



Bureau du sous-ministre

Par courriel



La présente donne suite à votre demande d'accès à l'information reçue le 11 décembre 2019, par laquelle vous souhaitez obtenir le document suivant :

« copie du plan directeur en ressources informationnelles de [notre] organisation. »

Conformément à l'article 47 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), nous vous transmettons en pièce jointe le document demandé.

Si vous désirez contester cette décision, il vous est possible de le faire auprès de la Commission de l'accès à l'information. Vous trouverez, ci-annexée, une note explicative concernant l'exercice de ce recours.

Je vous prie de recevoir, [redacted] l'expression de mes sentiments distingués.

Marie-Claude Lajoie
Responsable de l'accès aux documents

AVIS DE RECOURS

Suite à une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

RÉVISION

a) Pouvoir

L'article 135 de la loi prévoit qu'une personne, dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels, peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec

575, rue Saint-Amable, bureau 110
Québec (Québec)
G1R 2G4
Téléphone : 418 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest, bur. 18.200
Montréal (Québec)
H2Z 1W7
Téléphone : 514 873-4016
Télécopieur : 514 844-6170

b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

APPEL DEVANT LA COUR DU QUÉBEC

a) Pouvoir

L'article 147 de la loi stipule qu'une personne directement intéressée peut porter la décision de la Commission d'accès à l'information en appel devant trois juges de la Cour provinciale, sur toute question de droit ou de compétence. Cet appel ne peut toutefois être porté qu'avec la permission d'un juge de la Cour provinciale. Ce juge accorde la permission s'il est d'avis qu'il s'agit d'une question qui devrait être examinée en appel.

b) Délais et frais

L'article 149 prévoit que la requête pour permission d'appeler doit être déposée au greffe de la Cour provinciale, à Montréal ou à Québec, dans les 30 jours de la décision, après avis aux parties et à la Commission d'accès à l'information. Les frais de cette demande sont à la discrétion du juge.

c) Procédure

L'appel est formé, selon l'article 150 de la loi, par dépôt auprès de la Commission d'accès à l'information d'un avis à cet effet signifié aux parties dans les 10 jours qui suivent la date de la décision qui l'autorise. Le dépôt de cet avis tient lieu de signification à la Commission d'accès à l'information.

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

PLAN DIRECTEUR EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES

DÉCEMBRE 2018

PLAN DIRECTEUR EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
VISION	4
OPPORTUNITÉS DE PROJETS	5
ADÉQUATION AVEC LES ORIENTATIONS ET LES DIRECTIVES	6
GESTION DES RISQUES	6
GESTION DE LA PERFORMANCE	7
CONCLUSION	8

INTRODUCTION

L'élaboration du plan directeur en ressources informationnelles (PDRI) du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) constitue, d'abord et avant tout, un important outil de planification stratégique qui, tout en répondant aux exigences de la [Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement \(LGGRI\)](#), vient en appui à la mise en œuvre du [Plan stratégique 2016-2019](#) ainsi qu'à l'élaboration de sa prochaine mouture. Comme ce PDRI est appelé à être mis à jour au cours des prochaines années, son évolution tiendra compte de nouvelles priorités ministérielles qui sont susceptibles d'apparaître, tout en demeurant concentré sur l'apport que les ressources informationnelles (RI) sont en mesure d'apporter à la réalisation de la mission du Ministère. Considérées comme de simples commodités il y a quelques années à peine, les RI sont dorénavant établies comme de puissants leviers d'innovation et de développement, capables de transformer en profondeur les organisations. Elles sont maintenant, dans les faits, un prérequis indispensable pour répondre aux parties prenantes de plus en plus technologiquement éduquées, exigeantes et faisant elles-mêmes face à des besoins croissants de performance. Par conséquent, elles font aussi face à de nouvelles obligations en termes de qualité et d'étendue de services, de diversité de clientèles, d'outils ainsi que de façon très importante, de sécurité et de renouvellement continu de leurs contenus.

Des RI efficaces arrivent à simplifier et à optimiser la manière dont la clientèle externe reçoit et consomme les produits et services rendus disponibles. Elles permettent de mieux répondre aux exigences contemporaines en termes de disponibilité et d'accessibilité aux services. Non seulement elles appuient mieux le besoin de performance et de compétitivité de la clientèle corporative, mais elles soutiennent plus efficacement l'exécution des processus internes liés aux produits et services offerts à ces clientèles.

