

PAR COURRIEL

Le 16 décembre 2019

N/Réf. : 1651

Objet : Demande de documents du 13 décembre 2019

Monsieur,

La présente donne suite à votre courriel du 13 décembre dernier par lequel vous demandiez une copie du plan directeur en ressources informationnelles de notre organisation.

DÉCISION

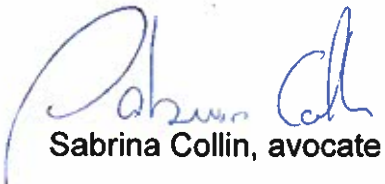
Vous trouverez ci-joint une copie du document demandé.

AVIS DE RECOURS

Vous trouverez, annexé à la présente, un avis vous informant des recours prévus par le chapitre V de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ainsi que des délais pendant lesquels ils peuvent être exercés.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La responsable de l'accès aux documents et
de la protection des renseignements personnels,


Sabrina Collin, avocate

SC/ab

p. j. (2)

Plan directeur des systèmes d'information

Office des personnes handicapées du Québec

RÉDACTION

Jocelyn Brière
Conseiller en informatique
Direction des services de soutien à la gestion

SUPERVISION

Valérie Vanasse
Directrice des services de soutien à la gestion

RÉVISION LINGUISTIQUE ET MISE EN PAGE

Doris Allard

DATE

Le 4 décembre 2018

APPROBATION

Anne Hébert
Directrice générale

RÉFÉRENCE SUGGÉRÉE

OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES DU QUÉBEC (2018). *Plan directeur des services d'information*, Drummondville, L'Office, 48 p.

La Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (loi 135) prévoit que les organismes publics, conformément aux conditions et modalités fixées par le Conseil du trésor, doivent produire divers documents de planification qui permettent au dirigeant principal de l'information de préparer annuellement le plan gouvernemental des investissements et des dépenses en ressources informationnelles.

Il est prévu qu'un plan directeur en ressources informationnelles soit préparé par chaque organisme public faisant notamment état de sa gestion des risques ainsi que des mesures en ressources informationnelles qui seront mises en place pour réaliser sa mission et ses priorités stratégiques dans le respect des orientations de la *Stratégie globale gouvernementale en technologies de l'information*.

L'Office des personnes handicapées du Québec doit relever plusieurs défis administratifs, technologiques et en systèmes d'information pour répondre à la fois aux objectifs de sa planification stratégique et à ceux de la loi 135.

L'organisation doit identifier des solutions technologiques pouvant facilement évoluer pour rencontrer les changements proposés dans la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information.

Au niveau du support aux opérations, la stratégie vise avant tout à :

- faciliter les interactions entre les membres du personnel et les partenaires d'affaires par l'implantation d'outils de collaboration;
- rationaliser le paysage applicatif autour d'une seule solution d'affaires;
- rendre conforme nos applications internes aux différents cadres de référence gouvernementaux dont celui relié à l'accessibilité des données par les citoyens;
- accélérer la publication d'information à destination des citoyennes et citoyens;
- maintenir et améliorer de la qualité des prestations internes de services et favoriser numériquement la relation entre les citoyens et l'administration publique.

En ce qui concerne le support technique, la stratégie vise à :

- maintenir un service de proximité rapide aux utilisatrices et utilisateurs dans un contexte de centralisation de services;
- rehausser la sécurité des actifs informationnels par l'utilisation accrue de services en infonuagique.

Quant au volet des infrastructures, les buts sont de :

- simplifier les technologies et améliorer l'infrastructure des télécommunications;

- rehausser la mobilité des applications et des personnes afin de répondre à de nouvelles approches en organisation du travail en utilisant les récentes technologies: flexibilité, conciliation travail – vie personnelle – famille et décloisonnement des lieux de travail.

Le présent plan directeur propose une vision permettant de répondre de manière structurée aux défis à relever et aux besoins identifiés, et ce, de manière efficace.

Activités prioritaires

Conformément aux échéances déterminées par la Stratégie en ressources informationnelles du SCT, diverses actions sont envisagées pour la période 2018-2023 selon une hiérarchie d'opérations. Certains gestes proposés dépendront de certaines décisions relevant à la fois de l'interne et des organismes centraux. Les principales actions à accomplir sont les suivantes :

Tableau 1 - Calendrier de transformations technologiques et applicatives

Projets	Début des travaux	Fin des travaux
Rehaussement - Télécommunications	2018-06-01	2019-12-31
Unification et intégration des outils de reddition de comptes	2020-04-01	2021-03-31
Intégration des services de mission au modèle de l'AEG	2018-12-03	2023-03-22
Rationalisation des applications Excel et MsAccess	2019-01-03	2023-03-22
Mise en place – Outils de collaboration et transformations des communications internes	2018-09-03	2020-03-31
Ajustement processus – Gestion intégrée des documents	2019-03-31	2021-12-31
Rehaussement et maintien du parc technologique : PC, imprimantes	2018-06-01	2023-03-15
Réduction et simplification technologique	2019-04-01	2021-12-31

Investissements

Les investissements en technologies seront réalisés à l'intérieur du plan d'investissements quinquennal prévus à la Planification en gestion des ressources informationnelles (PGRl) déposée au MSSS en mars 2018 :

- 740 000 \$ en immobilisations – investissements;
- 3,01 M \$ en exploitation.

Globalement, la répartition des investissements prévus durant la période 2018-2023 s'expliquent de cette façon :

- 60 % pour l'infrastructure et les équipements;
- 40 % pour la transformation des systèmes d'informations métiers et l'intégration des diverses banques de données internes sous une plateforme d'affaires unifiée.

Budgets de fonctionnement

Une hausse des coûts est prévisible par une exploitation accrue du parc d'imprimantes en mode locatif et au passage en mode infonuagique pour l'exploitation des outils de collaboration et des solutions d'affaires.

Finalement la migration des liens de télécommunications et la transformation de la structure des lieux physiques de l'organisation pourraient entraîner une réduction des charges dans ce secteur.

Le maintien du niveau actuel des charges d'exploitation de 750 K\$/année d'ici 2023 est envisageable. Les charges estimées sont établies de cette manière :

- 15 % pour l'introduction d'une suite collaborative et du passage vers Office 365 (licences, main-d'œuvre externe et autres frais);
- 20 % en télécommunications;

- 10 % en droits d'utilisation annuels de services informatiques (services centraux et licences autres que suite collaborative);
- 55 % en ressources humaines internes.

Ressources humaines en TI

Au cours de période 2018-2023 le processus de transformation en RI au sein de l'administration publique entraînera des changements importants dans les tâches des ressources humaines œuvrant dans ce secteur.

Selon les orientations, sont considérés comme primordiales :

- les fonctions de sécurité opérationnelle;
- l'administration centralisée de différentes solutions en infonuagique et;
- le support technique permettant de répondre aux processus de mission et de transformation des organisations.

Habituées depuis plusieurs années à œuvrer dans l'identification, la mise en place et l'opérationnalisation de solutions matérielles, certaines personnes verront leurs fonctions et tâches respectives se transformer au cours de cette période. Notons aussi que la venue de nouvelles fonctions exigera l'acquisition de nouvelles connaissances de la part des membres du personnel en TI de l'Office.

La centralisation de services auprès des organismes centraux, l'utilisation des services en infonuagique et l'intégration plus large des fonctions de gestion de l'information aux fonctions technologiques exigent une réflexion au niveau des effectifs à maintenir à moyen terme en TI au sein de l'Office.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
BUT DU PLAN DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION	3
CONTEXTE	3
VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU GOUVERNEMENT EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES.....	4
PLAN STRATÉGIQUE DE L'OFFICE 2014-2019.....	7
MISSION DE L'OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES DU QUÉBEC	7
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	11
ÉTAT DE SITUATION – FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES (FFOM)	17
CONSTATS DES BILANS ET DES ÉVALUATIONS INTERNES	18
AUTRES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LE FFOM	20
PROJETS PRIORITAIRES.....	23
PROJETS PRIORITAIRES EN SYSTÈMES D'INFORMATION	23
PROJETS PRIORITAIRES EN TECHNOLOGIES.....	26
SÉCURITÉ INTERNE : ACTIFS INFORMATIONNELS ET GESTION DES RISQUES	30
<i>Constats généraux du bilan 2018 de la sécurité opérationnelle</i>	<i>30</i>
<i>Mesures à mettre en place</i>	<i>30</i>
PRIORISATION DU REHAUSSEMENT DES LIENS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS	31
STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE : ORIENTATIONS ET ORGANISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES.....	33
GESTION DU CHANGEMENT : ORGANISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES	35
INTÉGRATION DES PROJETS ET DES OBJECTIFS À ATTEINDRE	37
FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS.....	38
ÉCHÉANCIERS.....	39
BUDGÉTISATION	41
BESOINS EN INVESTISSEMENTS ET EN EXPLOITATION.....	41
<i>Structure de coûts en technologies et en systèmes d'information</i>	<i>42</i>
ÉCONOMIES ET AVANTAGES NON MONNAYABLES	42
FINANCEMENT	43
ANNEXE I RECENSEMENT DES BESOINS ET ATTENTES DE CHAQUE DIRECTION EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	45
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	47

