : court terme – 6 mois, moyen terme – 1 à 2 ans, long terme – 5 ans

Cochez	
Ligne de services 1 - Accompagner les différents intervenants de l'industrie	<input type="checkbox"/>
Ligne de services 2 – Contribuer à l'évolution des règlements	<input type="checkbox"/>
Ligne de services 3 – Résoudre les différends de l'industrie	<input type="checkbox"/>
Ligne de services 4 - Surveiller les activités de certains intervenants	<input type="checkbox"/>
Ligne de services 5 - Valider certains outils et accréditer leurs utilisateurs	<input type="checkbox"/>
Autres équipes de travail, si oui spécifié : _____	<input type="checkbox"/>

A.	<p>Proposition acceptée : OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/></p> <p>I. Proposition acceptée et reportée (écrivez la date) : _____</p> <p>II. Proposition acceptée avec modification (décrivez) : _____</p> <p>_____</p>
B.	<p>Format</p> <p>Mandat <input type="checkbox"/></p> <p>Projet <input type="checkbox"/></p> <p>Exploration <input type="checkbox"/></p> <p>Décision <input type="checkbox"/></p> <p>Autre _____</p>
C.	<p>Livrable attendu : _____</p>
D.	<p>Évaluation de la durabilité requise : OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/></p> <p>Précisez, si nécessaire : (Voir critères en annexe) _____</p> <p>_____</p>

E.	<p>Consultation du rapport final avant la décision</p> <p>Plénière <input type="checkbox"/></p> <p>Comité de gouvernance <input type="checkbox"/></p> <p>Statutaire des directeurs <input type="checkbox"/></p> <p>Directeur <input type="checkbox"/></p> <p>Communauté des lignes de services <input type="checkbox"/></p> <p>Comité d'accès à l'information <input type="checkbox"/></p> <p>Autre _____</p>
F.	<p>Niveau décisionnel (identifiez le ou les niveaux décisionnels)</p> <p>Plénière <input type="checkbox"/></p> <p>Comité de gouvernance <input type="checkbox"/></p> <p>Statutaire des directeurs <input type="checkbox"/></p> <p>Directeur <input type="checkbox"/></p> <p>Communauté des lignes de services <input type="checkbox"/></p> <p>Comité d'accès à l'information <input type="checkbox"/></p> <p>Autre _____</p>
G.	<p>Autre suivi, le cas échéant : _____</p>

Date : _____

Signature de l'émissaire en innovation