Le Ministère ne fait pas exception à cette tendance comme en témoignent les services en ligne (SEL) ([Programme Exportation](#) (PEX), [Programme Audit industrie 4.0](#) (PAI), [Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif](#) (PIEC), etc.) rendus disponibles au cours des dernières années à toutes les entreprises du Québec. Les entreprises peuvent choisir de s'inscrire aux SEL du Ministère par le truchement de leur compte [clicSÉCUR – Entreprises](#), souvent à partir de la [Zone entreprise](#) ou via le portail du Ministère. Le MEI a également offert un nouveau SEL aux municipalités régionales de comtés (MRC) pour faciliter la reddition de comptes annuelle liée au Fonds locaux d'investissement (FLI).

Alors qu'une partie de l'offre de services électroniques du Ministère est disponible depuis mai 2017 dans la Zone entreprise de Services Québec, de nouveaux services y ont été ajoutés depuis. Le MEI adhère entièrement aux principes qui soutiennent la Zone entreprise, cet espace commun de présentation des services électroniques des organismes publics (OP). Il vise ainsi à faire abstraction des délimitations propres à l'appareil gouvernemental pour offrir une approche centrée sur les besoins globaux du client. Dans cet esprit, il est prévu que la très grande majorité des services électroniques du Ministère destinés aux entreprises se retrouve dans la Zone entreprise d'ici les prochaines années.

Une telle transformation organisationnelle a toutefois ses exigences. Au cours des dernières années, la mise en place de ces SEL a nécessité des efforts considérables tant au sein de la Direction des ressources informationnelles (DRI) qu'auprès des secteurs « affaires » concernés au sein du Ministère. Les bénéfices escomptés se sont toutefois généralement rapidement matérialisés. En effet, les entreprises profitent désormais de systèmes de saisie efficaces où l'information est déjà connue par le Ministère, comme leur identification, est automatiquement affichée. Cette réalisation illustre le souci du MEI à fournir une offre de service présentant un haut degré de cohérence. L'information demandée à l'entreprise lors de la saisie se limite à celle véritablement pertinente pour compléter la demande de service souhaitée. Il est par ailleurs intéressant de noter que la mise en ligne de ces nouveaux SEL, en raison principalement de leur visibilité et de leur accessibilité, a permis au Ministère d'établir des relations d'affaires avec des entreprises qui n'étaient pas familières avec son offre de services.

Les changements provoqués au sein même du Ministère par la mise en place de ces SEL ont parfois mis en lumière certaines disparités qui existaient jusqu'alors et induit leur uniformisation pour une efficience accrue. L'automatisation de plusieurs parties des processus internes a également permis d'importants gains de productivité et d'efficience opérationnelle en accord avec le 6^e axe du Plan stratégique 2016-2019 traitant de la performance organisationnelle.

Enfin, dans le cadre de la LGGRI, des discussions visant un transfert de savoir entre les responsables des RI des organismes du portefeuille « Économie », ont lieu afin de coordonner et de promouvoir, voire accélérer, la transformation organisationnelle auprès de chacun de ces organismes tout en veillant à la pérennité de leurs actifs informationnels.

VISION

La vision du PDRI est en cohérence avec la mission du MEI qui est de soutenir la croissance des entreprises, l'entrepreneuriat, la science, l'innovation ainsi que l'exportation et l'investissement. Le Ministère coordonne également l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie numérique et conseille le gouvernement en vue de favoriser le développement économique de toutes les régions du Québec, et ce, dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique et de développement durable.

Son Plan stratégique 2016-2019 énonce 6 principaux axes d'intervention qui se déclinent en 27 indicateurs et 32 cibles contribuant à renforcer la vision du Ministère. Cette vision consiste à ce que le Ministère soit reconnu comme un partenaire pour la pertinence et l'efficacité de son appui à la réussite des entreprises.

Tout en remplissant ses obligations légales et réglementaires de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité de l'information dont elle est fiduciaire, la DRI s'est donné comme mission de fournir des services électroniques fiables, conviviaux et sécuritaires, qui répondent aux besoins de ses partenaires, des utilisateurs internes et de la clientèle externe. Elle compte en effet tirer profit de la technologie en tant que levier de transformation de l'offre de service du Ministère aux entreprises et à l'organisation elle-même, en allouant à ceux-ci les ressources dont elle dispose de façon optimale.