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line Technique de communications permettant d'utiliser une ligne téléphonique pour transmettre et recevoir des données numériques.
AEG	Architecture d'entreprise gouvernementale. Vision d'ensemble et outil d'aide à la prise de décision stratégique qui permet aux organismes publics de tirer parti des ressources informationnelles en tant que levier de transformation organisationnelle. Elle s'inscrit dans une démarche stratégique de gouvernance pour une utilisation efficace et efficiente de l'information et des ressources informationnelles à l'échelle gouvernementale ¹ .
ClicSÉQUR	ClicSÉQUR est le service québécois d'authentification gouvernementale. Il contribue à sécuriser les échanges d'information entre les citoyens et l'administration publique québécoise dans Internet
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology Un référentiel de bonnes pratiques d'audit informatique et de gouvernance des systèmes d'information
CRM	Customer Relationship Management – Gestion des relations avec les clients (GRC) La GRC peut être considéré un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients et de constituer une base de connaissances sur ceux-ci. Ceci permet d'élaborer une stratégie relationnelle et améliorer l'image et les produits-services d'une organisation auprès de sa clientèle
DGTI-MSSS	Direction générale des technologies de l'information du ministère de la Santé et des Services Sociaux Porte d'entrée de toutes les demandes de soutien concernant l'utilisation ou la maintenance des actifs technologiques et informationnels commun du réseau de la santé
DSSG	Direction des services de soutien à la gestion

¹ <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/architecture-dentreprise-gouvernementale/>

GID	Gestion intégrée des documents Outil gérant aussi bien l'archivage de documents que les flux d'information nécessaires aux différents processus liés à leur gestion
ITIL	Information Technology Infrastructure Library Ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques du management des systèmes d'information
Loi 135	Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement
MO	Ministères et organismes
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PGRI	Plan de gestion en ressources informationnelles
PMI	Project Management Institute
PRP	Protection des renseignements personnels
RI	Ressources informationnelles
SAGIP	Système automatisé de gestion des informations sur le personnel
SAGIR	Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SI	Systèmes d'information
TI	Technologies de l'information
W3C	World Wide Web Consortium

INTRODUCTION

La Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, vise à renforcer la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement et à assurer une meilleure coordination et planification des ressources en technologies de l'information.

Cette loi a été adoptée puisque des changements étaient nécessaires pour favoriser la réalisation des orientations et actions prévues dans les divers cadres de référence en ressources informationnelles. Un des objectifs de cette nouvelle loi, est d'obliger les ministères et organismes à utiliser divers services technologiques qui sont ou seront centralisés d'ici 2023.

L'Office des personnes handicapées du Québec doit conjuguer l'ensemble des opérations de transformation internes en ressources informationnelles afin de répondre aux impératifs de la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information. Le présent Plan directeur des systèmes d'information prend en considération certains objectifs du Plan stratégique 2014-2019 de l'organisation tout en identifiant des enjeux administratifs et de mission qui devront être considérés pour la préparation du plan de transition et l'élaboration du nouveau plan stratégique 2020-2025.

Ce plan directeur définit les enjeux et les étapes de réalisation pour les principaux projets d'infrastructure en systèmes d'information afin de répondre aux besoins actuels et à venir de l'Office. Les propositions soumises respectent les orientations gouvernementales dans le cadre de l'utilisation de services obligatoires en TI. Soulignons que les nouvelles opportunités offertes dans le domaine informatique et les nouvelles réalités sociodémographiques sont considérées dans l'analyse réalisée afin de proposer des options pouvant répondre aux exigences des années à venir.

BUT DU PLAN DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les systèmes d'information et les technologies les supportant représentent une pierre angulaire de la transformation de l'administration notamment en ce qui a trait à la prestation des services publics. Ceux-ci doivent répondre aux défis des missions de chaque organisme gouvernemental tout en se conformant à ceux identifiés pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Dans ce document, une évaluation sommaire des ressources humaines, financières et techniques, requise pour la réalisation des projets, est proposée. De plus, soulignons que ce plan directeur devra être révisé afin de tenir en compte de l'évolution des orientations stratégiques internes et des ajustements requis par le Secrétariat du Conseil du trésor.

En conformité avec la loi 135, tout ajustement budgétaire ou d'échéancier de projet du présent plan directeur, ayant reçu l'autorisation du MSSS pour sa réalisation, sera considéré dans le processus de planification annuel en ressources informationnelles et dans la production des états de santé des projets.

Contexte

La loi 135 vise, notamment, une meilleure coordination et planification des ressources en technologies de l'information de la part des MO. À terme, la mise en œuvre de certaines dispositions de cette loi devrait générer des économies et créer une valeur ajoutée au sein de l'organisation ainsi que pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Les premières opérations exigées par ce changement législatif concernent l'évaluation régulière des besoins en termes d'infrastructures, d'investissements, de savoir-faire et d'information à traiter de la part des ministères et organismes.

De ce fait le présent plan directeur propose des pistes d'actions qui tient compte à la fois des principes, orientations et procédures définis dans les documents gouvernementaux suivants :

- la *Stratégie pour une administration publique numérique (Stratégie APN)*;
- les *Principes d'architectures – Architecture d'entreprise gouvernementale (AEG)*;
- la *Cadre de référence de l'information gouvernementale*;
- la *Plan d'action pour l'accessibilité et le partage des données ouvertes des ministères et des organismes publics*;
- la *Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale*.

Vision et orientations stratégiques du gouvernement en ressources informationnelles

« Un gouvernement centré sur les citoyens et les entreprises, et qui est à la fois efficace et efficient. »

Les ministères et organismes gouvernementaux évoluent dans un contexte où les exigences de la population sont de plus en plus importantes. À cet effet, les opérations doivent être à la fois efficaces et efficientes. Efficaces, car elles doivent répondre aux attentes et aux besoins des citoyens. Efficientes, parce que l'atteinte des résultats doit se faire avec une optique de performance et une considération d'utilisation responsable des ressources collectives gouvernementales².

Neuf principes ont été établis afin de guider la prise de décisions lors de la réalisation des projets en RI³ :

² https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_1/Vision.pdf

³ <https://di.collaboration.gouv.qc/informationnel/grands-dossiers-en-ri/architecture-dentreprise-gouvernementale/aeg-3-3/vision-et-orientations-strategiques/>

- **Intégration** : viser une action à portée gouvernementale plutôt que sectorielle et isolée;
- **Accessibilité** : rendre les services accessibles aux citoyens selon leurs préférences, leurs capacités et leurs choix naturels;
- **Confiance** : maintenir le caractère officiel, privé et sécuritaire des informations détenues et partagées par l'État;
- **Partage** : favoriser l'unicité et l'échange de l'information gouvernementale;
- **Innovation** : remettre en question nos façons de faire;
- **Coopération** : s'associer à divers partenaires (ministères et organismes, autres paliers gouvernementaux, etc.);
- **Solutions et transformation durables** : déployer des fondations permettant d'assurer la pérennité et la réutilisation;
- **Performance** : favoriser et mesurer les actions ayant un potentiel d'utilisation élevé et procurant une valeur ajoutée.

Mission de l'Office des personnes handicapées du Québec

L'Office des personnes handicapées du Québec a pour mission de veiller au respect de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale et de conseiller le gouvernement sur toute matière ayant une incidence sur les personnes handicapées. Pour ce faire, l'Office est appelé à jouer un rôle transversal et à intervenir auprès de partenaires publics, privés et communautaires issus de différents secteurs d'activité. L'Office exerce une combinaison unique de fonctions, soit :

- conduire des travaux d'évaluation et de recherche sur la participation sociale des personnes handicapées au Québec donnant lieu à des recommandations basées sur l'analyse de données fiables;
- conseiller le gouvernement, les ministères et organismes publics, les organismes privés ainsi que les municipalités sur toute initiative publique pouvant avoir un impact sur la participation sociale des personnes handicapées;
- concerter les partenaires et collaborer avec les organisations concernées dans la recherche de solutions efficaces et applicables pour réduire les obstacles à la participation sociale des personnes handicapées;
- offrir des services directs aux personnes handicapées, à leur famille et à leurs proches.

Étant donné sa mission et en tenant compte des orientations stratégiques gouvernementales en RI, l'organisation doit considérer un environnement informationnelle permettant aux employées et aux employés d'exercer leurs fonctions avec rigueur et professionnalisme. En mettant à la disposition des outils modernes sur

lesquels le personnel peut s'appuyer, celui pourra mieux collaborer, utiliser au maximum l'ensemble des connaissances de l'organisation et employer des façons de faire reconnues et modernes.

Le plan directeur doit aussi s'assurer que, dans le cadre de leurs fonctions, les employées et les employés puissent repérer, traiter et transmettre des informations fiables et de qualité aux citoyens. L'Office doit également favoriser l'échange et la collaboration entre ses employées et ses employés afin d'optimiser leurs connaissances et leur expertise concernant les programmes et services offerts aux personnes handicapées et à leur famille⁴.

Finalement en vertu de la loi 135, l'organisation doit mettre en place une solution qui permettra aux citoyens de savoir rapidement quelles sont les informations que l'Office détient sur eux.

Éléments clés à considérer

Les orientations technologiques doivent soutenir la réalisation du plan stratégique actuel et à venir de l'Office. Par contre, certains éléments exercent une influence plus marquée que d'autres dans les moyens à utiliser pour répondre aux défis de l'organisation.

1. Projets prioritaires au Plan stratégique

En conformité avec les orientations gouvernementales concernant la simplification de l'accès à l'information aux services aux citoyens, l'Office, durant cette période, a mis l'accent sur l'information et l'accompagnement des personnes handicapées et de leur famille afin de mieux les soutenir dans la démarche d'accès aux services. L'Office

⁴ https://www.ophq.gouv.qc.ca/fileadmin/centre_documentaire/Documents_administratifs/Plan_strategique_2014-2019_ophq.pdf

travaille également activement à l'élaboration de propositions pour simplifier l'accès aux programmes, mesures et services offerts aux personnes handicapées et leur famille.

