

STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE EN TI

RÉNOVER L'ÉTAT

PAR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



RÉNOVER L'ÉTAT

PAR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Cette publication a été réalisée par le Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information et produite par la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet du Conseil du trésor et de son Secrétariat en vous adressant à la Direction des communications ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158

communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Juin 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-73390-4 (imprimé)
ISBN 978-2-550-73391-1 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2015

Mot du ministre



Dès son entrée en fonction, le gouvernement du Québec s'est engagé sur la voie du redressement durable des finances publiques. Pour ce faire, il a annoncé qu'il allait rénover l'État québécois afin de le rendre plus efficace et plus respectueux de la capacité de payer des contribuables.

Plusieurs chantiers ont alors été lancés :

- la révision des programmes gouvernementaux ;
- la révision des structures et des organismes ;
- la gestion et le contrôle responsables des effectifs et de la rémunération.

Cette rénovation de l'État ne pouvait ignorer les technologies de l'information. Dès les premiers jours du gouvernement, des travaux ont donc été amorcés en vue de proposer un changement de cap majeur dans la gestion de celles-ci. Trop souvent perçues comme un fardeau ou encore un poste de dépenses où il y a du gaspillage, les technologies de l'information peuvent jouer un rôle central dans une gestion plus rigoureuse des dépenses de l'État et l'amélioration de la prestation des services aux citoyens.

C'est pour cela que nous souhaitons maintenant rénover l'État par les technologies de l'information. J'ai donc le plaisir de vous présenter le quatrième chantier de la rénovation de l'État. Les technologies de l'information font partie de la solution! La transformation des façons de faire dans ce domaine est essentielle à l'atteinte des objectifs du gouvernement qui vise à mieux utiliser l'argent des contribuables et à générer un meilleur rapport entre les coûts et les bénéfices des investissements publics.

Déployée en quatre axes d'intervention, cette stratégie propose une nouvelle vision qui permettra de revoir et de renforcer la gouvernance des technologies de l'information, de gérer plus efficacement les talents, d'adopter les meilleures pratiques et de rapprocher l'État des citoyens. Il s'agit de nous adapter aux nouvelles réalités.

Ensemble, faisons de l'État québécois un État moderne, pleinement ancré dans le 21^e siècle.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et de la Révision permanente des programmes
et président du Conseil du trésor,

Martin Coiteux

Table des matières

Introduction	1
Contexte	5
AXE 1	
REVOIR ET RENFORCER LA GOUVERNANCE	9
AXE 2	
GÉRER PLUS EFFICACEMENT LES TALENTS	17
AXE 3	
ADOPTER LES MEILLEURES PRATIQUES	23
AXE 4	
RAPPROCHER L'ÉTAT DES CITOYENS	35
Bénéfices et économies attendus	40
Reddition de comptes	40
Conclusion	41
Synthèse des mesures	42

Introduction

Les technologies de l'information jouent un rôle de premier plan dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises, en plus de contribuer à la performance de l'État. Elles sont un outil essentiel permettant au gouvernement de s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité.

Afin d'optimiser les ressources informationnelles, le gouvernement du Québec et l'administration publique ont posé des gestes importants dans le passé, notamment :

- la création, en 2005, du Centre de services partagés du Québec pour lequel un plan de transformation a été annoncé en 2015 ;
- l'adoption de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (ci-après « la Loi ») en 2011 ;
- l'adoption de la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics en 2012 ;
- l'approbation par le Conseil du trésor, en 2012, des règles relatives aux demandes d'autorisation de projets et aux outils de gestion en ressources informationnelles ;
- la désignation d'un dirigeant principal de l'information, de dirigeants réseau de l'information pour les réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation, ainsi que de dirigeants sectoriels de l'information dans chaque organisme public assujetti à la Loi ;
- la diffusion d'orientations visant une utilisation efficace et efficiente de l'information et des ressources informationnelles à l'échelle gouvernementale ainsi que celle de guides d'accompagnement.

Ces réalisations ont été bénéfiques pour la gestion des technologies de l'information dans l'administration publique. Les organismes publics ont fait des efforts pour optimiser leurs processus et les technologies de l'information. À cet égard, les mécanismes de reddition de comptes prévus dans la Loi et dans la politique-cadre ont permis au gouvernement de franchir une première étape en technologies de l'information.

UN APERÇU DES ENJEUX

Il est maintenant requis d'amorcer une deuxième étape afin d'optimiser les technologies de l'information à l'échelle gouvernementale, car des enjeux importants subsistent. Par exemple, des organismes publics ont développé des solutions informatiques pour exercer leurs activités et, en parallèle, d'autres organismes ayant les mêmes besoins ont élaboré des solutions similaires. Ce dédoublement des opérations génère des budgets de fonctionnement importants, réduisant ainsi la marge de manœuvre financière de l'État. Il s'agit là d'un aperçu des problèmes existants liés à la **gouvernance**, qui ne permettent pas au gouvernement de bien prioriser les choix d'investissements en technologies de l'information et d'optimiser ses opérations. De plus, des **dépassements de coûts et d'échéanciers** sont observés dans la gestion de plusieurs projets informatiques. Malgré les efforts déployés actuellement, des problèmes de contrôle subsistent. Par ailleurs, **la dépendance du gouvernement à l'égard du recours aux ressources externes** en technologies de l'information induit un risque important de perte de savoir-faire tout en ayant un impact financier considérable. Enfin, sur un plan plus général, même si les défis informatiques du gouvernement du Québec sont similaires à ceux d'autres administrations publiques et de grandes entreprises, il est impératif d'intervenir car la **réputation** des acteurs du domaine, qu'ils soient du secteur public ou du secteur privé, pourrait autrement s'en trouver entachée.

Des correctifs majeurs doivent être apportés pour l'avenir

Alors que le gouvernement se consacre à resserrer la gestion de ses dépenses et à moderniser l'État québécois, il est crucial que son action s'engage également de manière décisive dans le secteur des technologies de l'information.

Les technologies de l'information doivent être gérées dans le souci de :

- prioriser les bons investissements ;
- contribuer à réduire les coûts au sein de l'appareil public ;
- faciliter toujours davantage l'amélioration des services à la clientèle.

L'État doit s'appuyer sur des technologies modernes et efficaces en plus d'utiliser en tout temps les meilleures pratiques pour atteindre ses objectifs. Le gouvernement est déterminé à faire mieux. Afin que les technologies de l'information ne soient plus perçues comme un fardeau, une problématique ou une simple source de dépenses supplémentaires, une nouvelle vision doit les rétablir en tant qu'outils clés visant à améliorer la gestion de l'État.

Afin d'assurer un fonctionnement optimal, nos façons de faire en matière de prestation de services publics doivent profiter de l'évolution des technologies. À une époque où il est possible de lire le journal, de payer ses factures, de faire l'épicerie et de communiquer avec la famille, les amis ou les collègues directement en ligne, peu importe l'heure ou le lieu, l'État ne doit pas être en reste. Ses processus et ses opérations doivent s'arrimer au nouveau contexte technologique.

L'État doit mieux prioriser les investissements en technologies de l'information pour faire en sorte que le rapport entre les coûts et les bénéfices soit au centre de ses décisions.

LE TEMPS EST VENU POUR LE GOUVERNEMENT DE SE Doter D'UNE VÉRITABLE STRATÉGIE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Il est nécessaire de se donner une vision claire et de mobiliser la communauté gouvernementale et ses partenaires autour d'orientations communes. Cette nouvelle stratégie propose des changements significatifs non seulement dans notre façon de gouverner, de gérer et d'investir, mais également dans la manière de penser les technologies de l'information au gouvernement du Québec. Déployée en quatre axes d'intervention, cette stratégie propose des solutions d'avenir pour :

Plusieurs pays ont adopté des stratégies afin d'optimiser les technologies de l'information, dont le Royaume-Uni (*Government ICT Strategy*), le Canada (*Programme de transformation des technologies de l'information*), la Nouvelle-Zélande (*Government ICT Strategy and Action Plan to 2017*), l'Irlande (*Public Service ICT Strategy*), etc.