Tout en demeurant adaptative pour répondre à un contexte technologique rapidement évolutif, la planification des projets en RI s'effectuant sur dix ans dans le cadre du Plan québécois des investissements-volet ressources informationnelles (PQI-RI), doit être réalisée avec rigueur. Afin d'augmenter l'efficacité des investissements consentis et diminuer les délais requis pour mettre en production les nouveaux services souhaités, il s'avère essentiel de miser sur le développement de composantes réutilisables.

Afin de pouvoir profiter de services informatiques disponibles dans le nuage ou chez un partenaire, une veille technologique constitue également une activité essentielle. Celle-ci doit s'effectuer au plus tôt dans tout processus de planification des projets, de manière à faire bénéficier le Ministère de l'utilisation de ce type de service lorsque pertinent dès leur mise en marché. Cette analyse demeure plus que jamais essentielle, mais exige des responsables de la planification une bonne capacité de gestion du changement et un haut niveau d'agilité afin que les nouveautés pertinentes identifiées soient intégrées efficacement aux projets.

L'intégration systématique des principes de développement durable en technologie de l'information (TI) ne doit pas non plus être négligée. Ceux-ci vont de la programmation optimisée « plus verte » requérant moins d'énergie, à une meilleure gestion du cycle de vie des appareils, jusqu'à la planification de logiciels et d'interfaçage facilitant un comportement utilisateur favorable à une réduction de l'empreinte sur l'environnement de notre consommation des outils et services informationnels.

En matière d'utilisation des ressources humaines requises pour mener à bien cette planification, le MEI compte embaucher, développer et retenir des spécialistes en RI et faire appel à des ressources externes pour compléter l'expertise interne lorsque nécessaire. Le Ministère compte également favoriser la mise en commun et l'intégration des solutions en portant une attention particulière à la gestion des projets d'envergure qui touchent les principaux processus d'affaires des divers secteurs d'affaires du Ministère.

OPPORTUNITÉS DE PROJETS

Les projets informatiques réalisés par le MEI au cours des dernières années ont démontré qu'il est possible d'améliorer considérablement certains processus organisationnels tout en livrant des bénéfices tangibles à la clientèle externe. Ces apprentissages ont permis de mieux cerner certaines des opportunités de projets à privilégier. Le projet pilote du Programme Exportation (PEX) illustre bien ce propos. À la suite de la livraison de la phase I de ce projet en mars 2017, qui consistait à rendre disponible dans la Zone entreprise un formulaire unifié de saisie de demandes d'aide financière pour ce programme, il a été observé que celui-ci a considérablement augmenté sa visibilité auprès des entreprises et que les risques d'erreurs lors des saisies ont été sensiblement réduits. Cette phase a également rendu possible un traitement plus uniforme des demandes d'aide financière dans toutes les régions administratives du Québec.

Quant à la phase II de ce même projet, livrée au courant de l'année 2018, elle s'est concentrée sur l'automatisation de plusieurs tâches liées au processus interne de règlement d'une demande d'aide financière PEX. Cette phase a permis de dégager d'intéressantes économies de temps pour l'ensemble des employés touchés par le traitement des demandes en réduisant le nombre de tâches cléricales et en automatisant d'importantes parties du processus. Elle a également contribué à bonifier l'information de gestion dont disposait jusqu'alors le Ministère relativement au processus et au programme PEX. De plus l'entreprise peut dorénavant suivre en ligne le cheminement de sa demande d'aide financière.

Cet exemple illustre les gains d'efficacité qu'il est possible de réaliser par des projets informatiques, telle la capacité à effectuer des suivis standardisés, à permettre une meilleure gestion financière du programme et à assurer une communication de qualité supérieure avec le client.

Il importe toutefois de bien prioriser les projets afin d'identifier ceux qui sont susceptibles de produire les meilleurs bénéfices à court et moyen termes. Un processus de priorisation et de gestion des demandes a ainsi été mis en place pour l'ensemble des initiatives qui touchent les RI. Ceci permet aux lignes d'affaires de participer activement à la démarche de création et de validation des opportunités. Alors qu'il est toujours prévu que les décisions stratégiques concernant l'ordonnancement des principaux projets informatiques reviennent au sous-ministre avec l'aide du Comité exécutif du Ministère, le Comité conseil en transformation organisationnelle, présidé par la directrice générale de l'administration, voit à proposer des recommandations quant aux priorités à accorder aux projets soutenus par les secteurs d'affaires du Ministère. Parmi les éléments à considérer dans la priorisation des projets, on retrouve :

- Annonces ou modifications légales ou réglementaires;
- Contribution à la mission du Ministère;
- Adéquation avec les orientations gouvernementales, notamment celles de [l'Architecture d'entreprise gouvernementale](#) et de la [Stratégie pour une administration publique numérique](#);
- Rentabilité financière basée sur la durée de vie espérée de l'éventuel système ou service projeté;
- Impact du projet sur l'efficacité du MEI;
- Espérance de vie utile du système ou service envisagé;
- Désuétude technologique.

