



Les Ressources Informationnelles

Un apport important pour le gouvernement du Québec

Institut de la gestion financière

Le 4 décembre 2013

**Les ressources informationnelles (RI) UN ATOUT
INDÉNIABLE POUR LE GOUVERNEMENT POUR :**

- accroître la performance de l'État (son administration)
- dispenser les services aux citoyens et aux entreprises

**Les RI représentent un apport économique
majeur pour le Québec**

La valeur ajoutée des RI pour le gouvernement

« Le gouvernement est au service de ses citoyens. Le directeur des TI, lui, veille à ce que la technologie contribue à faciliter, pour les *citoyens* Américains, l'accès aux services gouvernementaux ».

Citation M. Vivek Kundra, ancien directeur des TI américain

Les RI au gouvernement du Québec

Un investissement de l'ordre 3 milliards de dollars

(30 % pour les projets et 70 % pour la continuité)

Plus spécifiquement, pour les ministères et organismes, les RI représentent :

- Plus de **750 services en ligne** destinés aux citoyens
- Plus de **590 services** de type intranet ou extranet
- Près de **1300 systèmes applicatifs**
- Un réseau de télécommunication composé de **131 tours**, couvrant la transmission sur un territoire de **350 000 km² servant de ligne de vie aux intervenants de sécurité civile assurant ainsi la sécurité de la population.**
- Un portefeuille de **529 projets** en réalisation, totalisant 1,4 MM\$

La valeur ajoutée des RI pour le gouvernement

Au cœur de la prestation de services aux citoyens

- Assurance-médicaments
- Régime québécois d'assurance parentale
- Prêts et bourses
- Contrôle fiscal
- Système des garderies
- Gestion des taxes municipales
- Indemnisation des accidentés de la route et du travail

Dans un avenir rapproché, le gouvernement pourra offrir des services aux citoyens grâce aux données ouvertes

La valeur ajoutée des RI pour le gouvernement

Au cœur de l'administration gouvernementale

- Applications en soutien aux employés et aux gestionnaires
 - Le poste de travail pour les employés et gestionnaires :
 - préposés aux renseignements
 - comptables, actuaires, ingénieurs, etc.
 - La tablette numérique et le téléphone intelligent qui sont maintenant des incontournables pour les gestionnaires.
- SAGIR 1 et 2

La valeur ajoutée des RI pour le gouvernement

Un bref retour en arrière

En 2005, le Forum des gestionnaires en technologies de l'information, dans son rapport *Les technologies de l'information, partenaires stratégiques incontournables de la mission des ministères et organismes publics*, affirmait que :