1. Revoir et renforcer la gouvernance ;
2. Gérer plus efficacement les talents ;
3. Adopter les meilleures pratiques ;
4. Rapprocher l'État des citoyens.

La présente stratégie conduira les technologies de l'information vers la destination souhaitée : **être un véritable levier de transformation et d'innovation pour l'État afin de réduire les coûts et d'améliorer les services aux citoyens et aux entreprises.**

Contexte

Les technologies de l'information sont au cœur des opérations de l'État. Elles sont un outil essentiel permettant au gouvernement de s'acquitter de ses responsabilités. Elles jouent un rôle de premier plan dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ainsi qu'un rôle clé dans les processus internes de l'État.

Les budgets annuels des organismes publics en ressources informationnelles, en incluant le réseau de la santé et des services sociaux et celui de l'éducation, totalisent plus de trois milliards de dollars.

Les technologies de l'information mettent à contribution plus de 5 000 employés en plus de nécessiter un important recours à l'externe.

Elles soutiennent également près de 750 services en ligne mis à la disposition des citoyens et des entreprises dont le service québécois de changement d'adresse, les services en ligne liés à l'état civil, le régime québécois d'assurance parentale, l'aide financière aux études, etc. Ces services constituent un accès moderne aux programmes de l'État.

L'environnement technologique au gouvernement du Québec compte plus de :

- 450 centres de traitement informatique ;
- 14 500 serveurs ;
- 623 000 postes de travail ;
- 578 projets actifs dans les organismes publics et le réseau de la santé et des services sociaux (données compilées à l'automne 2014) ;
- 260 logiciels libres.

LA LOI SUR LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES DES ORGANISMES PUBLICS ET DES ENTREPRISES DU GOUVERNEMENT

En 2011, la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ, chapitre G-1.03) a été adoptée. Cette loi a notamment pour objet d'instaurer une gouvernance intégrée et concertée fondée sur la préoccupation d'assurer des services de qualité de même que la pérennité du patrimoine numérique gouvernemental, d'optimiser les façons de faire en privilégiant le partage et la mise en commun et d'assurer une gestion rigoureuse et transparente des sommes consacrées aux ressources informationnelles. En outre, elle précise des règles de gouvernance et de gestion devant s'appliquer en matière de ressources informationnelles.

La Loi prévoit la nomination d'un dirigeant principal de l'information. Celui-ci est chargé de mettre en œuvre les politiques et les directives, d'en surveiller l'application et d'en coordonner l'exécution. Il est aussi appelé à conseiller le Conseil du trésor en matière de ressources informationnelles, principalement à l'égard de stratégies, de politiques, de budgets, de cadres de gestion, de standards, de systèmes ainsi que d'acquisitions. Il doit également formuler des recommandations en ces matières et fournir aux organismes publics des outils, des guides et divers services afin de les aider à gérer leurs ressources informationnelles de façon rigoureuse.

Le dirigeant principal de l'information est soutenu dans son action par des dirigeants sectoriels de l'information désignés pour chaque organisme public et des dirigeants réseau de l'information affectés aux réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation. Ces personnes veillent à l'application, par les organismes publics pour lesquels elles sont désignées, des règles de gouvernance et de gestion.

Cette Loi a cependant ses limites. Elle ne permet pas au gouvernement de bien prioriser les choix d'investissements en technologies de l'information et d'optimiser ses opérations à l'échelle de l'ensemble de l'appareil public. Des mécanismes de planification, comme la programmation annuelle des ressources informationnelles, sont prévus et permettent de dégager un portrait d'ensemble de la planification dans chacun des organismes publics. Cependant, l'information n'est pas fournie au moment opportun pour permettre d'intervenir à temps et de gérer efficacement. Les outils de gouvernance et de gestion prévus dans la Loi n'offrent pas la souplesse nécessaire au contexte évolutif des ressources informationnelles. Par ailleurs, les projets sont fréquemment soumis à la pièce pour autorisation et sans vision d'ensemble. De plus, la Loi ne permet pas d'exiger la mise en commun des infrastructures et de l'expertise comme il serait souhaitable de le faire. Enfin, le dirigeant principal de l'information ne détient qu'un pouvoir de recommandation et de conseil.

Considérant ces limites et ces contraintes, il apparaît essentiel de revoir la Loi et de se doter d'une véritable stratégie gouvernementale en technologies de l'information.

AXE 1

**REVOIR
ET RENFORCER
LA GOUVERNANCE**

Au cours des dernières années, les organismes publics ont fait des efforts pour optimiser la gestion de leurs technologies. Dans la majorité de ces organisations, des progrès ont été constatés. Cependant, la pratique a mis en exergue certaines limites qui doivent être corrigées.

Dans l'optique d'une gestion rigoureuse des finances publiques et d'une efficience accrue des opérations de l'État, il est maintenant temps d'optimiser les technologies de l'information (TI) à l'échelle gouvernementale. Le gouvernement doit être en mesure de mieux prioriser les choix d'investissements en TI pour s'assurer de leur conformité avec les priorités. Une gouvernance plus forte est nécessaire afin d'atteindre ce but.

Le gouvernement s'est fixé trois objectifs en matière de gouvernance des TI : se doter d'une gouvernance plus efficace, coordonner centralement les investissements et exercer un meilleur contrôle sur l'exécution des projets. Pour atteindre ces objectifs, neuf mesures seront proposées.

SE DOTER D'UNE GOUVERNANCE PLUS EFFICACE

Présentement, le dirigeant principal de l'information ne détient qu'un pouvoir de recommandation et de conseil. Il coordonne l'action de plus de 120 dirigeants de l'information. La capacité d'action actuelle du dirigeant principal de l'information et le grand nombre de joueurs impliqués dans la gouvernance sont des obstacles à une plus grande efficacité. Un projet de loi sera donc déposé afin de réviser la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

MESURE 1 : Renforcer le rôle du dirigeant principal de l'information

À l'instar de l'urbanisation des villes, une architecture d'entreprise gouvernementale est une démarche d'urbanisation des TI dans une perspective gouvernementale qui permet de les optimiser et de mieux les planifier afin de simplifier et de moderniser les services publics en plus d'accroître la performance de l'administration publique.

Parmi les standards d'architecture d'entreprise, le cadre commun d'interopérabilité est un outil incontournable pour permettre l'intégration technologique des services en ligne.

Le dirigeant principal de l'information relève du ministre responsable de l'Administration gouvernementale et il se trouve ainsi au cœur des processus de l'État. Le dirigeant principal de l'information dicte la vision, les orientations et les stratégies en cette matière.

Le rôle du dirigeant principal de l'information vise à être renforcé afin de lui conférer une véritable capacité d'action, et ce, par des modifications législatives à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes et des entreprises du gouvernement. Un pouvoir accru est nécessaire pour réussir les transformations majeures attendues.

nelles des organismes et des entreprises du gouvernement. Un pouvoir accru est nécessaire pour réussir les transformations majeures attendues.

Le dirigeant principal de l'information doit disposer d'une plus grande légitimité et des leviers requis pour que ses orientations soient respectées, notamment en matière d'architecture d'entreprise gouvernementale.

Pour accroître sa capacité d'agir, le dirigeant principal de l'information devrait bénéficier d'un statut particulier et avoir accès au Forum des sous-ministres afin de les informer ou de les consulter.

Par ailleurs, plusieurs mesures de cette stratégie concourent à renforcer les pouvoirs du dirigeant principal de l'information, notamment par l'instauration de la gestion centralisée des investissements.

Le dirigeant principal de l'information deviendra plus que jamais le chef de file des TI au gouvernement du Québec.

MESURE 2 : Réduire le nombre de dirigeants de l'information

Le nombre de dirigeants de l'information sera revu. Cette simplification facilitera la coordination, améliorera la cohérence des actions avec les missions de l'État, favorisera la mise en commun des services et accroîtra le partage des connaissances ainsi que celui de l'expertise. Ce changement se concrétisera par une diminution du nombre de dirigeants de l'information.