Les gains de productivité découlant de l'utilisation à bon escient des RI s'en trouvent ainsi valorisés, particulièrement dans le cas des projets visant l'optimisation des processus d'affaires.

ADÉQUATION AVEC LES ORIENTATIONS ET LES DIRECTIVES

Le MEI adhère et se conforme aux orientations et directives du Conseil du trésor en matière de RI. En plus de faire abondamment usage des services du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), il inscrit ses pratiques, priorités d'action, planification de projets et réalisations en adéquation avec :

- La Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement;
- La Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information;
- La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
- La Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale;
- Les Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles;
- Le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels;
- La Stratégie gouvernementale en TI;
- La Stratégie pour une administration publique numérique;
- La politique ministérielle de la sécurité de l'information du MEI;
- Le cadre de gestion de la sécurité de l'information du MEI;
- La directive sur l'utilisation des actifs informationnels du MEI.

GESTION DES RISQUES

La gestion des risques repose d'abord sur la catégorisation des actifs informationnels qui permet de les prioriser en fonction de leur disponibilité, intégrité et confidentialité (DIC). Cette catégorisation sert ensuite à prioriser les mécanismes de protection mis en place pour protéger les infrastructures et systèmes. Elle sert également à prioriser les actifs à remettre en opération dans le cas d'un sinistre. La gestion des risques en RI demeure une préoccupation omniprésente au sein de la DRI qui est partagée par l'ensemble de son personnel. L'encadrement réglementaire suivant sert de guide aux gestionnaires de la direction :

- La Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale;
- Les règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles;
- Le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels;
- La politique ministérielle de la sécurité de l'information du MEI;
- Le cadre de gestion de la sécurité de l'information du MEI;
- La directive sur l'utilisation des actifs informationnels du MEI.

Pour faire face aux menaces informatiques qui ont tendance à se multiplier et à devenir de plus en plus sophistiquées, la DRI prévoit renforcer la sécurité des actifs informationnels du Ministère en fonction des axes suivants :

- Analyse préventive : plusieurs instruments d'analyse et de protection du réseau informatique comme des sondes réseau, un analyseur de vulnérabilités, des filtres antivirus et des logiciels antipourriels ont été mis en place pour protéger les actifs du Ministère. Pour appuyer la DRI dans ses démarches de prévention, il est prévu qu'une firme spécialisée en cybersécurité procède régulièrement à l'identification de faiblesses dans les mesures de sécurité du Ministère qui seront alors mitigées dans le cadre d'un plan d'action;
- Gestion des accès : au cours de la prochaine année, les processus de travail des administrateurs réseau seront revus dans le but d'améliorer l'étanchéité des barrières de sécurité autant sur les actifs à l'interne que face à l'Internet. Les mesures de sécurité pourraient être rehaussées et les droits d'accès sur les serveurs limités de manière à mieux segmenter les accès. Le recours à l'authentification multifacteurs sera également étudié afin de sécuriser davantage les accès aux actifs jugés sensibles;
- Gestion des réseaux : l'évolution des cybermenaces et des outils pour s'en protéger est rapide et semble s'accélérer. En conséquence, une gestion proactive du périmètre informatique du Ministère est effectuée avec vigilance. Il est ainsi prévu que certains équipements de protection seront remplacés et que le réseau sera virtualisé afin d'offrir une plus grande flexibilité pour la migration des serveurs vers d'autres environnements comme ceux disponibles dans l'infonuagique. La DRI prévoit débiter une initiative en ce sens dans les deux prochaines années;
- Gestion des mises à jour et des correctifs : la DRI est dotée d'une politique de déploiement régulière des correctifs de sécurité sur les serveurs et les postes de travail. À la suite du passage à Windows 10/Office 365, il est également prévu d'appliquer les mises à jour majeures de ces outils de façon plus soutenue afin de réduire certains risques liés à l'utilisation de versions moins récentes de logiciels.