2. La rétention et d'attraction de la main-d'œuvre.

La rétention et l'attraction de la main-d'œuvre constituent des enjeux importants surtout dans un contexte où près de 20 % du personnel (26 sur 127) de notre organisation est susceptible de prendre sa retraite d'ici les cinq prochaines années, et ce, sans compter la forte mobilité démontrée par le personnel au cours des dernières années.

3. Le contexte économique et budgétaire.

Le contexte économique et budgétaire amène l'Office à rechercher des solutions permettant d'atteindre des exigences de rigueur et d'efficacité dans ses modes de fonctionnement tout en maintenant ou idéalement en réduisant les coûts dédiés aux ressources informationnelles.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Plusieurs facteurs externes à l'organisation sont déterminants dans l'identification de mesures à mettre en place afin de répondre à nos défis et enjeux concernant les ressources en technologies de l'information.

Le tableau 2 expose une lecture de l'environnement actuel et présente les éléments pouvant exercer une influence significative sur les moyens à envisager afin de répondre aux exigences du SCT et aux enjeux identifiés dans le plan stratégique actuel et dans celui à venir.

Tableau 2 – Tableau d'analyse de l'environnement externe de l'Office dans le cadre de la réalisation du plan directeur

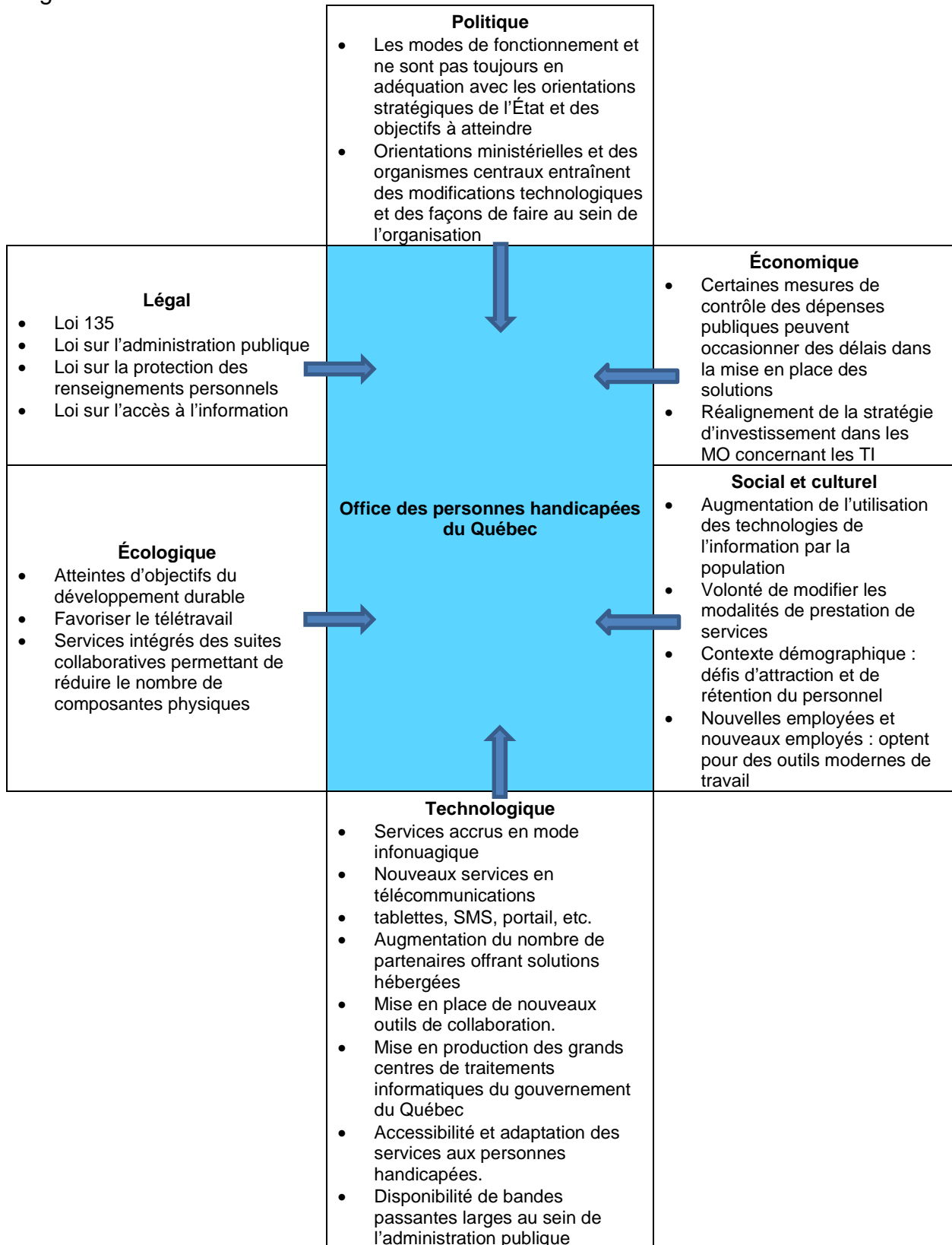
Secteur	Explications/Commentaires/Observations
Politique	L'obligation de répondre aux nouvelles façons de faire dans le cadre de la prestation de services aux citoyens et dans le fonctionnement administratif interne entraînera des modifications technologiques et des processus de travail au sein de l'organisation.
Économique	Selon les circonstances économiques, les budgets d'investissements et de maintien des opérations en TI peuvent fluctuer grandement en fonction des priorités gouvernementales. Les exercices de simplification, d'optimisation et de consolidation technologiques entraîneront des ajustements de la stratégie d'investissement de l'organisation. Il est difficile d'évaluer les coûts liés à l'utilisation de services externes visant à répondre à nos besoins opérationnels. Ces coûts potentiels sont difficilement évaluables ce qui constitue une difficulté pour les exercices futurs de budgétisation sur une longue période.
Social et démographique	Les moyens de communiquer avec les citoyens se transforment et doivent être plus accessibles pour toutes les clientèles y compris les personnes handicapées. Le gouvernement voit dans les nouvelles technologies de l'information un moyen privilégié pour mieux rejoindre ces clientèles. Le contexte démographique aura pour répercussion que moins de travailleurs seront disponibles pour dispenser les services publics dans les prochaines années. Certaines façons de faire devront éventuellement être modifiées afin de répondre aux citoyens de manière efficace et à moindre coût.

Secteur	Explications/Commentaires/Observations
Technologique	<p>Les opérations doivent correspondre aux modes de communications choisis par les citoyens⁵ : messagerie instantanée, outils de requête, réseaux sociaux, téléphone, clavardage, etc. Il faut faire en sorte que les outils puissent s'adapter rapidement aux approches privilégiées par la clientèle.</p> <p>L'infonuagique est considérée comme un moyen pour accroître la performance de l'appareil gouvernemental. Cette approche est vue comme levier de changement et de création de valeur permettant d'améliorer la capacité de l'organisation à s'adapter aux nouvelles réalités.</p> <p>L'Office utilise encore des liens de type ADSL dans certains lieux physiques. Afin de répondre adéquatement à la croissance et aux exigences des services en ligne, l'organisation devra procéder à installer des liens plus performants de type IP/MPLS à 10 ou 100 Mbits.</p> <p>De plus en plus de partenaires offrent des solutions accessibles en mode infonuagique. Pour l'organisation, il devient possible de mettre en place des solutions technologiques permettant de répondre à certains processus sans avoir à déboursier des coûts importants en infrastructure.</p>
Environnemental	<p>Au niveau physique, la virtualisation, la dématérialisation, la miniaturisation et les modes de sauvegarde écoénergétiques permettent de simplifier les environnements techniques de l'organisation.</p> <p>La simplification technologique, liée avant tout à la venue de l'infonuagique, permettra de répondre aux objectifs gouvernementaux de réduction technologique. D'autres résultats pourront être atteints en fonction des décisions notamment celles concernant nos espaces en région.</p> <p>La disponibilité d'outil tel qu'Office 365 et l'autorisation de l'utilisation de services téléphonique tel Skype par le MSSS change les perspectives au niveau des communications. En effet, la présence des téléphones physiques à chaque poste de travail et la nécessité de disposer de stations de visioconférences à chaque endroit où est installé du personnel de l'organisation deviendra discutable.</p> <p>Dans une approche de gestion renouvelée des ressources humaines et de manière à répondre à des objectifs de développement durable, l'employeur pourrait de plus en plus permettre au personnel de travailler hors des ports d'attache. D'ailleurs, la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2013 va dans ce sens.</p>
Légal	<p>Plusieurs lois doivent être prises en considérations dans le contexte de modernisation du Cadre normatif de gestion des ressources informationnelles. Citons entre autres :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Loi 135 : obligations de souscrire aux services obligatoires. 2. Loi sur l'administration publique : facilité accrue visant le transfert de propriétés d'actifs technologiques entre entreprises gouvernementales. L'Office pourrait être appelé à transférer certains actifs internes vers d'autres entités gouvernementales. 3. Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels : l'organisation demeure imputable de la gestion des données et des informations qu'elle détient.

⁵ Rénover l'État par les technologies de l'information, MESURE 31 : Privilégier l'approche « numérique par défaut » dans les relations du gouvernement avec les citoyens et les entreprises, page 37, consulté le 20 mars 2018

Secteur	Explications/Commentaires/Observations
	<p>4. Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels : cadre légal établi et reconnu par les tribunaux administratifs permettant l'hébergement de données chez des fournisseurs de services en infonuagique dans le cadre des opérations gouvernementales.</p> <p>Dans le but d'offrir des outils permettant aux personnes de mieux opérer de manière numérique avec l'État, les lois et les règlements évoluent au même rythme que la transformation s'effectue. Le droit des citoyens d'accéder à leurs données personnelles détenues par les MO en est un exemple concret.</p>

Figure 1 – Diagramme PESTEL de l'organisation présentant une synthèse des éléments dont le plan directeur doit tenir compte dans la réalisation des projets informationnels de l'organisation.