MESURE 3 : Renforcer le rôle des dirigeants de l'information et accroître leur participation à la gouvernance

La diminution du nombre de dirigeants de l'information permettra d'augmenter la participation de ces derniers à la prise de décision. Le gouvernement mettra sur pied un comité de gouvernance auquel siégeront les dirigeants de l'information. Ainsi, ces dirigeants participeront activement aux décisions en conseillant le dirigeant principal de l'information. Ils collaboreront également à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale en TI.

Par ailleurs, les organismes publics et leurs gestionnaires demeureront imputables de la gestion des TI dans leur organisation. Les dirigeants de l'information, en concertation avec les gestionnaires concernés par les TI, devront s'assurer que les décisions prises par leur organisation sur le plan sectoriel sont conformes aux orientations gouvernementales.

MESURE 4 : Réitérer que le dirigeant principal de l'information et le président du CSPQ exercent des rôles distincts

Le gouvernement entend clarifier l'indépendance des rôles du dirigeant principal de l'information et du président-directeur général du Centre de services partagés du Québec (CSPQ). Ces rôles doivent être assumés par des personnes différentes afin d'assurer l'indépendance des décisions et une saine gouvernance des TI. Le gouvernement actuel a déjà dissocié ces deux fonctions et il maintiendra cette orientation pour l'avenir.

MESURE 5 : Confirmer le rôle du Conseil consultatif québécois des technologies de l'information

Le 15 avril 2015, le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor a mis sur pied le Conseil consultatif québécois des technologies de l'information qui réunit des acteurs majeurs des secteurs public et privé en matière de TI au Québec.

Le Conseil a contribué à l'élaboration de cette stratégie et il accompagnera le gouvernement, en continu, grâce à sa réflexion éclairée. Le gouvernement n'agit pas seul : il s'engage dans une démarche de collaboration avec l'ensemble de ses partenaires en TI.

COORDONNER CENTRALEMENT LES INVESTISSEMENTS EN TI

Des mesures seront instaurées pour comparer et évaluer les initiatives en TI, et ce, afin de prioriser les investissements en fonction du rapport entre les coûts et les bénéfices. La mise sur pied d'une enveloppe centrale permettra d'atteindre cet objectif.

La gestion centralisée des investissements en TI est comparable aux pratiques adoptées pour l'encadrement des projets d'infrastructure publique, mais elle sera adaptée au contexte propre aux technologies. Les TI étant au cœur de la livraison des services publics, un juste équilibre entre ce qui doit être coordonné et supervisé centralement et ce qui doit être pensé et réalisé localement est requis pour assurer l'agilité nécessaire aux missions des ministères et organismes et à l'atteinte des objectifs gouvernementaux.

MESURE 6 : Élaborer un cadre de gestion gouvernemental des investissements en ressources informationnelles

Le gouvernement souhaite encadrer davantage la gestion des investissements en TI. Pour ce faire, il entend mettre en place un cadre de gestion gouvernemental des investissements en ressources informationnelles qui permettrait de faire des choix et de prioriser les projets qui confèrent le meilleur rapport entre les coûts et les bénéfices. Ainsi, les projets en TI seraient suivis au cours des phases d'études, de planification et de réalisation, et ce, à l'échelle gouvernementale.

Cette mesure vise à permettre d'octroyer plus judicieusement les budgets aux organismes publics, soit les montants consentis aux investissements et aux dépenses d'opérations, et d'établir des budgets destinés au financement des initiatives d'intérêt gouvernemental. Le gouvernement sera ainsi en mesure d'éviter les investissements à faible valeur et de s'assurer que l'argent des contribuables est investi avec soin.

De plus, les résultats de cet exercice seront rendus publics afin que les citoyens puissent prendre connaissance des choix d'investissements du gouvernement, en toute transparence.

MESURE 7 : Constituer et maintenir un portrait complet de l'état des actifs informatiques

Afin de faire de meilleurs choix d'investissements, il est primordial de repérer les actifs désuets et d'établir les priorités à l'échelle gouvernementale. C'est pourquoi le gouvernement souhaite constituer et maintenir un portrait des actifs informatiques. Cet exercice permettra aux organismes d'évaluer et de présenter l'état de leurs actifs informatiques, y compris leur niveau de désuétude. Ils s'assureront ainsi que les priorités gouvernementales prennent en considération leur réalité.

EXERCER UN MEILLEUR CONTRÔLE SUR L'EXÉCUTION DES PROJETS

Malgré les efforts des dernières années pour redresser le secteur informatique, des projets d'envergure continuent d'éprouver des difficultés. Celles-ci s'expliquent par plusieurs facteurs : ces projets impliquent habituellement plusieurs intervenants, leur environnement se transforme pendant leur réalisation et les technologies évoluent rapidement. Ce sont des projets longs et complexes et une gestion plus rigoureuse est requise pour en assurer le suivi optimal.

Considérant l'ampleur des montants investis, il importe d'être en maîtrise constante des projets et ainsi de renforcer le contrôle pour s'assurer du meilleur rapport entre les coûts et les bénéfices de l'ensemble des investissements consentis en TI.

MESURE 8 : Mettre sur pied un comité de vigie des grands projets

Ce comité, à mettre en place par le gouvernement, sera constitué de gestionnaires ayant une solide expérience dans le déploiement de projets d'envergure et venant de différents domaines, informatique et autres. Le comité de vigie des grands projets examinera les projets d'intérêt pour le gouvernement, et ce, avant qu'ils soient autorisés et au cours des phases stratégiques tout au long de leur réalisation. Le comité formulera des recommandations à l'intention des plus hauts dirigeants des organismes, lesquels demeureront imputables de leurs projets.

MESURE 9 : Poursuivre les améliorations du tableau de bord sur l'état de santé des projets

La diffusion du tableau de bord démontre la volonté de transparence du gouvernement du Québec à l'égard de la population. Dans le tableau de bord, l'organisme public responsable du projet est indiqué. Le fait de rendre publique cette information favorise une saine gestion. Par ailleurs, l'État bénéficie de la capacité de surveillance et d'analyse des citoyens et des experts de la société civile.

Plusieurs améliorations ont été apportées au tableau de bord, et le gouvernement poursuivra son action en ce sens. Parmi les améliorations prévues, le tableau de bord intégrera notamment les projets des organismes publics en phase préalable de réalisation. De plus, l'état de santé des projets en ressources informationnelles du réseau de l'éducation, y compris ceux des cégeps, des universités et des commissions scolaires, sera diffusé.

**« UNE GOUVERNANCE RENFORCÉE
POUR UN ÉTAT PERFORMANT »**



AXE 2

**GÉRER PLUS
EFFICACEMENT
LES TALENTS**

Les TI sont soutenues par des employés compétents au profil et à l'expertise variés. Tous partagent une passion commune : utiliser tout le potentiel des technologies pour améliorer les services publics.

Il importe que le gouvernement maintienne et renforce le savoir-faire et les compétences de ses employés en TI.

Par ailleurs, de nombreux contrats de services sont conclus par les organismes publics pour les soutenir dans la réalisation de leur mission respective et de leurs activités. Cette pratique a pour objectif de permettre au gouvernement d'accroître sa capacité de livrer les services aux citoyens et de tirer profit d'expertises pointues dans certains domaines. Toutefois, à défaut d'une gestion rigoureuse, le recours systématique aux ressources externes est devenu au fil du temps un choix parfois coûteux et en même temps susceptible de générer une situation de dépendance à l'expertise externe. Compte tenu de ces enjeux, il est important de s'assurer de prendre des décisions éclairées en matière de recours à l'externe et de procéder à un redressement quant à l'utilisation de ce mode de gestion.

Ainsi, afin d'améliorer la gestion des effectifs en TI, le gouvernement se fixe trois buts : optimiser la gestion des ressources humaines, rehausser l'expertise interne et encadrer le recours à l'externe. Ces objectifs se concrétiseront par six mesures.

OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il est primordial de se doter d'un plan gouvernemental pour s'assurer que les ressources humaines internes exerceront les fonctions les plus névralgiques.