Quant à l'adoption des nouveaux standards émergents en TI, la DRI entend demeurer proactive particulièrement dans un contexte d'augmentation de l'information numérique qui s'inscrit dans un mouvement vers l'infonuagique.

Par ailleurs et depuis les dernières années, les enjeux d'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée et ayant l'expérience pertinente sont particulièrement présents en RI. Plusieurs postes demeurent en effet vacants pour de longues périodes et des mesures de mitigation comme le recours à des firmes externes ou le report de certains projets doivent souvent être envisagés. Avec l'appui de la Direction des ressources humaines, un plan d'action spécifique face à cette problématique sera élaboré au printemps 2019.

GESTION DE LA PERFORMANCE

Afin de continuer à améliorer sa performance, le Ministère compte :

- poursuivre le travail entrepris par la DRI et la Direction des processus organisationnels et gestion de projets (DPOGP) qui consiste à cartographier les principaux processus Affaires et RI du Ministère ;
- identifier les processus aptes à être entièrement ou en partie automatisés ;
- monitorer les délais de résolution des incidents détectés ou rapportés, en publier les résultats et se doter d'un plan d'action pour les réduire ;

- monitorer les délais de traitement des demandes reçues, lorsque considérées comme complètes ;
- pousser encore plus loin l'utilisation de tableaux de bord de gestion et autres outils d'intelligence d'affaires disponibles ;
- comparer ses principaux indicateurs de rendement avec ceux de l'industrie ;
- documenter de façon systématique les systèmes et infrastructures informatiques utilisés ou en développement au Ministère à l'aide d'une méthodologie standardisée ;
- dresser annuellement un inventaire complet des actifs informationnels du Ministère ;
- dresser annuellement un portrait de la main-d'œuvre TI pour l'ensemble du Ministère.

En juin 2015, le gouvernement du Québec présentait la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information. La consolidation des centres de traitement de l'information et l'optimisation du traitement et du stockage s'inscrivent dans les objectifs du troisième axe, « Adopter les meilleures pratiques ». Il est ainsi prévu que le CSPQ élabore un plan détaillé pour concrétiser cette volonté. Le MEI compte s'inscrire dès que possible dans ce vaste chantier et recourir davantage à l'infonuagique.

Ces orientations guideront les investissements en RI du MEI. Au cours des prochaines années, la DRI entamera des initiatives pour transférer certains systèmes technologiques sur site vers des services consommables en infonuagique, comme le courrier électronique, la gestion documentaire et les outils de collaboration (travail d'équipe, Webconférence, etc.). Ces initiatives préparent le MEI à l'allègement de ses investissements en technologies et au virage vers l'infonuagique de ses infrastructures. Les avantages sont multiples et les désavantages peu nombreux : sécurité accrue, meilleure granularité des contrôles et réduction importante des coûts de mise à niveau et de maintenance sur ce qui ne donne pas de valeur ajoutée aux clients. Les stratégies déjà en cours veillent à éviter les dépendances et assurer plutôt une capacité d'agilité en cas de besoin.

Dans cet esprit, la DRI finalisera au cours des prochains mois l'acquisition des services de collaboration Microsoft Office 365, offerts au portail d'approvisionnement gouvernemental. La première phase d'implantation consiste à mettre en place la suite bureautique en mode service. Une analyse d'affaires menant à la préparation d'un dossier d'opportunité et d'un dossier d'affaires est prévue afin de déterminer les besoins des utilisateurs en matière de gestion documentaire et d'outils de collaboration et convenir de la solution à retenir. Le projet permettra notamment de déterminer les rôles et les responsabilités des différents intervenants du Ministère qui auront à gérer ces outils en plus de définir les processus et de baliser les droits de partage de documents avec le personnel interne et avec les collaborateurs externes. La mise en service des solutions retenues devrait se réaliser par étape au cours des deux prochaines années.

CONCLUSION

Le Ministère a positionné ses RI comme un tremplin stratégique, pour sa clientèle et pour sa propre transformation organisationnelle. L'utilisation de nombreux services numériques ainsi que les mises en production des récents SEL ont tracé la voie à suivre.

Dans l'optique où les RI sont en pleine mutation, l'organisation même du travail offre matière à réflexion. L'apport des secteurs affaires au sein du Ministère à cette réflexion continuera d'être essentiel afin de propulser l'ensemble de l'organisation vers une plus grande efficacité.