ÉTAT DE SITUATION – FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES (FFOM)

Afin d'établir un état de situation réaliste, le présent plan directeur s'est basé sur certains documents ou bilans produits dans le cadre des diverses redditions de comptes que l'organisation doit produire.

À l'automne 2017, dans un exercice d'évaluation de la situation en TI, l'Office a décidé de recenser les besoins et attentes de chaque direction face :

- à l'amélioration des systèmes d'information;
- à la mise en place de nouvelles technologies ou au rehaussement de celles étant présentes;
- aux façons de faire et aux processus de travail;
- aux besoins de formation.

Chaque unité administrative devait répondre sans considérer les contraintes potentielles. L'exercice est, avant tout, un exercice informel nous permettant de mieux cerner certains besoins éventuels.

Le présent plan s'inspire également des constats recueillis lors de l'évaluation annuelle de la sécurité opérationnelle de mars 2018. Ajoutons qu'un portrait et un diagnostic des actifs informationnels, technologiques et des ressources humaines ont été réalisés conformément aux directives du MSSS.

Finalement l'état de situation interne ne peut se faire sans tenir compte des dispositions liées aux orientations technologiques du gouvernement (Stratégie numérique du Québec), aux obligations reliées à la loi 135 ainsi qu'aux nouvelles initiatives offertes en TI de manière à identifier les écarts à combler.

Constats des bilans et des évaluations internes

À la lumière des informations recueillis, le diagnostic suivant peut être dressé :

Tableau 3 – Tableau d'analyse de l'environnement interne de l'Office dans le cadre de la réalisation du plan directeur

Diagnostic	Observations/À développer
<p>Intégration informationnelle des SI et de l'orientation processus</p>	<p><u>Observations</u> Adéquation variable des systèmes d'information de l'Office en fonction des besoins actuels. Un gain en efficience dans la saisie des informations est souhaité. Une collaboration accrue entre les services, au niveau du fonctionnement quotidien et de la gestion de projet est aussi exprimée.</p> <p><u>À développer</u> Nos systèmes d'information sont isolés. Plusieurs systèmes d'information sont inadéquats (développement de systèmes en silo et artisanal). Les directions mandataires de projets n'offrent pas toujours un niveau de ressources suffisant pour la réalisation de leurs projets dans la définition des besoins, tests d'acceptation et accompagnement du changement. Les activités de maintenances et les micro-projets interfèrent fréquemment avec le développement de projets demandant des efforts plus soutenus.</p>
<p>Support interne</p>	<p><u>Observations</u> Présence d'outils de requêtes et de mesures de performance en RI. La plupart des utilisateurs sont satisfaits du support technique et du temps de prise en charge et de réponse. Employées employés en RI sont compétents, créatifs, proactifs et capables de souplesse opérationnelle.</p> <p><u>À développer</u> Support aux systèmes d'information : problèmes de pilotage, de relève technique et en processus d'affaires. Le personnel en informatique à l'Office est avant tout généraliste alors que des besoins d'expertise très spécifiques apparaissent actuellement : sécurité, PRP, architecture d'entreprise gouvernementale, administration de solution collaborative, etc.</p>
<p>Capacité d'évolution des SI</p>	<p><u>À développer</u> Aucun système d'information en place n'est en mesure actuellement de répondre aux dispositions de l'administration publique numérique. Les systèmes d'information n'offrent pas de possibilités d'évolution vers les plateformes modernes de communications : tablettes, cellulaires, messagerie instantanée, etc. En effet, le noyau informationnel se base sur des feuilles Excel ou des systèmes isolés développés en MsAccess. Plusieurs initiatives ad hoc ont été réalisées sans se préoccuper de la nécessité de partager et d'intégrer des données.</p>

Diagnostic	Observations/À développer
Infrastructure en place	<p><u>Observations</u> Le parc des ordinateurs est relativement à jour et répond adéquatement aux besoins des usagers. L'infrastructure de télécommunications présente répond aux besoins actuels. Par contre celle-ci ne s'avère pas adéquate à une utilisation plus importante des services en infonuagique.</p> <p><u>À développer</u> Le parc d'imprimantes doit être actualisé. Les suites bureautiques et plusieurs autres éléments de l'outillage logiciel n'utilisent pas toujours les dernières versions disponibles.</p>
Outils de collaboration	<p><u>Observations</u> Bonne disponibilité d'équipements de visioconférences.</p> <p><u>À développer</u> Pas de logiciel moderne et efficace favorisant le partage et le travail entre partenaires (p. ex. : Office 365).</p>
Exposition aux risques	<p><u>À développer</u> Les systèmes d'information internes sont désuets. Aucun système d'information n'offre de garantie de relève en ce qui concerne le pilotage. L'organisation n'est pas en mesure de s'offrir une redondance des liens de communications à chaque lieu physique (dédoublément du lien) La documentation sur les systèmes d'information est souvent inexistante, incomplète et/ou pas mise à jour. Les technologies sont non pérennes. Le plan de continuité d'affaires et de continuité informatique est peu applicable compte tenu des contraintes de coûts associés à la mise en place des environnements de relève.</p>
Gouvernance en RI	<p><u>Observations</u> Haut niveau de transparence concernant les projets et leurs planifications.</p> <p><u>À développer</u> Les initiatives internes qui ne tiennent pas toujours compte des objectifs gouvernementaux de centralisation et d'uniformisation des données. Les micro-projets en Excel et en MsAccess ne favorisent pas la mise en place de projets plus porteurs. Plusieurs projets de systèmes d'information internes transversaux proposés depuis 2007 n'ont pas franchi le cap du premier niveau décisionnel. Pas d'implantation de projets dits « normés » (ITIL, PMI, Cobit).</p>

Diagnostic	Observations/À développer
Ressources budgétaire et financières	<p><u>Observations</u> La planification annuelle en RI exigée par le MSSS favorise un contrôle des dépenses et des investissements.</p> <p><u>À développer</u> Les budgets d'investissements sont relativement modestes. Les dépenses en immobilisations TI se limitent avant tout à l'acquisition d'équipements de télécommunications, serveurs et d'ordinateurs dans un objectif de maintien des actifs informationnels.</p> <p>La budgétisation est insuffisante pour répondre à une augmentation des frais d'exploitation infonuagique, en location-exploitation de composantes matérielles et à l'implantation de nouveaux outils.</p> <p>Des investissements sont à prévoir en télécommunications afin de rehausser la bande passante (construction de liens Internet).</p>

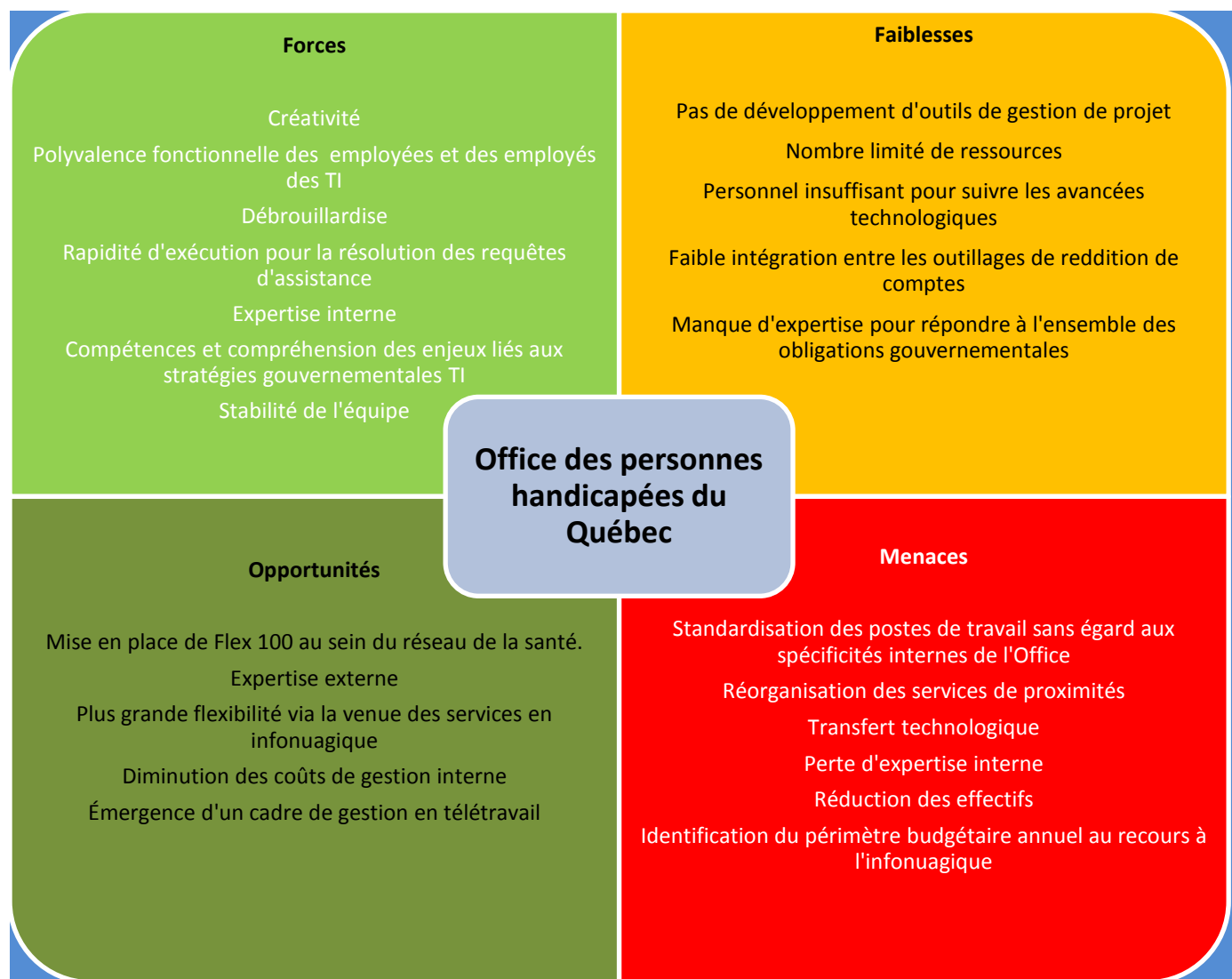
Autres éléments à considérer dans le FFOM