MESURE 10 : Constituer un portrait de la main-d'œuvre

Le gouvernement constituera un portrait de la main-d'œuvre en TI et s'assurera de sa mise à jour régulière. Avec cet outil, il pourra, par exemple, anticiper les fonctions qui sont à risque de pénurie et être proactif pour assurer la continuité des services en TI. Il s'agit d'un outil d'aide à la gestion efficiente des ressources humaines.

Mesure 11 : Se doter d'une politique gouvernementale de main-d'œuvre en TI

À partir du portrait établi, une politique gouvernementale de main-d'œuvre en TI sera élaborée pour s'assurer que les bonnes personnes occupent les bonnes fonctions. Celle-ci identifiera les tâches qui devront être réalisées par des ressources internes et celles susceptibles d'être confiées à des ressources externes, en fonction du caractère stratégique de chacune. Il importe de se donner les moyens de demeurer en maîtrise des technologies qui sont déterminantes dans la livraison de nos services publics.

MESURE 12 : Maximiser l'utilisation de l'expertise interne dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental

L'expertise en TI est rare et précieuse. C'est pourquoi le gouvernement doit bénéficier pleinement de l'expertise de son personnel. Les experts doivent mettre leurs savoirs et leurs compétences au profit de plusieurs organisations. Cette mesure favorisera une meilleure synergie, une plus grande collaboration, un meilleur partage de l'information entre les organismes publics et une meilleure efficacité collective. Le comité de gouvernance, constitué des dirigeants de l'information, se penchera sur les mécanismes qui rendront possible la mobilité des experts dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

En plus de ces mesures, d'autres dispositions présentées dans l'axe 3 permettront d'optimiser la gestion des ressources humaines dont le regroupement des services d'infrastructures et la création d'un pôle d'expertise en stratégies d'acquisition.

REHAUSSER L'EXPERTISE INTERNE

Les organisations publiques doivent disposer des expertises internes requises et s'assurer qu'elles évolueront au rythme des changements technologiques.

MESURE 13 : Ajouter des effectifs

Le gouvernement souhaite rehausser son expertise interne. Par cette mesure, il s'assure d'avoir la maîtrise de ses fonctions névralgiques, de sa prestation de services et de son évolution. À cette fin, une meilleure capacité de réalisation à l'interne est nécessaire.

Les talents en TI sont partout au Québec. Le gouvernement pourra bénéficier de ces talents en poursuivant la dotation, notamment dans ses deux centres de développement de solutions en ressources informationnelles à Rimouski et à Saguenay.

MESURE 14 : Bénéficier du nouveau processus de dotation accéléré et d'un plan de promotion

L'embauche d'effectifs sera facilitée par les nouveaux mécanismes de dotation en continu mis en place par le gouvernement. Ces mécanismes permettront entre autres de réduire les délais d'embauche et d'assurer le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée. Cette modernisation du processus d'embauche offrira davantage de souplesse pour attirer, évaluer et retenir les meilleurs candidats, ce qui contribuera à augmenter la compétitivité de la fonction publique comme employeur.

De plus, un plan de promotion des métiers en TI dans la fonction publique québécoise sera élaboré pour attirer les meilleurs talents.

ENCADRER LE RECOURS À L'EXTERNE

Même si le gouvernement se réapproprie l'expertise interne, il y aura toujours des tâches que l'État aura avantage à confier à l'externe.

Considérant l'importance de livrer les résultats attendus, il importe de choisir judicieusement et de gérer avec rigueur lorsque le recours à l'externe est nécessaire.

Mesure 15 : Exiger que le plus haut dirigeant de l'organisme soit imputable de la mise en œuvre de la politique gouvernementale de main-d'œuvre en TI

Dans son rapport de 2012, le Vérificateur général du Québec a constaté que le gouvernement du Québec a beaucoup plus souvent recours aux ressources externes que d'autres administrations. Ainsi, il a conclu que l'utilisation de ressources externes requiert un encadrement plus rigoureux afin de favoriser une saine utilisation des fonds publics.

Le recours à l'externe est un enjeu de gestion qui relève des plus hauts dirigeants. Ainsi, chaque organisation devra se doter d'un plan de mise en œuvre découlant de la politique gouvernementale de main-d'œuvre en TI, lequel devra être déposé au Conseil du trésor par son plus haut dirigeant.

« UNE EXPERTISE RECONNUE EN PLEINE MAÎTRISE DES TI »





AXE 3

**ADOPTER
LES MEILLEURES
PRATIQUES**

La capacité de transformer nos façons de faire est essentielle pour relever les défis de demain. Les technologies permettent d'offrir de meilleurs services à moindre coût. Une plus grande performance et la réduction des coûts sont des préoccupations constantes pour le gouvernement. Pour cela, il importe d'adopter les meilleures pratiques, en s'inspirant notamment de l'expérience concluante de nombreuses organisations des secteurs public et privé. Il importe également de rester à l'affût des nouvelles opportunités qui surgissent.

Dans cette optique, le gouvernement se fixe sept objectifs :

- regrouper des services d'infrastructures ;
- mettre à profit l'infonuagique ;
- considérer davantage l'emploi des logiciels libres ;
- éviter la duplication coûteuse des solutions ;
- améliorer la définition des besoins ;
- réaliser les meilleures stratégies d'acquisition ;
- ouvrir davantage les marchés publics aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux solutions innovantes.

REGROUPER DES SERVICES D'INFRASTRUCTURES

Le gouvernement du Canada réalise plusieurs projets concernant la transformation de ses infrastructures, dont :

- le regroupement et la modernisation de ses centres de données ;
- la mise en place d'une plateforme de courriels pour l'ensemble du gouvernement ;
- l'adoption d'une infrastructure unique de télécommunications partagée ;
- la normalisation et le regroupement de l'acquisition des appareils technologiques en milieu de travail.

La mise en commun des services d'infrastructures informatiques est l'une des solutions retenues par d'autres administrations publiques et par plusieurs entreprises pour générer des économies et optimiser les façons de faire. Ainsi, cette mesure poursuit un objectif d'amélioration de la performance et de réduction des coûts.

Certains services, qui ne sont pas liés à la mission de l'organisation, présentent de nombreux avantages lorsqu'ils sont offerts centralement. Des services performants et de qualité, dispensés ainsi, permettent aux organisations

de se concentrer pleinement sur leur mission et sur les services qu'elles fournissent aux citoyens et aux entreprises. Cependant, les expériences vécues dans les administrations publiques démontrent que l'adhésion à des services d'infrastructures centralisés sur une base volontaire est source de difficultés. Ces services doivent être décrétés obligatoires afin de générer les bénéfices attendus. Le gouvernement devra réaliser les bons choix à cet égard et faire preuve de souplesse dans la mise en œuvre.

MESURE 16 : Déposer un cadre de référence concernant les services obligatoires

Le dirigeant principal de l'information déposera un cadre de référence pour déterminer les services que le gouvernement devrait rendre obligatoires à l'échelle de l'administration publique.

Un premier service est identifié, soit la consolidation des centres de traitement informatique. Le CSPQ élaborera un plan détaillé pour le regroupement des centres de traitement informatique et l'optimisation du traitement et du stockage. Ce mandat s'inscrit dans le chantier visant le développement de nouveaux services, annoncé dans le Plan de transformation du CSPQ.

Le Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM) est également identifié. Le CSPQ établira un plan concernant le RITM afin d'étendre son utilisation et de protéger les acquis gouvernementaux en cette matière. Ainsi que l'indique son plan de transformation, le CSPQ devra rendre son exploitation optimale.

D'autres services seront envisagés dans une deuxième phase, notamment la messagerie électronique, les postes bureautiques et la téléphonie IP.

METTRE À PROFIT L'INFONUAGIQUE

L'infonuagique (*cloud computing*) constitue une tendance mondiale en matière de livraison de services informatiques. Selon l'Office québécois de la langue française, « l'infonuagique est un modèle qui, par l'entremise de serveurs distants interconnectés par Internet, permet un accès réseau, à la demande, à un bassin partagé de ressources informatiques configurables et externalisées qui sont proposées sous forme de services évolutifs, adaptables dynamiquement et facturés à l'utilisation ».