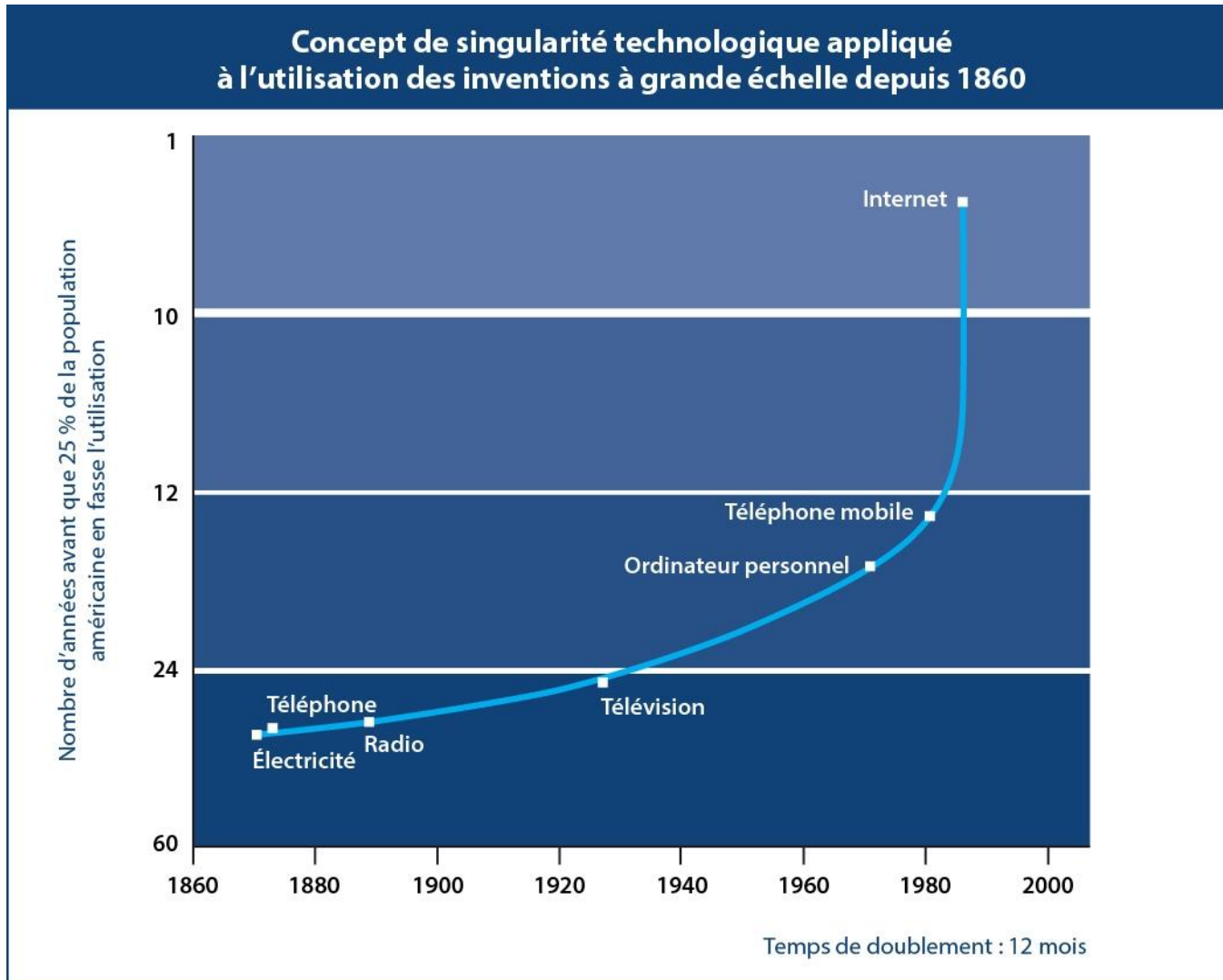
- Les TI ne sont plus seulement un support aux opérations, elles sont aussi de plus en plus un élément constitutif, un rouage de la prestation de services ainsi qu'un important levier pour la transformer efficacement.
- Les TI rapprochent la prestation de services des clientèles et en facilitent l'accès de même que l'utilisation.

La valeur ajoutée des RI pour le gouvernement

Un bref retour en arrière (suite)