En plus des facteurs présents dans le tableau précédent d'autres considérants doivent être mentionnés dans le cadre de l'analyse FFOM :

1. Le personnel en TI est en contrôle des fonctions qui leurs sont dévolues et il est relativement bien informé des enjeux actuels et futurs.
2. L'équipe fait preuve d'une stabilité interne et le personnel est capable de faire face à de nouveaux défis et ils adhèrent aux orientations prises par les organismes centraux.
3. L'introduction de nouvelles technologies amène parfois une saturation cognitive chez le personnel de l'équipe.
4. De nouvelles avenues émergent, entre autres, de celles liées au télétravail, à la configuration des espaces de travail et la mise en place plus large de services en infonuagique au sein de l'appareil gouvernemental.

5. Bon nombre d'inquiétudes liées au constat du bilan de sécurité peuvent être atténuées par l'utilisation du stockage en ligne dans des environnements sécurisés offrant une haute capacité de continuité des affaires au sein de l'Office.
6. Malgré plusieurs avantages concernant l'utilisation des services externes, il peut y avoir perte d'expertise interne dans certains domaines. Par contre les ressources humaines en RI, via la mise en place de nouvelles solutions, verront des occasions d'apprendre de nouvelles connaissances et développer leurs expertises.

Figure 2 – Diagramme FFOM de l'organisation



PROJETS PRIORITAIRES

Plusieurs actions sont à réaliser dans les prochaines années afin :

- de mettre en œuvre la vision gouvernementale en ressources informationnelles;
- de répondre aux besoins internes exprimés par les directions de l'Office;
- de tenir compte des constats des rapports d'analyse de la sécurité opérationnelle et de gouvernance;
- d'adopter de meilleures pratiques internes de collaboration et de faciliter la reddition de comptes en unifiant certaines informations de gestion.

Dans la section suivante seront présentés les projets prioritaires pour l'organisation. Mentionnons que certains projets sont liés et devront être mis en œuvre de façon concurrente.

Projets prioritaires en systèmes d'information

Projet ou action à entreprendre : intégration des services de mission interne au modèle de l'architecture d'entreprise gouvernementale (AEG)	
Objectifs	Répondre à la politique <i>La Stratégie numérique du Québec : un projet de société</i>
Caractère du projet	Obligatoire
Problème/Nécessité/Impacts	Modernisation des modes de prestation de services et dématérialisation partielle des documents et formulaires mis à disposition du public. Toute nouvelle initiative en SI (refonte ou ajout de services) doit considérer la mise en place de mécanismes d'accès et d'échanges à l'intention des citoyens et des entreprises en privilégiant, en premier lieu, la voie numérique ⁶ afin accroître l'autonomie des citoyens et des entreprises.

⁶ Rénover l'État par les technologies de l'information, MESURE 31 : Privilégier l'approche « numérique par défaut » dans les relations du gouvernement avec les citoyens et les entreprises, page 37, consulté le 20 mars 2018

Projet ou action à entreprendre : intégration des services de mission interne au modèle de l'architecture d'entreprise gouvernementale (AEG)

	<p>L'approche de la relation gouvernement - citoyen se transforme via l'utilisation des technologies et du mode numérique. L'Office devra mettre en place des produits ou des services rejoignant cette orientation.</p> <p>Le projet va nécessiter une adaptation des processus de travail et pourrait favoriser une meilleure collaboration entre les directions et avec les partenaires de l'Office générée par la centralisation des données.</p> <p>À travers l'utilisation d'une solution unique d'identification gouvernementale ClicSÉQR⁷.</p> <p>La loi garantit l'accès aux informations détenues par les ministères et organismes aux citoyens et entreprises, tout en respectant le droit à la vie privée et à la protection des renseignements personnels.</p> <p>L'intégration des services pourrait se faire par l'utilisation de la plateforme CRM de la solution de l'architecture d'entreprise gouvernementale en mode infonuagique.</p>
<p>Résultats/Cibles à atteindre</p>	<p>Nombre de systèmes informatiques en mode infonuagique.</p> <p>Réduction du temps de traitement des demandes.</p> <p>Formulation de demandes acheminées en tout temps, à travers différentes plateformes de communications et selon divers modes (requêtes de services, messagerie instantanée, courriel, etc.).</p> <p>Informations sur les temps consacré aux traitements des demandes : temps de prise en charge, temps de réponse, suivis, etc.</p> <p>Augmenter la fiabilité informationnelle.</p>
<p>Échéancier</p>	<p>Avril 2023.</p>
<p>Budgets</p>	<p>Investissement : 200 – 250 k\$ pour l'ensemble des projets sur 5 ans.</p> <p>Fonctionnement : 12 k\$/an pour les licences d'exploitation.</p>

⁷ <https://www.info.clicseqr.gouv.qc.ca/citoyens/description-clicseqr.html>

Projet ou action à entreprendre : rationalisation des applications internes Excel ou MsAccess	
Objectifs	Harmonisation des outils existants.
Caractère du projet	Fortement recommandé.
Problème/Nécessité/Impacts	<p>Réduire le nombre de fichiers Excel développés individuellement à l'interne. Seule l'exploitation de données ne pouvant pas être réalisée sans l'apport d'Excel devrait être autorisée. La rationalisation du paysage applicatif vise à réduire les redondances fonctionnelles.</p> <p>Réduire substantiellement sinon éliminer les développements sous MsAccess et Excel. Les fonctions supportées par ces logiciels devront être intégrées aux fonctionnalités de la solution CRM de l'AEG.</p> <p>L'existence de ces banques parallèles accroît la non-fiabilité des données et la redondance informationnelle.</p>
Résultats/Cibles à atteindre	Réduction du nombre de fichiers intermédiaires réalisés sous Excel et Accès visant la création de banques de données locales.
Échéancier	Avril 2023.
Budgets	<p>Investissement : intégration de certaines applications à la plateforme CRM de l'AEG.</p> <p>Fonctionnement : inclus dans les coûts annuels d'exploitation des services de mission interne.</p>

Projet ou action à entreprendre : unification et intégration d'outils de reddition de compte	
Objectifs	Amélioration des processus de réédition de compte interne.
Caractère du projet	Fortement recommandé.
Problème/Nécessité/Impacts	<p>S'inscrivant dans la poursuite de changement de la culture organisationnelle, l'organisation a développé certains outils de suivi de réalisations de projets. Ces outils permettent de mesurer efficacement les efforts dans l'atteinte des objectifs de la planification stratégique et de répondre aux différents exercices de reddition de comptes.</p> <p>Cependant il n'y a aucune intégration des outils actuellement utilisés. Peu flexibles, ceux-ci ne rejoignent pas les caractéristiques et fonctionnalités des solutions actuellement disponibles sur le marché permettant de répondre aux besoins et de mesurer les efforts du personnel dans l'accomplissement de leur travail via la réduction des manipulations des données.</p> <p>Plusieurs outils de gestion de projets ou de suivi des activités opérationnelles existent sur le marché. Ceux-ci permettraient de réduire le temps, le nombre de personnes et les coûts associés aux activités de suivi.</p>

Projet ou action à entreprendre : unification et intégration d'outils de reddition de compte	
	<p>À partir d'une saisie unique exécutée par les employées et les employés, la direction serait en mesure de produire les rapports d'assiduité, les suivis des activités liées à la planification stratégique et aux opérations administratives sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, etc.</p> <p>Le suivi budgétaire de chaque projet s'en trouverait facilité et plus fiable. Le contrôle des projets en termes de coûts, de délais et de consommation de ressources serait aussi plus fiable.</p> <p>Il y aura aussi élimination des intermédiaires n'amenant aucune valeur ajoutée dans le traitement des données et des outils. Le temps de ces ressources pourrait être investi de manière plus appropriée dans la poursuite de la mission.</p>
Résultats/Cibles à atteindre	<p>Réduction du temps consacré à la reddition de comptes par le personnel.</p> <p>Dématérialisation des formulaires et des rapports.</p> <p>Flexibilité et adaptabilité des outils aux réalités quotidiennes et aux imprévus.</p>
Échéancier	Avril 2021.
Budgets	<p>Investissement : 15 – 20 k\$.</p> <p>Fonctionnement : 5 k\$ en droits annuels d'exploitation.</p>

Projets prioritaires en technologies

Projet ou action à entreprendre : réduction et simplification technologiques	
Objectifs	Identification des opportunités d'optimisation, de partage et de mise en commun de services et d'actifs informationnels visant une utilisation maximale des fonds publics en ce qui concerne les investissements en infrastructures.
Caractère du projet	Obligatoire.