Plusieurs gouvernements étrangers, notamment les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, considèrent également l'infonuagique comme un levier de transformation important et espèrent réaliser des économies de 20 % à 35 % par le recours croissant à ce nouveau modèle.

Parce qu'elle a le potentiel d'accroître l'agilité gouvernementale et de diminuer les coûts d'acquisition et d'exploitation des infrastructures, des plateformes et des applications technologiques, l'infonuagique est perçue comme un important levier pour accroître la performance de l'État et améliorer les services aux citoyens et aux entreprises du Québec.

Des initiatives et projets pilotes menés dans certains organismes publics québécois montrent que des économies de l'ordre de 20 % à 50 % pourraient être réalisées dans certains créneaux porteurs pour l'infonuagique.

Le gouvernement s'engage à mettre à profit l'infonuagique pour accroître l'agilité gouvernementale et pour réaliser des économies tout en assurant la pérennité des actifs informationnels et le respect de la vie privée.

MESURE 17 : Encourager le recours à l'infonuagique par les organismes publics

Une vaste gamme de services infonuagiques matures sont disponibles sur le marché : infrastructures de traitement et de stockage de données, plateformes de développement et nombreuses applications de commodité telles que courriel, téléconférence, téléphonie IP, plateformes de collaboration, logiciels de gestion de projets, centres d'assistance, partage de fichiers, etc.

Cette mesure vise à encourager le recours à des solutions infonuagiques par les organismes publics qui devront considérer ces possibilités avant d'opter pour le développement de solutions traditionnelles. Cependant, une analyse de risque devra être réalisée avant de prendre la décision de recourir à l'infonuagique et de déterminer le mode de déploiement approprié en fonction du degré de sensibilité des données impliquées. Qui plus est, même en mode infonuagique, il faudra être vigilant à propos de la gestion des données sensibles, notamment relativement au choix en matière d'hébergement. Les organismes publics devront procéder à un changement de culture afin de privilégier des solutions standardisées qui permettront de maximiser les bénéfices économiques de l'infonuagique.

MESURE 18 : Mettre en place un courtier en infonuagique

Afin de tirer pleinement profit de l'infonuagique en termes d'économie et d'agilité, le gouvernement du Québec devra se doter d'un mécanisme d'approvisionnement souple tenant compte des particularités de ce modèle de livraison des services. Le gouvernement entend confier au CSPQ la responsabilité d'agir à titre de courtier en infonuagique en vue d'élaborer un catalogue de services infonuagiques et d'accompagner les organismes publics dans leurs acquisitions en cette matière. Les mécanismes d'approvisionnement devront également être adaptés afin de tirer pleinement profit de ce nouveau type d'acquisition.

CONSIDÉRER DAVANTAGE L'UTILISATION DES LOGICIELS LIBRES

Parmi les leviers permettant d'améliorer les services aux citoyens et aux entreprises et de réduire les coûts, il importe de considérer les logiciels libres.

L'utilisation des logiciels libres est en croissance au gouvernement du Québec en raison des mesures appliquées au cours des dernières années. Parmi ces mesures, notons la mise en place d'un centre d'expertise en logiciel libre, la liste de standards ouverts recommandés, l'animation d'une communauté de pratique sur le logiciel libre et la diffusion de guides visant une meilleure prise en considération des logiciels libres pour répondre aux besoins des organismes publics.

Le Centre d'expertise en logiciel libre (CELL) sera dorénavant sous la responsabilité du dirigeant principal de l'information et il deviendra le principal conseiller de ce dernier en matière de logiciels libres. Ainsi, le CELL devra évaluer les possibilités d'utilisation de ces logiciels et veiller à la diffusion et au respect des orientations gouvernementales à cet égard.

MESURE 19 : Considérer plus systématiquement le logiciel libre

Le gouvernement du Québec préconise l'utilisation du logiciel libre lorsqu'il s'avère le meilleur choix. Le gouvernement poursuivra ses efforts afin que les organismes publics considèrent plus systématiquement l'utilisation des logiciels libres.

Ainsi, le comité de gouvernance devra proposer un cadre de référence sur les logiciels libres qui précisera les créneaux dans lesquels le gouvernement pourrait particulièrement tirer profit de ces logiciels, et le dirigeant principal de l'information s'assurera que les organismes publics appliquent cette orientation.

Deux organismes gouvernementaux se sont distingués comme finalistes aux OCTAS 2015 dans la catégorie Solution d'affaires – Logiciels libres. Il s'agit de la Commission de la santé et de la sécurité du travail pour le projet Cycle d'investissements agile et simple et la Commission des normes du travail pour la refonte de son intranet.

MESURE 20 : Créer un catalogue des logiciels libres utilisés au gouvernement

Un catalogue des logiciels libres utilisés par les organismes publics sera rendu disponible afin de promouvoir leur utilisation au sein de la communauté gouvernementale.

ÉVITER LA DUPLICATION COÛTEUSE DES SOLUTIONS

Chaque organisme public développe des solutions informatiques pour répondre à ses besoins et aux exigences de sa mission. Le travail en silo a pour conséquence que des solutions similaires sont souvent reproduites par les organismes publics, ceux-ci ne connaissant pas les solutions que les autres ont développées et se privant ainsi d'une expertise qui existe déjà ailleurs. Le gouvernement éliminera cette pratique coûteuse et non efficiente. Il s'engage à promouvoir le partage et la réutilisation des solutions. L'objectif est simple : il s'agit de mettre à profit les solutions existantes plutôt que de réinventer la roue. Les ressources économisées et l'expertise mieux utilisée assureront certainement une meilleure performance dans la réalisation des projets informatiques.

MESURE 21 : Créer un répertoire de solutions partageables

Le dirigeant principal de l'information déterminera les services qui offrent un fort potentiel de mise en commun à l'échelle gouvernementale et un répertoire des solutions partageables sera créé. Ce dernier devra promouvoir l'utilisation de ces solutions au sein de l'administration publique. Les organismes publics devront évaluer la possibilité de réutiliser et de partager les solutions au lieu d'entreprendre des opérations parallèles qui ne mettent pas pleinement à profit les expertises gouvernementales.

AMÉLIORER LA DÉFINITION DES BESOINS

Pour assurer une gestion efficace des TI et dans le contexte où ce secteur connaît une évolution rapide, le gouvernement doit développer et maintenir une connaissance approfondie des TI. Ainsi, il sera en mesure de mieux comprendre les possibilités offertes par le marché et de considérer davantage de nouvelles solutions qui répondront à ses besoins plutôt que d'arrêter des choix qui requièrent des solutions personnalisées. Pour y arriver, il est toutefois nécessaire de prévoir et d'encadrer les mécanismes qui permettront ces interactions en toute équité.

MESURE 22 : Prévoir des espaces d'interaction entre les entreprises et le gouvernement

Afin de permettre aux organismes publics de mieux définir leurs besoins et à la communauté de fournisseurs de proposer des solutions adéquates pour y répondre, le gouvernement mettra en place des espaces d'interaction pouvant revêtir diverses formes :

- rendre disponibles aux organismes publics un répertoire de solutions informatiques novatrices ainsi que la liste des fournisseurs qui les offrent ;
- rendre publics les projets à venir des organismes publics selon un plan pluriannuel ;
- inciter les organismes publics, avant de procéder aux appels d'offres, à communiquer publiquement leurs besoins afin de permettre aux entreprises de proposer diverses solutions. À cet égard, une vitrine technologique inversée sera mise en place par le CSPQ.

MESURE 23 : Favoriser le recours à l'appel d'intérêt

L'appel d'intérêt est un mécanisme qui permet aux organismes publics de prendre le pouls du marché préalablement au lancement d'un appel d'offres. Même si les organismes publics peuvent déjà recourir à ce processus, le gouvernement entend les inciter à y recourir davantage afin d'avoir une meilleure connaissance du marché et de permettre aux entreprises de proposer leurs solutions pour répondre aux besoins identifiés. Ce processus concourt à une meilleure définition des besoins des organismes publics, ce qui est à la base même d'un appel d'offres réussi.