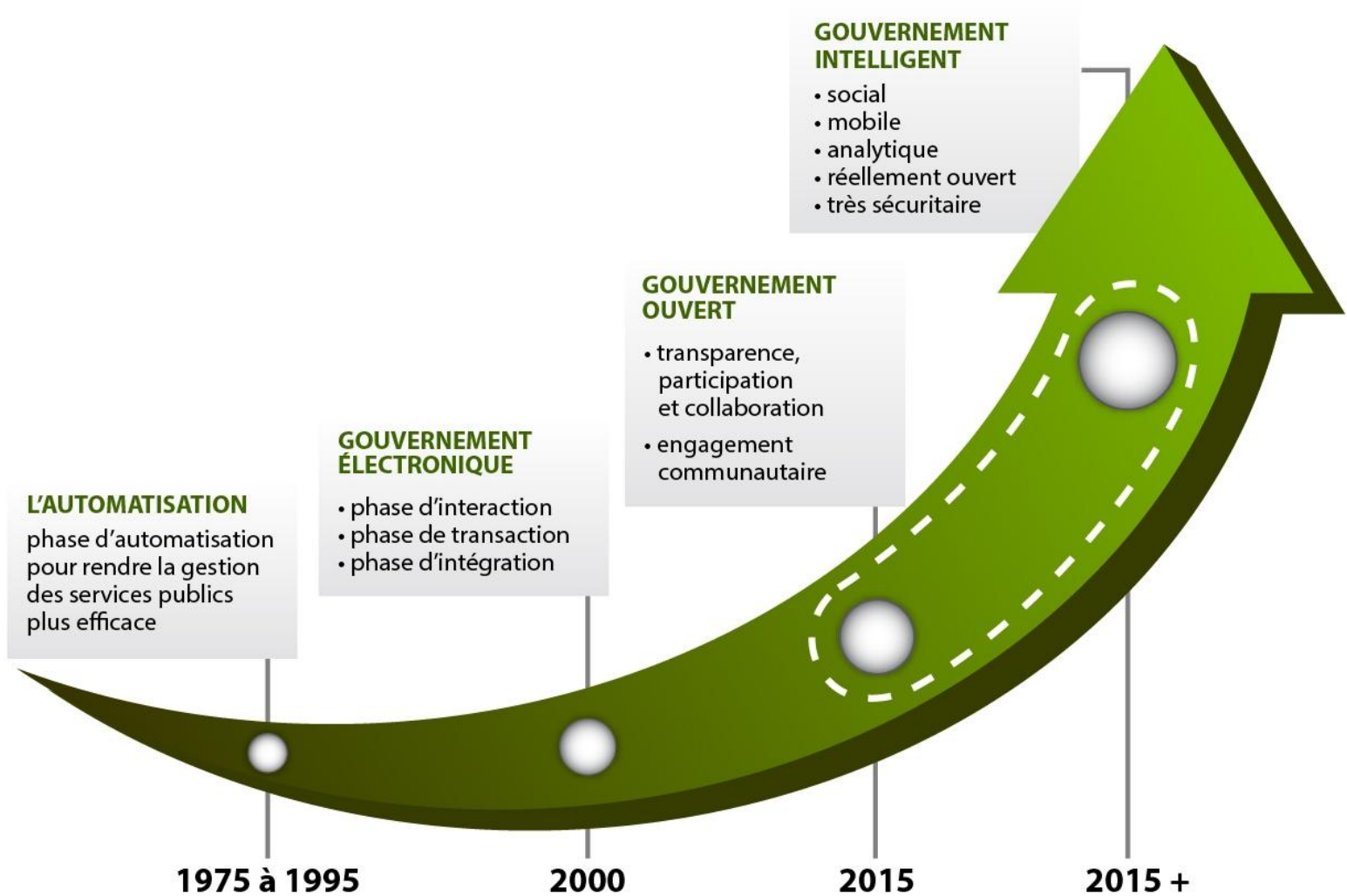
- Les TI constituent l'assise sans laquelle certains programmes ne pourraient être mis en place.
- Les TI offrent la possibilité de façonner les lignes d'affaires des ministères et organismes publics.
- Les TI sont l'un des principaux leviers sur lesquels les ministères et organismes peuvent s'appuyer pour améliorer leur efficacité sans compromettre les services aux citoyens.

L'évolution ultra rapide des RI accentue le défi



Les Ressources Informationnelles

Un apport important pour le gouvernement du Québec



Le gouvernement fait-il un usage exemplaire des RI dans sa prestation de services et dans son administration?

Des actions confirment que oui. Le gouvernement a posé des actions novatrices démontrant un usage exemplaire des RI pour soutenir sa prestation de services et son administration.