Projet ou action à entreprendre : réduction et simplification technologiques	
Problème/Nécessité/Impacts	<p>S'inscrivant dans l'objectif de centralisation et de consolidation des centres de traitements informatiques, l'organisation devra s'adresser à d'autres entités gouvernementales afin d'assurer les services en technologies nécessaires pour soutenir ses projets et ses activités courantes internes de mission.</p> <p>Les fonctions technologiques les plus susceptibles d'être transférées sont liées à la gestion du traitement et du stockage des données, postes bureautiques, téléphonie IP, impression – imagerie, visioconférence et la messagerie. Elles représentent l'essentiel de la nature des emplois des techniciens de l'organisation. Il y aura donc un impact important sur les tâches du personnel.</p> <p>Il y aura des impacts possibles sur la prestation interne des services car la gestion de certaines activités pourra être déplacée de l'interne vers l'externe.</p> <p>Les orientations et décisions seront de plus en plus centralisées ce qui aura un impact sur la gestion de nos activités en ressources informationnelles.</p>
Résultats/Cibles à atteindre	<p>Réduction du nombre de serveurs.</p> <p>Diminution des espaces réseau.</p> <p>Dématérialisation des services réseau et utilisation accrue des possibilités offertes par les services en infonuagique.</p>
Échéancier	Avril 2023
Budgets	<p>Investissement : 15 – 20 k\$.</p> <p>Fonctionnement : 10 k\$ en droits annuels d'exploitation.</p>

Projet ou action à entreprendre : Renouvellement et maintien du parc technologiques : Serveurs, unités de stockage, commutateurs, PC, composantes téléphoniques, imprimante, visioconférences	
Objectifs	Maintenir et améliorer des actifs informationnels jugés essentiels tout en considérant l'exercice de réduction et de simplification technologiques. Prévenir et contrer la désuétude en remplaçant les actifs informationnels ayant atteint leur fin de vie utile.
Caractère du projet	Obligatoire.
Problème/Nécessité/Impacts	<p>Dépendant des choix de l'organisation et des orientations de centralisation du SCT.</p> <p>Migration progressive vers la plateforme Windows 10 sur PC.</p> <p>Nécessité de renouvellement du parc d'impression de l'ordre de 70 %. Une rationalisation pourrait être effectuée dans certaines unités.</p> <p>Le projet tiendra compte des décisions relatives à la relocalisation des espaces en régions.</p>

Projet ou action à entreprendre : Renouvellement et maintien du parc technologiques : Serveurs, unités de stockage, commutateurs, PC, composantes téléphoniques, imprimante, visioconférences	
Résultats/Cibles à atteindre	<p>Renouvellement de 70 % des imprimantes d'ici mars 2019.</p> <p>Renouvellement de 20 % du parc de PC/année – processus continu.</p> <p>Taux de remplacement de composantes de réseau : au besoin. Cependant l'exercice de dématérialisation, l'usage de l'infonuagique et les décisions relatives au transfert des équipements vers le CSPQ va influencer les cibles de maintien.</p> <p>Taux de remplacements des équipements de visioconférence et de téléphonie : à déterminer selon les options implantées dans les solutions collaboratives.</p>
Échéancier	Processus continu.
Budgets	<p>Dépendamment des orientations retenues :</p> <p>Investissement : 60 k\$/année en mode acquisitions d'équipements en mode propriétaire.</p> <p>Exploitation : 6 k\$ à 10 k\$ en frais de location (imprimantes).</p> <p>S'il y a transfert de propriétés d'actifs technologiques, les budgets devront être révisés.</p>

Projet ou action à entreprendre : rehaussement des liens de télécommunications vers IP/MPLS	
Objectifs	<p>Amélioration de la bande passante afin de faire face à la croissance des services en infonuagique.</p> <p>Installation de liens 100 Mbits et conversion des liens de 10 et de 100 MPLS dans tous les lieux physiques de l'organisation.</p>
Caractère du projet	Fortement recommandé.
Problème/Nécessité/Impacts	<p>À l'origine le RITM n'a pas été conçu pour desservir les organisations en fonction de l'évolution des services tels que les services en infonuagique. L'organisation dispose de plusieurs liens de type ADSL n'offrant pas les performances nécessaires à l'utilisation de solutions offertes en mode infonuagique.</p> <p>Pour les endroits disposant des liens ADSL, l'organisation devra déboursier pour la construction des liens. Les décisions administratives relatives au maintien de certains espaces en région seront nécessaires, et ce, avant tout investissement.</p> <p>Un accroissement des coûts en télécommunications aura lieu.</p>
Résultats/Cibles à atteindre	100 % des lieux physiques.
Échéancier	Décembre 2019.

Projet ou action à entreprendre : rehaussement des liens de télécommunications vers IP/MPLS	
Budgets	<p>Dépendamment des orientations retenues et des décisions d'affaires concernant le maintien de certains emplacements de l'Office en région.</p> <p>Investissement : 100 – 150 k\$ construction des liens (potentiel de 10 liens à modifier).</p> <p>Exploitation : 110 k\$/année (10 liens).</p>

Projet ou action à entreprendre : mise en place d'une suite collaborative et ajustement de l'outillage de gestion documentaire	
Objectifs	<p>Répondre à la stratégie gouvernementale de transformation de l'administration publique.</p> <p>Offrir une plus grande flexibilité opérationnelle dans un mode délocalisé facilitant la conduite des projets de mission interne, de mieux communiquer et de partager les connaissances entre le personnel et nos partenaires d'affaires.</p> <p>Offrir des outils d'attractivité et de rétention pour le personnel.</p>
Caractère du projet	Obligatoire.
Problème/Nécessité/Impacts	<p>Les équipes de travail sont de plus en plus éclatées, réparties dans différents lieux et les nouvelles générations attendent plus de flexibilité.</p> <p>L'organisation doit se doter de produits lui permettant de fonctionner de manière agile. Une transformation importante des façons de faire internes est inévitable.</p> <p>L'intégration d'outils permettra aussi de remodeler le site intranet et les outils y résidant. L'outil de gestion intégrée documentaire que nous possédons, Docuthèque, est à reconsidérer afin d'exploiter celui qui est habituellement intégré au sein de ces suites.</p> <p>La mise en place permet aussi d'offrir un environnement virtuel de stockage s'inscrivant dans les objectifs de simplification technologique. De plus ces solutions sont construites de telle manière qu'elles disposent de mécanismes de relève permettant de répondre au plan de continuité des affaires.</p>
Résultats/Cibles à atteindre	100 % du personnel.
Échéancier	Mars 2020.
Budgets	Exploitation : 50 k\$/année incluant les droits d'utilisations des suites bureautiques.

Sécurité interne : actifs informationnels et gestion des risques

Constats généraux du bilan 2018 de la sécurité opérationnelle

Le bilan d'avril 2018 laisse entrevoir une légère amélioration de la situation en ce qui a trait à plusieurs éléments mais certaines actions seront nécessaires pour rehausser la sécurité des actifs informationnels.

Le bilan fait ressortir que l'organisme n'a pas de processus permettant d'assurer la disponibilité de l'information en cas de sinistre : plan de continuité des services, plan de continuité des affaires et plan de reprise informatique. Dans une autre section, on constate qu'une attention particulière doit être apportée à la formation du personnel afin que celui-ci fasse preuve d'un comportement permettant de réduire au minimum les risques associés à la sécurité informationnelle.

Mesures à mettre en place

À l'automne 2018, l'organisation s'est dotée d'un programme de sensibilisation à la sécurité de l'information, des renseignements personnels et des pratiques sécuritaires. Cette formation s'inscrit aussi dans l'objectif de confiance que l'organisation doit assurer envers citoyen dans la protection et l'accès à ses informations personnelles.

En ce qui concerne les mesures pour pallier aux faiblesses liées à la gestion des sauvegardes, à la restauration des données et aux dispositifs de relève, l'utilisation de l'infonuagique va offrir l'occasion de répondre simultanément à ces exigences fonctionnelles visant la continuité des services.

L'Office sera donc en mesure de se doter d'un environnement plus sécuritaire sans investir dans de nouveaux équipements ce qui permettra de mieux positionner l'organisation lors des prochaines évaluations de sécurité opérationnelle.

Priorisation du rehaussement des liens de télécommunications

Pour répondre au point précédent, il faudra déterminer préalablement la configuration de nos espaces en région en tenant compte des dates de reconduction des baux et des possibilités de fusion ou de déménagement pour la période 2018-2023. Les améliorations technologiques devront s'inscrire en cohérence avec le nouveau plan stratégique 2020-2025 ainsi qu'avec et le plan d'organisation administrative qui va en découler.

L'ensemble des initiatives proposées reposent sur les télécommunications et la capacité portante en termes de débit.

L'organisation doit procéder à un rehaussement de ses liens pour l'ensemble de ces espaces disposant de liens ADSL. Cette transformation nécessitera un investissement d'approximativement 100 k\$ en construction de liens.

STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE : ORIENTATIONS ET ORGANISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

L'adhésion à des services obligatoire, découlant de la loi 135, entraînera des changements majeurs dans l'organisation du travail pour le personnel des services informatiques. Une des orientations de la loi vise une utilisation maximale des ressources dédiées aux technologies de l'information et des capacités technologiques déjà présentes au sein de l'appareil gouvernemental.

Les ressources humaines représentent les investissements les plus importants pour l'État. Afin d'assurer une meilleure coordination des ressources humaines, le SCT a rendu public une *Politique de main-d'œuvre en technologies de l'information*. Cette politique s'articule autour de quatre axes d'intervention et dix orientations. L'Office devra prendre en considération ces éléments dans sa planification en matière de technologies de l'information.