RÉALISER LES MEILLEURES STRATÉGIES D'ACQUISITION

La fonction d'acquisition est devenue complexe. Non seulement les règles d'acquisition du gouvernement doivent permettre de réaliser les meilleures stratégies, mais il faut aussi être en mesure de choisir celles qui répondront le mieux aux besoins des organismes publics. Pour y arriver, il faut prévoir les meilleures règles d'acquisition, mais aussi s'assurer qu'elles seront utilisées judicieusement. À cette fin, les mesures suivantes sont envisagées.

MESURE 24 : Adopter un règlement sur les contrats de TI offrant aux organismes publics des outils mieux adaptés aux particularités de ce secteur d'acquisition et inspirés de pratiques reconnues

Un tel règlement permettrait au gouvernement de choisir les meilleures stratégies d'acquisition en fonction de ses besoins. Par exemple :

- l'utilisation d'un concept de coût total d'acquisition permettant aux organismes publics de mieux considérer l'ensemble des coûts liés à une acquisition sur sa durée de vie utile ;
- la mise en concurrence d'une solution de logiciel libre avec une solution de logiciel propriétaire ;
- l'utilisation de dispositions particulières pour l'acquisition de logiciels, qui tiennent compte des actifs technologiques et des investissements déjà réalisés ;
- l'adaptation des règles pour profiter des avantages liés à l'infonuagique ;
- la possibilité de procéder, dans le cadre d'un appel d'offres public, à des dialogues encadrés visant à faire évoluer les besoins avec des fournisseurs (dialogues compétitifs) afin d'obtenir la meilleure solution, comme il est possible de le faire pour des infrastructures complexes en construction. D'autres juridictions possèdent également de telles dispositions pour réaliser des acquisitions complexes en TI.

Parmi les autres mesures du règlement, le gouvernement entend exiger l'évaluation du rendement de tout fournisseur. Une telle règle constitue un incitatif important pour les entreprises à performer et à s'améliorer, augmentant ainsi leur capacité concurrentielle sur les marchés intérieur et étranger.

MESURE 25 : Créer un pôle d'expertise en stratégies d'acquisition

Certains organismes publics ayant une activité contractuelle importante ont pu développer une expertise approfondie pour identifier les stratégies d'acquisition les plus susceptibles de répondre à leurs besoins, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble des organismes. L'objectif d'une telle mesure est de mettre à la disposition des organismes publics octroyant moins de contrats une expertise en matière de planification et de gestion des contrats publics.

Des centres ou pôles d'expertise existent dans d'autres administrations gouvernementales (Pays-Bas, Union européenne, États-Unis, Royaume-Uni) et ceux-ci peuvent revêtir différentes formes. Ils ont notamment pour mission la formation et l'accréditation du personnel responsable des contrats publics, la diffusion de bonnes pratiques, l'anticipation d'éventuelles problématiques, etc.

Il est prévu de confier au CSPQ le mandat de mettre en place un pôle d'expertise en stratégies d'acquisition. Une telle pratique permettra au gouvernement de renforcer son expertise en la concentrant en un seul endroit tout en permettant aux organismes publics d'en bénéficier.

Le pôle d'expertise sera logé au CSPQ et il offrira, entre autres, les services suivants :

- accompagnement dans la définition des besoins et le choix de la stratégie d'acquisition ;
- élaboration ou validation des documents d'appel d'offres ;
- estimation des coûts ;
- constitution d'une liste de membres de comités de sélection au bénéfice des organismes publics.

MESURE 26 : Considérer davantage les contrats à forfait et l'allotissement des contrats

Les organismes publics devront considérer davantage les contrats à forfait et l'allotissement des contrats en fonction de paramètres définis en collaboration avec les ressources du pôle d'expertise.

Ces avenues permettront de mieux répartir les risques entre les organismes publics et les fournisseurs et de conclure des contrats de moindre envergure lorsque cela sera jugé applicable pour favoriser la concurrence, notamment pour les PME.

Dans le premier cas, les fournisseurs sont rémunérés selon les solutions qu'ils apportent et ils assument les risques liés à la réalisation du contrat. Dans le cas de l'allotissement, il s'agit de garder la maîtrise d'œuvre des projets en TI et de les segmenter en divers contrats de moindre envergure. Cette façon de faire permet le recours à une expertise pointue et adaptée au besoin précis de l'organisme public et de favoriser la concurrence, notamment de la part des PME.

OUVRIR DAVANTAGE LES MARCHÉS PUBLICS AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) ET AUX SOLUTIONS INNOVANTES

En réformant son approche en matière de TI, et en créant un marché plus ouvert et plus concurrentiel, le gouvernement sera en mesure de faire de meilleures acquisitions.

À cet égard, les règles ne doivent pas constituer un frein pour les entreprises qui souhaitent établir des relations d'affaires avec le gouvernement. Pour y arriver, il faut revoir les règles relatives à l'accessibilité aux marchés publics, notamment pour les PME, et permettre à ces dernières de faire valoir leurs solutions. À ces fins, les mesures suivantes sont envisagées.

MESURE 27 : Améliorer l'accessibilité aux marchés publics

Le gouvernement souhaite revoir son approche en matière de marchés publics afin de faciliter l'accès des entreprises, les petites comme les grandes, aux contrats. À cette fin, des modifications seront proposées pour, notamment :

- s'assurer que les entreprises demeurent titulaires, sauf exception, des droits d'auteur des solutions qu'elles élaborent pour les organismes publics, sous réserve de l'octroi d'une licence appropriée à l'organisme public ;
- augmenter la valeur des contrats pour lesquels la norme ISO serait exigée ;
- rendre obligatoire l'utilisation des modèles de documents d'appel d'offres en TI, évitant ainsi aux entreprises la validation de l'ensemble de ces documents chaque fois qu'elles souhaitent soumissionner ;
- prévoir une qualification centralisée d'entreprises pour des contrats de moindre envergure, allégeant ainsi le processus contractuel au regard des petits contrats, et ce, au bénéfice des entreprises et du gouvernement. Ce mandat sera confié au CSPQ ;
- s'assurer que les exigences ou conditions contractuelles sont en adéquation avec les mandats à réaliser afin d'éviter de rejeter systématiquement des petites firmes en raison d'exigences disproportionnées par rapport aux besoins.

MESURE 28 : Favoriser la création de cellules d'innovation

Les TI sont en constante évolution et de nouvelles pratiques innovantes émergent quotidiennement. À cet égard et dans le souci de toujours utiliser les meilleures pratiques, le gouvernement souhaite être en mesure d'exercer une veille stratégique concernant les nouvelles tendances. Plus particulièrement, des cellules d'innovation accueilleront de jeunes entreprises innovantes pour mettre sur pied des projets novateurs en co-création avec les employés du gouvernement, et ce, dans les locaux des organismes publics.

L'approche vise à créer une saine émulation qui sera bénéfique pour tous. D'une part, les cellules insuffleront une culture d'innovation à la fonction publique en stimulant les façons de faire et en encourageant les organismes publics à faire usage des technologies modernes. D'autre part, les jeunes entreprises pourront concevoir des solutions dans ces incubateurs et les commercialiser par la suite. Les étudiants pourraient également bénéficier de cette mesure en travaillant sur des projets d'étude concrets dans l'environnement gouvernemental.

L'innovation et la créativité sont au cœur de l'activité gouvernementale.

INTÉGRITÉ DES ENTREPRISES

En plus des objectifs d'efficience qui guident la présente stratégie, le gouvernement maintient sa préoccupation de faire affaire avec des entreprises qui démontrent un haut niveau d'intégrité. Compte tenu de l'importance et de la valeur des contrats de services en TI au gouvernement, ceux-ci sont également assujettis aux exigences imposées aux entreprises en matière d'intégrité. Ainsi, à compter du 2 novembre 2015, le seuil pour lequel une autorisation de contracter sera exigée passera de 5 M\$ à 1 M\$. Dès lors, toute entreprise souhaitant offrir des services en TI au gouvernement pour tout contrat de plus de 1 M\$ devra obtenir une autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers.