Le gouvernement a posé des actions novatrices

Mise en place d'une gouvernance des RI :

- Un dirigeant principal de l'information à l'échelle gouvernementale
- Un dirigeant sectoriel de l'information pour chaque organisme (93)
- Un dirigeant réseau de l'information pour chaque réseau (2)
- Un processus d'autorisation des projets
- Une programmation annuelle des activités et des projets
- Une planification triennale des activités et des projets
- Une reddition de comptes :
 - sur l'état de santé des projets (2 fois par année)
 - bilan des projets d'envergure
 - bilan annuel des activités et des projets

Mise en place d'une équipe pour soutenir les organismes publics

D'autres actions novatrices

- Sélection des travailleurs qualifiés (MICC)
- Bonjour Québec (Tourisme Québec)
- Resto (Facturation obligatoire dans le secteur de la restauration)
- L'extranet des thanatologues
- Transmission électronique obligatoire (ARQ)
- Mise en place de deux centres de développement en région (CSPQ)
- Mise en place du Centre d'expertise en logiciel libre
- Un environnement électronique sécuritaire
- Service Web de géo localisation (MSP)
- 511 GPS – Travaux routiers (MTQ)
- Événements de vie (Services Québec)
- Gouvernement ouvert

Qu'est-ce qu'un gouvernement ouvert?

COLLABORATION

Pourquoi?

- Améliorer l'efficacité de l'État

Comment?

- Mise en place d'une plateforme collaborative gouvernementale

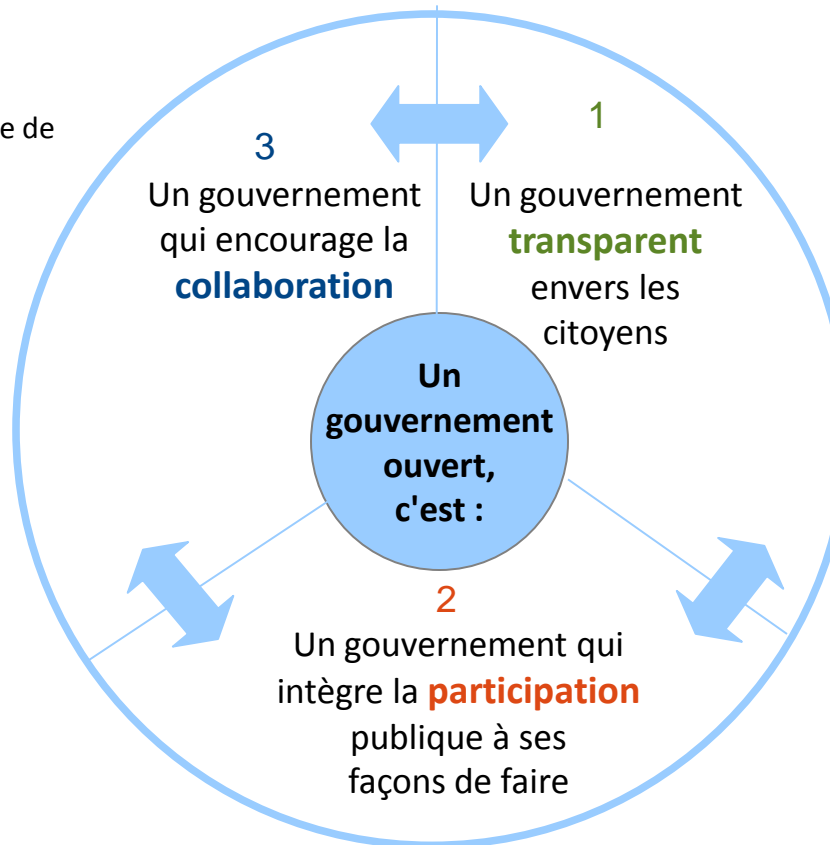
PARTICIPATION

Pourquoi?

- Améliorer les politiques et les programmes, de même que leurs évaluations
- Améliorer la prestation de services et son évaluation

Comment?

- Mise en place d'une plateforme de participation
- Utilisation des médias sociaux



TRANSPARENCE

Pourquoi?