Tableau 4 – Axes et orientations de la *Politique de main d'œuvre en technologies de l'information*

Axes	Orientations
1. Repenser l'organisation du travail	1. Réorganiser les services en TI.
	2. Être en pleine maîtrise des responsabilités névralgiques du domaine des TI.
2. Assurer l'évolution et la pérennité de l'expertise	3. Planifier les ressources nécessaires pour le domaine des TI.
	4. Mettre en commun l'expertise.
	5. Prioriser le développement des compétences et des connaissances en lien avec les responsabilités névralgiques.
3. Optimiser la gestion des mandats confiés aux prestataires de services	6. Assurer une gestion saine et intégrée des mandats confiés aux prestataires de services.
	7. Renforcer la capacité interne à gérer les mandats confiés aux prestataires de services.
	8. Prévoir le transfert des connaissances et de l'expertise dans les contrats de services en TI.

Axes	Orientations
4. Consolider la culture de l'éthique et de l'intégrité	9. Gérer les risques.
	10. Identifier clairement les ressources externes et encadrer les relations avec les fournisseurs.

De par ces orientations, le gouvernement reconnaît que certaines responsabilités doivent être assumées par le personnel de l'organisation tandis que d'autres peuvent être confiées à des ressources externes. Ce que l'on doit retenir du tableau suivant est que l'ensemble des tâches dites stratégiques et de gouvernance sont exclusives au personnel de l'organisation. Il importe de mentionner que l'analyse des responsabilités telle que préconisée dans la *Politique de main-d'œuvre en technologies de l'information* a été réalisée en prenant en considération les particularités propre à l'Office.

Tableau 5 – Tableau des fonctions exclusives ou transférables

Tâches/Fonctions	Impact	Interne (I) ou Externe (E)	Responsabilités et Commentaires
Définition des besoins et réalisation d'une architecture d'affaires	Élevé	I	Exclusif à l'Office (orientation 2).
Conception de cadres de gestion des TI (p. e : politiques, directives, etc.)	Élevé	I	
Coordination des activités et des projets	Élevé	I	
Gestion contractuelle	Élevé	I	
Intégration de solutions technologiques ou d'affaires	Élevé	I	
Autorisation des implantations	Élevé	I	
Adaptation de documents accessibles respectant les normes du W3C	Élevé	I	Acquisition et la rétention de la connaissance afin de minimiser les risques liés à la perte de savoir-faire
Exploitation de données	Élevé	I	SAGIR, SAGIP, SGD
Planification et contrôle des projets	Élevé	I	Une attention particulière doit être portée afin de respecter les critères énumérés dans l'orientation 2
Entretien et évolution de l'infrastructure technologique	Élevé	I et E	

Tâches/Fonctions	Impact	Interne (I) ou Externe (E)	Responsabilités et Commentaires
Soutien au développement	Moyen	E	
Entretien et évolution des solutions d'affaires	Moyen	E	
Sécurité opérationnelle	Élevé	I	
Essai de systèmes	Moyen	I et E	
Gestion du changement	Moyen	E	
Rédaction d'une architecture de système	Moyen	E	
Entretien des infrastructures	Faible	E	<p>Même si l'assistance aux utilisateurs révèle un niveau d'impact faible à la mission, les services de proximité représentent un élément-clé aux yeux de plusieurs utilisateurs.</p> <p>Les composantes de télécommunications (routeurs et modems) sont déjà sous la responsabilité du fournisseur TELUS dans le cadre d'utilisation du RITM.</p> <p>Le fait de faire appel à un prestataire de services n'a aucune incidence sur les orientations de l'organisation ni sur le maintien d'une expertise interne en regard de notre mission.</p>
Assistance aux utilisateurs	Faible	E	
Déploiement des équipements bureautiques	Faible	E	
Formation des utilisateurs	Faible	E	

Gestion du changement : organisation des ressources informationnelles

Le nombre d'effectifs à maintenir au sein de la fonction TI devrait rester sensiblement le même, à court terme, puisqu'aucun échancier ou plan de mise en œuvre ne sera proposé par le SCT avant l'exercice 2020-2021. D'ici 2021, aucun changement dans les responsabilités et tâches et services des ressources informationnelles n'est à prévoir.

En fonction des analyses et des configurations des services qui seront offerts par le gouvernement, l'Office aura à statuer sur la nature des activités techniques à maintenir à l'interne.

L'externalisation de fonctions en RI devra faire l'objet d'entente contractuelle garantissant un niveau de services appropriés selon la nature des interventions requises surtout en ce qui concerne les services de proximité pour les utilisateurs. Chaque entente sera validée par la Direction générale de l'Office. À des fins de vérification, l'exécution des contrats sera supervisée à l'aide d'indicateurs afin de valider la conformité des services fournis avec le contrat.

Après 2021, l'Office pourrait être dans l'obligation de transférer une partie voir la totalité de ses actifs technologiques : téléphones, visioconférences, imprimantes, etc. vers un organisme. Ce transfert éventuel aura un impact les tâches du personnel en RI surtout celles dédiées aux fonctions d'administration et d'entretien du matériel.

Comme l'organisation utilise déjà un outil de gestion de requêtes d'assistance pour les usagers, il y a de bonne chance que le changement puisse être plus ou moins visible pour le personnel.

Comme démontré dans le Tableau 4 – Tableau des fonctions exclusives ou transférables (page 34), les activités en TI ayant des liens directs avec les activités stratégiques, de mission et de gouvernance demeureront sous la responsabilité de notre organisation : exploitation de données SGD, exploitation SAGIR, reddition de comptes en ressources informationnelles, plan de sécurité, etc.

Cependant certaines expertises et compétences sont à développer entre autres celles liées à la maîtrise de l'AEG et des outils de collaborations. Les solutions qui devront servir d'appui technologique au sein de l'organisation exigeront que le personnel interne en TI agisse dorénavant comme administrateur des solutions visant à répondre aux impératifs de mission.

Par exemple, les suites collaboratives disposent d'un ensemble de possibilités relatives à la sécurité, au stockage et au partage de fichiers, à la téléphonie et visioconférence, à la mise en place de blogues, de wiki, etc. Chacun de ces éléments doit cependant être ajusté pour répondre aux caractéristiques fonctionnelles de l'organisation. Donc, les ressources humaines en TI auront à configurer et administrer les services de la suite collaborative plutôt qu'à installer des équipements.

Il y aura donc une transformation des fonctions occupées par le personnel en TI ce qui nécessitera un besoin important de formation pour l'opérationnalisation et le maintien des diverses solutions qui s'avèrent nécessaires de mettre en place au cours des prochains exercices financiers.

Intégration des projets et des objectifs à atteindre

Dans l'optique de mieux considérer la gestion des changements à venir, il importe de mettre l'emphase sur les liens qui unissent les grands groupes de projets à diverses productions ou orientations. Chaque projet doit amener une réponse partielle ou complète aux préoccupations gouvernementales.

Tableau 6 – Matrice d'intégration des projets et des objectifs à atteindre

Projets	Objectifs						
	Plan continuité des affaires	Plan continuité en informatique	Réduction/simplification technologique	Mise en commun des infrastructures	Planification opérationnelle de la sécurité	Travail à distance et collaboratif	Obligation gouvernementale
Rehaussement des liens de télécommunications	x	x	x	x	x	x	Non
Intégration des processus de mission au modèle de l'AEG	x	x	x	x	x	x	Oui
Unification et intégration des outils de reddition de comptes			x			x	Non

Projets	Objectifs						
	Plan continuité des affaires	Plan continuité en informatique	Réduction/simplification technologique	Mise en commun des infrastructures	Planification opérationnelle de la sécurité	Travail à distance et collaboratif	Obligation gouvernementale
Rationalisation des applicatifs Excel et MsAccess			x		x		Non
Maintien des actifs technologiques : serveurs, postes de travail, stockage, imprimantes, téléphones, etc.	x	x	x	x			Oui
Mise en place de services en Infonuagique	x	x	x	x	x	x	Oui
Outils collaboratifs (Office 365) et révision de l'outil de GID (Docuthèque)	x	x	x	x	x	x	Oui
Administration publique numérique et guichet unique	x	x	x	x	x		Oui

Facteurs-clés de succès

Le plan directeur présente un ensemble de projets qui s'intègrent les uns aux autres de manière à créer un tout cohérent tant au niveau des objectifs que des moyens. Le plan traite à la fois des processus, des ressources humaines, des systèmes d'information et des technologies qui les supportent.

Plusieurs éléments doivent être pris en considération dans ce plan afin d'obtenir le maximum de résultats.

1. La loi 135 et plusieurs orientations dictent une grande partie de la stratégie informationnelle de l'organisation, la réussite et la mise en œuvre de ce plan au sein de l'Office. L'implication et le soutien de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les directions de l'organisation favoriseront l'implantation de systèmes d'information s'inscrivant en conformité avec le modèle d'affaires de l'administration publique numérique.

2. Chaque projet s'intègre à l'AEG et est donc un élément incontournable pour assurer l'avenir et contribuer à la réalisation de la mission de l'Office.
3. L'organisation devra être accompagnée de collaborateurs externes dans la mise en place de solutions et afin d'assurer la conformité de ceux-ci avec les orientations gouvernementales.
4. Le plan directeur sera accompagné d'un plan interne de communications présentant les projets et les objectifs poursuivis.
5. L'organisation devra cheminer vers une culture de fonctionnement orientée vers le numérique et partagée, et ce, dans les échanges internes, entre les partenaires d'affaires et avec les personnes handicapées et leur famille.
6. Le changement de culture ne pourra s'implanter sans l'apport de programmes de formation et de coaching.
7. L'organisation devra disposer des budgets nécessaires à la conduite des projets du présent plan directeur.