En mars 2015, le gouvernement a demandé à l'Unité permanente anticorruption (UPAC) de lui formuler des recommandations afin de lutter encore plus efficacement contre les pratiques illégales rencontrées dans l'octroi et la gestion des contrats informatiques du secteur public et de les prévenir. Ainsi, le gouvernement pourrait, en tenant compte des conclusions de ce rapport, poser de nouveaux gestes.

« LES MEILLEURES PRATIQUES POUR QUE LES CITOYENS EN AIENT POUR LEUR ARGENT »

The background of the image is an aerial photograph of a city, showing streets and buildings. A semi-transparent red and blue gradient is overlaid on the image, with the red being more prominent in the lower half. The text is positioned on the left side of the image.

AXE 4

**RAPPROCHER
L'ÉTAT
DES CITOYENS**

L'approche du gouvernement ouvert et transparent (*Open Government*) est devenue une tendance internationale, dont le but est, notamment, de rapprocher le citoyen avec l'administration publique. L'actuel gouvernement a d'ailleurs mis l'accent sur cette priorité et il a déjà annoncé plusieurs mesures visant à rendre le gouvernement du Québec plus ouvert et plus transparent. Les TI jouent un rôle de premier plan dans la réalisation de cet objectif. De façon plus générale, elles contribuent aussi à implanter un nouveau modèle de relation entre l'État et les citoyens.

Des villes intelligentes

Déjà reconnue pour son effervescence en matière de technologies numériques, Montréal vise à devenir, dès 2017, un chef de file mondialement reconnu parmi les villes intelligentes et numériques.

La ville de Québec est très heureuse d'avoir été nommée au « SMART 21 » du prestigieux palmarès des villes les plus intelligentes au monde 2014 de l'*Intelligent Community Forum*.

Le gouvernement adopte des mesures pour mettre à profit les possibilités offertes par les TI. L'utilisation de l'infonuagique et de la mobilité, sans oublier le virage numérique, contribue à réduire les coûts et à améliorer les services aux citoyens et aux entreprises. Ces innovations renvoient au concept de gouvernement intelligent. Ainsi, à l'exemple de plusieurs villes et États, et parallèlement à la mise en œuvre de ses engagements concernant le gouvernement ouvert, le gouvernement du Québec aspire à être reconnu parmi les administrations intelligentes.

ACCROÎTRE L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES POUR FACILITER LA VIE DES CITOYENS ET DES ENTREPRISES

En plus de veiller à l'optimisation des ressources technologiques, le dirigeant principal de l'information doit promouvoir les possibilités qu'apportent les TI pour améliorer la qualité des services. Par ailleurs, la relation entre le citoyen et l'État doit être progressivement revue afin que l'innovation serve à rapprocher l'État des citoyens et facilite l'accès aux services gouvernementaux. Évidemment, tous les services de l'État ne pourront pas opérer ce virage au même rythme considérant la diversité des clientèles et leur capacité à s'adapter à cette nouvelle réalité. Toutefois, le gouvernement du Québec est déterminé à canaliser, là où c'est possible, les relations entre l'État et le citoyen à travers les nouvelles possibilités qu'offrent les TI. C'est ainsi que le dirigeant principal de l'information conduira une réflexion en profondeur sur les meilleurs moyens de déployer des solutions modernes au profit des citoyens et des entreprises.

MESURE 29 : Privilégier l'usage d'une solution unique d'identification gouvernementale

Afin de faciliter les relations des citoyens et des entreprises avec le gouvernement et également dans l'optique de réduire les coûts, le dirigeant principal de l'information proposera un plan de mise en œuvre d'une solution d'identification gouvernementale unique. Une telle solution permettra d'obtenir tous les services en ligne offerts par le gouvernement avec un seul identifiant et un seul mot de passe.

MESURE 30 : Prendre le virage de la mobilité dans l'évolution des services publics

La prestation de services gouvernementaux doit prendre le virage de la mobilité afin de répondre aux besoins grandissants de la population. Les citoyens devraient pouvoir interagir avec le gouvernement aussi facilement qu'avec les entreprises privées. Les services gouvernementaux devraient se trouver au bout des doigts des citoyens, sur leurs téléphones intelligents et autres appareils mobiles.

Les citoyens et les entreprises de Singapour peuvent accéder à plus de 1 600 services en ligne et à plus de 300 services mobiles fournis par le gouvernement.

MESURE 31 : Privilégier l'approche « numérique par défaut » dans les relations du gouvernement avec les citoyens et les entreprises

L'approche « numérique par défaut » devrait être privilégiée dans les relations du gouvernement avec les citoyens et les entreprises. Ainsi, les organismes publics devront concevoir les nouveaux services à l'intention des citoyens et des entreprises qui les utilisent de manière numérique, via Internet.

Trop souvent, les services sont conçus pour être livrés par les moyens traditionnels et ils sont, par la suite, rendus disponibles en ligne. Les formulaires papier transformés en PDF sont un exemple de cette pratique. Les services conçus pour être délivrés sur le Web sont réfléchis différemment afin d'améliorer l'expérience utilisateur des clientèles numériques.

Le contexte démographique aura pour répercussion que moins de travailleurs seront disponibles pour dispenser les services publics dans les prochaines années. Ainsi, la prestation de services gouvernementaux doit viser à accroître l'autonomie des citoyens. Outre les défis technologiques et l'accès des citoyens à Internet, certaines façons de faire devront éventuellement être modifiées.

En matière de gouvernement ouvert, trois objectifs sont établis : offrir des données ouvertes de qualité, faire place à la participation et favoriser la collaboration.

OFFRIR DES DONNÉES OUVERTES DE QUALITÉ

L'administration publique utilise et génère un grand nombre d'informations. Dans une démarche qui vise à favoriser la participation des citoyens à la vie démocratique, plusieurs gouvernements mettent cette information à la disposition des citoyens sous la forme de données ouvertes.

Le gouvernement diffuse déjà des données ouvertes. Plus de 360 jeux de données sont disponibles sur le site www.données.gouv.qc.ca.

Des données ouvertes sont des données brutes non nominatives et libres de droits, produites ou recueillies par un organisme public ou privé et rendues accessibles aux citoyens par Internet. Les données ouvertes soutiennent la transparence de l'administration publique, facilitent la participation citoyenne dans l'élaboration de solutions innovantes et appuient le développement économique.

MESURE 32 : Fournir au public des données ouvertes de qualité qui répondent aux attentes

Des données ouvertes concernant les budgets, les dépenses et d'autres secteurs à haut potentiel d'utilisation seront publiées, assurant davantage de transparence et fournissant de l'information pertinente à la population, aux analystes et aux chercheurs.

MESURE 33 : Offrir un nouveau portail de données ouvertes aux citoyens et aux entreprises

Dans l'esprit du gouvernement ouvert, celui-ci sera basé sur une plus grande collaboration avec les villes du Québec. Cette évolution du portail de données ouvertes vise à offrir un accès plus facile aux données ouvertes provenant des différents paliers de gouvernement. De plus, les applications développées par la communauté des données ouvertes seront mises en vedette dans ce nouveau portail.

MESURE 34 : Organiser et participer à des *hackathons*

Qu'est-ce qu'un *hackathon*?

Un *hackathon* est un événement qui rassemble des personnes aux compétences variées, mais qui ont envie de travailler sur un projet commun. À partir de données ouvertes, elles créent des applications sur une courte période de temps.

Les données ouvertes procurent un potentiel notable pour résoudre des enjeux de société et pour le développement économique par l'intermédiaire du développement d'applications. Lors des *hackathons*, les experts de diverses disciplines ont l'occasion de concevoir des applications qu'ils pourront commercialiser par la suite. Les *hackathons* sont également un excellent moyen de lancer des défis aux employés du gouvernement pour la création

de solutions innovantes. Des données ouvertes seront libérées pour soutenir les *hackathons* et pour encourager la recherche de solutions.