- Accroître l'intégrité publique et la confiance de la population
- Stimuler l'économie par l'innovation et le développement d'une industrie fondée sur la réutilisation des données
- Favoriser une saine gestion publique

Comment?

- Instaurer une culture de transparence et d'ouverture
- Approche de divulgation proactive des documents et des données
- Diffusion des informations en formats ouverts (données ouvertes)
- Protéger la vie privée et les renseignements personnels des citoyens

**Des indices me portent à croire qu'il
reste du travail à faire**

Il reste du travail à faire

Indices :

- Plusieurs chèques sont encore produits dans les organismes publics
- Les employés complètent encore des feuilles de temps
- L'optimisation des collaborations entre les différents paliers, à l'instar de la gestion de la crise de Lac-Mégantic
- Le porte-à-porte à faire à la suite du décès d'une personne
- Les dossiers papier encore présents dans les domaines de la justice, hospitalier et autres
- Les outils pédagogiques en appui au monde de l'enseignement
- Les outils de formation disponibles au personnel du gouvernement
- L'usage et l'appropriation des possibilités du numérique pour l'entreprise

Pour un usage exemplaire des RI, la contribution des différents acteurs d'une organisation est requise

Les RI, c'est l'affaire de tous!

Au niveau gouvernemental, il faut :

- **Élaborer et faire approuver des grands principes favorisant une utilisation optimale des RI dans l'action, tels que :**
 - Optimiser les processus en privilégiant l'auto-service, le sans papier, la mise à contribution des partenaires, etc.
 - Privilégier le mode numérique pour l'échange d'informations avec les citoyens
 - Utiliser exclusivement le mode numérique pour l'échange d'informations avec les entreprises
 - Faire en sorte qu'une donnée déjà détenue par le gouvernement ne soit plus redemandée au citoyen dans la prestation de services
 - Rendre ouverte l'information de façon systématique
 - Réutiliser ou partager des actifs informationnels entre partenaires gouvernementaux
 - Utiliser davantage la vidéoconférence
- **Développer une culture de collaboration entre les organismes et entre les divers paliers ainsi qu'avec les partenaires**

Les défis du dirigeant de l'information :

- Conseiller son organisation quant à l'usage des RI pour réaliser le plan stratégique, la déclaration de services aux citoyens et la stratégie d'affaires
- Comprendre les affaires de son organisation
- Être en appui aux lignes d'affaires
- Parler la langue des affaires et non un langage hermétique
- Participer activement à la planification stratégique de l'organisation, à la déclaration de services aux citoyens, à l'élaboration de la stratégie d'affaires
- Veiller à l'application des règles établies par la loi
- Inscrire son organisation dans les orientations gouvernementales en RI
- Privilégier la mise en commun et la réutilisation
- Maintenir une vision intégrée et cohérente des RI de son organisation

Les défis du dirigeant d'organisme :

- Voir les RI comme un levier pour la prestation de services et la performance de son organisation
- Amener les RI au niveau des affaires et en appui aux affaires
- Assurer la gouvernance et la gestion des RI
- Mettre de l'avant des principes favorisant l'usage des RI
- Avoir une stratégie RI connue, arrimée à la stratégie d'affaires et partagée par son organisation
- Favoriser le partage, la mise en commun et la réutilisation des expertises et des acquis
- S'impliquer dans les projets et d'assurer la pérennité des acquis
- Disposer de compétences en RI en nombre suffisant
- Assurer un suivi rigoureux, diligent et transparent des RI
- S'assurer d'un ratio optimal ressources internes /ressources externes
- Autoriser la planification triennale, programmation annuelle, projet, etc.