Échéanciers

L'ensemble des activités de transformation ont été regroupées sous neuf projets.

Certains sont déjà entamés car ils s'inscrivaient dans des activités de maintien. Par contre, la nature des orientations gouvernementales force l'Office à inscrire certaines opérations dans des ensembles plus vastes d'actions.

Comme mentionné, le plan directeur chevauche simultanément la période de réalisation de l'actuel lan stratégique de l'Office 2014-2019, les trois premières années du futur plan 2020-2025 et le plan de transformation en RI de l'administration publique s'échelonnant de 2018 à 2023.

Figure 3 – Calendrier de transformations technologiques et applicatives

ID	Nom de tâche	Début	Terminer	Durée	2018		2019				2020				2021				2022				2023					
					Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
1	Rehaussement – Télécommunication : passage à Flex 100	2018-06-01	2019-12-31	413j	[Bar chart showing activity from Q3 2018 to Q4 2019]																							
2	Unification et intégration des outils de reddition de comptes	2020-04-01	2021-03-31	261j	[Bar chart showing activity from Q1 2021 to Q3 2021]																							
3	Intégration des services de mission interne au modèle de l'AEG.	2018-12-03	2023-03-22	1123j	[Bar chart showing activity from Q4 2018 to Q3 2023]																							
4	Rationalisation des applications Excel et MsAccess	2019-01-01	2023-03-22	1102j	[Bar chart showing activity from Q1 2019 to Q3 2023]																							
5	Mise en place – Outils collaboration et transformation communications internes	2018-09-03	2020-03-31	412j	[Bar chart showing activity from Q3 2018 to Q3 2020]																							
6	Ajustement processus – Gestion intégrée documentaire	2019-03-01	2021-12-31	741j	[Bar chart showing activity from Q1 2020 to Q4 2021]																							
7	Rehaussement et maintien du parc technologique : imprimantes, PC, etc.	2018-06-01	2023-03-15	1249j	[Bar chart showing activity from Q3 2018 to Q3 2023]																							
8	Réduction et simplification technologiques	2019-04-01	2021-12-31	720j	[Bar chart showing activity from Q2 2019 to Q4 2021]																							

BUDGÉTISATION

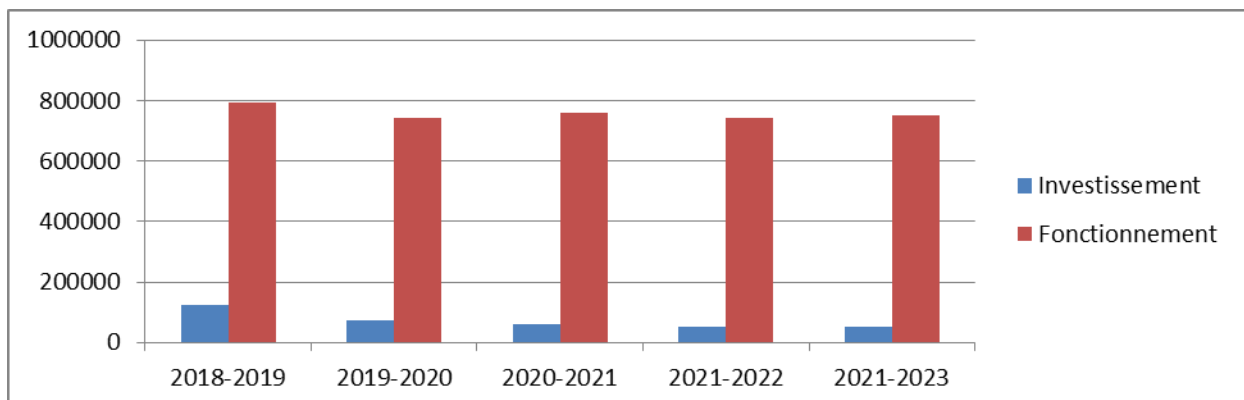
Depuis plusieurs années les budgets en fonctionnement des RI s'établissent autour de 750 k\$/année. Au niveau immobilisation en RI, les sommes annuelles s'élèvent généralement entre 75 k\$ et 115 k\$ dédiées par les besoins en remplacement d'équipements.

Besoins en investissements et en exploitation

En fonction des projets, les budgets globaux ne devraient pas fluctuer de manière substantielle.

Premièrement, une hausse des coûts est prévisible par une exploitation accrue du parc d'imprimantes en mode locatif. En second lieu, le passage en mode infonuagique pour l'exploitation des outils bureautiques et des solutions d'affaires exigeront des frais d'abonnement annuel. Finalement la mise en place généralisée de liens MPLS vont entraîner une augmentation des coûts de télécommunications. Par contre l'organisation procède à une réduction du nombre de ses lieux physiques, donc les frais d'exploitation se verront réduits de manière importante.

Le présent plan considère que les niveaux actuels de financement sont suffisants pour la réalisation des divers projets.



Structure de coûts en technologies et en systèmes d'information

La répartition des investissements prévus durant la période 2018-2023 s'expliquent de cette façon :

- 60 % pour l'infrastructure et les équipements;
- 40 % pour la transformation des systèmes d'information métiers et l'intégration des diverses banques de données internes sous une plateforme d'affaires unifiée.

Les charges estimées sont établies de cette manière :

- 15 % pour l'introduction d'une suite collaborative et du passage vers Office 365 (licences, main-d'œuvre externe et autres frais);
- 20 % en télécommunications;
- 10 % en droits d'utilisations annuels de services informatiques (services centraux et licences autres que la suite collaborative);
- 55 % en ressources humaines internes.

Ainsi les investissements en technologies pourront être réalisés à l'intérieur du plan des investissements prévus à la Planification en gestion des ressources informationnelles déposée au MSSS en mars dernier.

Économies et avantages non monnayables

La loi 135 insiste sur le fait que les MO doivent utiliser les technologies dans le but de créer de la valeur au sein de l'appareil administratif.

Au-delà de la réduction des coûts prévisibles en télécommunications, l'ensemble des projets permettront de :

- garantir un environnement plus sécuritaire des données et des documents de l'organisation;

- permettre une capacité de relève en cas de sinistre majeur;
- mettre en place des SI adaptables en fonction des nouveaux moyens permettant de transiger avec les citoyens;
- minimiser les risques de données erronées;
- favoriser d'avantage l'utilisation de nos ressources humaines pour les activités reliées à la réalisation de notre mission.

Financement

Le financement des projets s'établit en fonction des crédits votés par l'Assemblée nationale en vertu des exercices de planifications budgétaires annuelles.

ANNEXE I

RECENSEMENT DES BESOINS ET ATTENTES DE CHAQUE DIRECTION EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les attentes internes des directions en technologies informationnelles

À l'automne 2017, dans un exercice d'évaluation de la situation en TI, l'Office a décidé de recenser les besoins et attentes de chaque direction en termes d'amélioration à apporter aux systèmes d'information, à la technologie en place ou souhaitée, aux façons de faire pouvant être améliorées via l'apport en TI et aux besoins de formation.

Après l'analyse des éléments qui ont été apportés à l'attention de la DSSG, il ressort que plusieurs points soulevés relèvent des opérations de maintien des actifs. Cependant quelques besoins, jugés émergents par certaines directions, ont été identifiés. Par contre ceux-ci font référence à des projets ayant déjà été identifiés et proposés dans les états de situation de 2009 et 2014. Citons entre autres les cas du Système de gestion des dossiers ou celui d'un outillage permettant un meilleur rendement dans le traitement et le suivi des activités de la planification stratégique et du coût de revient de chaque activité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Architecture cible d'entreprise gouvernementale (AEG)

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG3.0_Architecture_cible.pdf, consulté en mai 2018, 42 pages

Architecture d'entreprise gouvernementale (AEG)

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_2/Vision.pdf, consulté en mai 2018, 30 pages

Cadre de référence sur la mise en commun des services partagés

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/applications_mise_commun_services_partages.pdf, consulté en février 2018, 58 pages

Cadre de référence des services d'infrastructure partagée

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_2/Cadre_services_infrastructure_partagee.pdf, consulté en mars 2018, 30 pages

Énoncé d'orientation en infonuagique

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_2/Enonces_orientation_infonuagique.pdf, consulté en février 2017, 14 pages

Gestion de l'information gouvernementale

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_3/Cadre_information_gouvernementale.pdf, consulté en avril 2018, 20 pages

Gouvernement ouvert

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_3/Guide_priorisation_et_diffusion.pdf, consulté en juin 2018, 34 pages

Métamodèle le l'AEG

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_3/Metamodelle_AEG.pdf, consulté en avril 2018, 30 pages

Méthodologie du portrait des actifs informatiques

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_3/Portrait_actifs_informatiques.pdf, consulté en avril 2018, 21 pages

Orientations stratégiques

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_3/Orientation_strategique.pdf, consulté en mai 2018, 16 pages

Plan stratégique 2014-2019 - Office des Personnes handicapées du Québec

https://www.ophq.gouv.qc.ca/fileadmin/centre_documentaire/Documents_administratifs/Plan_strategique_2014-2019_ophq.pdf

Principes de l'Architecture cible d'entreprise gouvernementale (AEG)

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/principesarchitecture.pdf, consulté en mai 2018, 28 pages

Rénover l'État par les technologies de l'information

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/strategie_ti/strategie_ti.pdf, consulté en mai 2018, 56 pages

Sécurité de l'information gouvernementale

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/directives_cadre_gestion_securite_information.pdf, consulté en mai 2018, 42 pages.

Stratégie pour une administration publique numérique (APN)

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/strategie_apn/strategie_APN.pdf, consulté en juin 2018, 28 pages.

**Office des personnes
handicapées**

Québec