FAIRE PLACE À LA PARTICIPATION ET À LA CONSULTATION

Le gouvernement souhaite s'ouvrir davantage et encourager les citoyens à s'impliquer dans les décisions gouvernementales. Une plus grande participation des citoyens et des entreprises permet à ceux-ci d'intervenir de façon proactive à chacune des étapes du cycle d'élaboration des programmes et des politiques publiques qui les touchent. Aussi, les citoyens et les autres bénéficiaires de la prestation de services peuvent suggérer des améliorations, proposer de nouveaux

processus plus efficaces et évaluer la prestation des services qui leur sont rendus. Pour le gouvernement, la participation avec les citoyens permet d'acquérir une meilleure compréhension des priorités publiques et de puiser dans l'intelligence collective pour concevoir de meilleurs services.

La tribune Web « **EXPRIMEZ-VOUS!** », accessible par l'entremise du site Internet de la Commission de révision permanente des programmes, permet aux citoyennes et aux citoyens, aux représentants d'associations ou de regroupements et aux représentants d'entreprises, de formuler des commentaires ou opinions relativement aux programmes administrés par le gouvernement du Québec.

En somme, la participation et le dialogue sont des leviers pour la démocratie qui permettent d'améliorer le fonctionnement de l'administration publique.

MESURE 35 : Offrir des outils de participation et de consultation

Le gouvernement fournira des outils de participation et de consultation pour accroître l'engagement des citoyens dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques ainsi que des programmes et des services gouvernementaux.

FAVORISER LA COLLABORATION

Une plus grande collaboration entre les employés de l'État comporte plusieurs avantages. La collaboration favorise la transmission des savoirs par un meilleur partage des connaissances et stimule l'innovation en permettant à des employés venant de différents secteurs de co-crée. La collaboration a également pour effet de réduire les coûts en maximisant les échanges en temps réel d'information juste et à jour, la réutilisation des pratiques et l'aiguillage vers les bonnes personnes ou les bons outils. Le déploiement d'outils de collaboration contribue aussi à promouvoir une image plus contemporaine de la fonction publique et à en faire un milieu de travail moderne, accueillant, attractif et stimulant pour les nouveaux employés.

MESURE 36 : Accroître la collaboration entre les employés de l'État

Le gouvernement offrira des outils pour favoriser la collaboration entre les employés de l'État. L'objectif est de briser les silos et de faire émerger une véritable culture de collaboration entre les employés des différents organismes publics. Des communautés de pratique ont été déployées ces derniers mois. La volonté est de créer d'autres espaces propices à la collaboration.

**« ENSEMBLE VERS UN GOUVERNEMENT OUVERT
ET INTELLIGENT »**

Bénéfices et économies attendus

Le gouvernement a le devoir d'agir pour remettre de l'ordre dans les technologies de l'information sans ajouter un fardeau supplémentaire aux contribuables. Le gouvernement est déjà engagé dans cet effort et poursuivra son action dans cette perspective.

Ainsi, plusieurs mesures énoncées dans cette stratégie se traduiront par des économies appréciables dont une partie servira à financer les mesures proposées.

Reddition de comptes

Le dirigeant principal de l'information produira annuellement un rapport faisant état de la mise en œuvre des mesures associées à cette stratégie.

Par ailleurs, plusieurs de ces mesures feront l'objet d'une reddition de comptes particulière telles que le cadre de gestion gouvernemental des investissements et les mesures relatives au gouvernement ouvert dont l'évaluation sera diffusée afin de partager avec les citoyens les retombées de leur application.

Conclusion

Le gouvernement du Québec est déterminé à moderniser et à rénover l'État québécois. L'optimisation des technologies de l'information constitue l'un des chantiers permettant d'atteindre cet objectif. La Stratégie gouvernementale en technologies de l'information se veut le début d'un processus qui s'effectuera en collaboration avec l'ensemble des partenaires et des intervenants gouvernementaux associés à ce secteur d'activité.

Cette stratégie est audacieuse et sa réalisation nécessitera un changement fondamental de culture. Tous les ministères et organismes seront sollicités dans cette démarche. La stratégie requerra également l'engagement et le leadership des décideurs : il en va de la performance même de l'État de demain. Le gouvernement réitère que les gestionnaires doivent se sentir imputables des projets qu'ils pilotent et de chaque décision qu'ils prennent.

Dès l'automne, un important projet de loi sera déposé à l'Assemblée nationale. Un règlement sur les contrats en technologies de l'information devrait également être adopté au cours de la même période. Ces deux importantes étapes offriront une occasion unique aux partenaires et aux différents intervenants gouvernementaux de participer à la mise en œuvre de la vision présentée aujourd'hui.

Rappelons enfin que la modernisation de l'État par les technologies de l'information est une démarche qui nécessitera une continuelle adaptation compte tenu de la capacité d'innovation de ce secteur d'activité.

Le gouvernement remercie tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de cette nouvelle vision porteuse et structurante pour l'avenir.

Ensemble, rénovons l'État par les technologies de l'information.

Synthèse des mesures

La mise en œuvre de cette stratégie doit être vue comme un processus d'amélioration continue qui mobilisera des efforts particuliers au cours des trois prochaines années.

Le tableau suivant situe la période au cours de laquelle seront déployées les mesures spécifiques associées à cette démarche.

Le losange (◆) signifie qu'un changement législatif ou réglementaire sera potentiellement requis.

REVOIR ET RENFORCER LA GOUVERNANCE

MESURES	2015	2016	2017
1. Renforcer le rôle du dirigeant principal de l'information	◆		
2. Réduire le nombre de dirigeants de l'information	◆		
3. Renforcer le rôle des dirigeants de l'information et accroître leur participation à la gouvernance			
4. Réitérer que le dirigeant principal de l'information et le président du CSPQ exercent des rôles distincts	◆		
5. Confirmer le rôle du Conseil consultatif québécois des technologies de l'information			
6. Élaborer un cadre de gestion gouvernemental des investissements en ressources informationnelles	◆		
7. Constituer et maintenir un portrait complet de l'état des actifs informatiques	◆		
8. Mettre sur pied un comité de vigie des grands projets			
9. Poursuivre les améliorations du tableau de bord sur l'état de santé des projets			

GÉRER PLUS EFFICACEMENT LES TALENTS

MESURES	2015	2016	2017
10. Constituer un portrait de la main-d'œuvre			
11. Se doter d'une politique gouvernementale de main-d'œuvre en TI			
12. Maximiser l'utilisation de l'expertise interne dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental			
13. Ajouter des effectifs			
14. Bénéficier du nouveau processus de dotation accéléré et d'un plan de promotion			
15. Exiger que le plus haut dirigeant de l'organisme soit imputable de la mise en œuvre de la politique gouvernementale de main-d'œuvre en TI			

ADOPTER LES MEILLEURES PRATIQUES

MESURES	2015	2016	2017
16. Déposer un cadre de référence concernant les services obligatoires			
17. Encourager le recours à l'infonuagique par les organismes publics			
18. Mettre en place un courtier en infonuagique			
19. Considérer plus systématiquement le logiciel libre			
20. Créer un catalogue des logiciels libres utilisés au gouvernement			
21. Créer un répertoire de solutions partageables			
22. Prévoir des espaces d'interaction entre les entreprises et le gouvernement			
23. Favoriser le recours à l'appel d'intérêt			
24. Adopter un règlement sur les contrats de TI offrant aux organismes publics des outils mieux adaptés aux particularités de ce secteur d'acquisition et inspirés de pratiques reconnues	◆		
25. Créer un pôle d'expertise en stratégies d'acquisition			
26. Considérer davantage les contrats à forfait et l'allotissement des contrats			
27. Améliorer l'accessibilité aux marchés publics			
28. Favoriser la création de cellules d'innovation			

RAPPROCHER L'ÉTAT DES CITOYENS

MESURES	2015	2016	2017
29. Privilégier l'usage d'une solution unique d'identification gouvernementale			
30. Prendre le virage de la mobilité dans l'évolution des services publics			
31. Privilégier l'approche « numérique par défaut » dans les relations du gouvernement avec les citoyens et les entreprises			
32. Fournir au public des données ouvertes de qualité qui répondent aux attentes			
33. Offrir un nouveau portail de données ouvertes aux citoyens et aux entreprises			
34. Organiser et participer à des <i>hackathons</i>			
35. Offrir des outils de participation et de consultation			
36. Accroître la collaboration entre les employés de l'État			