Les défis des lignes d'affaires :

- Considérer l'équipe des RI comme un partenaire et non seulement un fournisseur
- Miser sur les RI pour transformer leur prestation de service, pour faire plus et mieux
- S'associer au secteur des RI pour faire différemment et profiter des innovations
- Assurer la maîtrise d'ouvrage de leurs projets, de veiller à la gestion du changement auprès de leur personnel et de leur clientèle
- Énoncer leurs besoins d'affaires
- Revoir en profondeur leurs processus avant de les informatiser
- S'inscrire dans le plan RI de leur organisation et non pas faire de RI en vase clos
- S'assurer que les RI amènent des bénéfices qualitatifs et quantitatifs
- Veiller à la pérennité des actifs
- Arrimer leur stratégie d'affaires à la stratégie des RI

Les défis des responsables de la gestion financière :

- S'assurer que les RI génèrent de la valeur et voir à la gestion de bénéfices
- Voir les RI comme un investissement et non comme un poste de dépenses
- Veiller à l'équilibre des investissements en RI entre la continuité et la croissance
- Collaborer avec les RI aux exercices de planification triennale, de programmation annuelle, etc.
- Établir le prix de revient des :
 - services rendus (électronique vs mode conventionnel)
 - services rendus par l'équipe des RI (coût annuel d'un poste de travail)
- Soutenir les équipes dédiées à l'élaboration des dossiers d'affaires et du calcul de la rentabilité
- Gérer un plus grand nombre de formulaires dans l'administration des budgets (planification, suivi, etc.)

Les défis du secteur des communications :

- Valoriser la profession et l'apport des RI afin d'en améliorer la compréhension auprès de tout l'organisme
- Aider le secteur des RI dans la mise sur pied de plateformes de collaboration ou l'introduction des réseaux sociaux, (par exemple, la plateforme de collaboration des dirigeants de l'information et leur entourage)
- Répondre à des questions telles que « Doit-on encore ajouter de nouveaux sites Internet aux quelques mille déjà existants? »
- Être associé aux projets et supporter l'organisation dans les communications liées au déploiement des nouveautés

Les défis du secteur des ressources humaines :

- Favoriser « les opérations se réalisant sans papier »
- Supporter l'organisation dans la planification de la main-d'œuvre associée aux RI
- Favoriser l'attraction, la rétention et la formation des ressources humaines en RI
- Faire un meilleur usage des RI dans les processus de recrutement comme des candidatures électroniques et l'usage des médias sociaux tels que Facebook ou LinkedIn

Les défis du responsable de la planification stratégique :

- S'assurer que les RI sont associées à l'exercice de planification stratégique afin d'appuyer la stratégie d'affaires
- Promouvoir des orientations telles que :
 - Privilégier le partenariat
 - Privilégier le prestation de services électronique avec nos clientèles
 - Accroître la collaboration dans l'organisation et inter organisation
 - Privilégier le sans papier
- S'impliquer dans les exercices de planification triennale, de programmation annuelle, etc.

Les défis des juristes :

- Éviter les formulaires prescrits
- Fournir un cadre favorisant les échanges électroniques
- Envisager que les services soient diffusés exclusivement de façon électronique (ex. entreprises et MO)

En résumé

Les RI permettent d'améliorer la prestation de services et la performance des organisations

Les RI ont des acquis solides dont il faut assurer la pérennité

Les RI sont un levier de transformation pour l'État

Les investissements en RI sont importants

Les RI nécessitent une saine gouvernance

La mise en commun et le partage de l'expertise, du savoir-faire et des services sont des incontournables

L'attraction, la rétention et la formation du personnel en RI font partie des enjeux

Les RI sont un secteur de l'économie en perpétuelle évolution

L'évolution et les attentes des clientèles en matière d'usage du numérique

Les RI c'est l'affaire de tous les intervenants d'une organisation!

Conclusion

« Le directeur des TI qui croit que son mandat se résume à des choix technologiques n'est pas à sa place. Il est là pour changer la vie des gens grâce à la technologie. »

Citation de Vivek Kundra, Journal des affaires le 31 août 2013

Le plus haut dirigeant doit voir les RI non pas comme une dépense, mais plutôt comme un levier pour dispenser sa prestation de services et améliorer la performance de son organisation. La contribution de tous est requise.

Pour ceux qui croient que c'est difficile, je vous invite à lire ceci :



Comment ça, y a trouvé?
C'est impossible!

On a oublié de lui dire
que c'était impossible...

EUREKA!

« Tout le monde savait que
c'était impossible à faire
et un jour quelqu'un est
arrivé qui ne le savait pas,
et **il l'a fait.** »

Citation de Winston Churchill

MERCI !

ANNEXE

La portée de la gouvernance des RI...5 axes

Besoins des clientèles, performance des affaires et continuité des opérations

L'alignement stratégique

- Les RI en appui à la vision et les stratégies de l'organisation
- Une stratégie des RI connue et partagée par l'organisation
- Que les RI soient représentées au comité de direction de l'organisme
- Le ciblage des opportunités de partage, de mise en commun et de réutilisation

La maîtrise des risques

- Les projets font l'objet d'autorisation, de suivis et de bilan
- Les actifs informationnels sont en bon état
- Les processus d'acquisition de biens et de recours aux services professionnels
- La sécurité de l'information

La portée de la gouvernance des RI...5 axes

Besoins des clientèles, performance des affaires et continuité des opérations

La création de valeurs

Que les RI génèrent des bénéfices quantitatifs et qualitatifs
L'équilibre des investissements en RI entre la continuité et la croissance

Gestion des ressources humaines

Que les ressources humaines en RI soient en nombre suffisants et disponibles
Que les ressources humaines en RI possèdent les compétences requises
Que le rapport entre ressources internes et recours à l'externe soit optimal

Mesure et suivi de performance

Suivi rigoureux, diligent et transparent de la performance des RI

Facteurs déterminants du succès des projets

Alignement sur la stratégie d'affaires de l'OP/Niveau Stratégique

- ..Objectifs d'affaires clairs alignés sur les objectifs de l'organisation et du Gouvernement;
- ..Cohérence solide entre les objectifs, la valeur recherchée, la portée et les moyens;
- ..Partager une vision commune entre les parties prenantes des objectifs du projet;

Leadership et organisation du projet. /Niveau tactique

- ..Capacité à prendre des décisions;
- ..Capacité à mobiliser les divers groupes de parties prenantes à l'atteinte des objectifs;
- ..Leadership visible, actif et soutenu mis en place par la haute direction.

Capacité de gestion et mise en œuvre. /Niveau opérationnel

- ..Capacité de l'organisation à réaliser et à intégrer le projet;
- ..Stratégies de réalisation et d'intégration s'harmonisant afin de permettre une transition accélérant ainsi la concrétisation de la valeur du projet.

****Extraits du « Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en RI » disponible sur la plateforme collaborative des DSI.***

Facteurs déterminants du succès des projets

Niveau stratégique

Niveau tactique

Niveau opérationnel

Alignement sur la stratégie d'affaires de l'OP

Leadership et organisation du projet

Capacité de gestion et mise en œuvre

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Avoir des objectifs d'affaires clairs alignés sur les objectifs de l'OP et du gouvernement • Définir un périmètre de projet clair et réaliste • Partager une vision commune entre les parties prenantes des objectifs du projet | <ul style="list-style-type: none"> • Obtenir le soutien de la haute direction et l'engagement des porteurs d'affaires • Posséder les capacités de direction et de gestion pour approuver les projets et pour assurer le leadership et l'encadrement de l'équipe de projet • Bénéficier de l'implication active d'un haut gestionnaire • Tenir responsables de leurs engagements les cadres supérieurs • Avoir des parties prenantes engagées et appliquer les pratiques de la gestion du changement visant la mobilisation et l'adhésion • Faire participer les parties prenantes à toutes les phases du projet • Avoir un directeur de projet dédié en provenance du domaine d'affaires concerné • Identifier les impacts du projet sur les utilisateurs, communiquer, organiser le travail et former adéquatement (gestion du changement) | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir un chargé de projet expérimenté • Bâtir la capacité organisationnelle pour réaliser le projet • S'assurer de la capacité organisationnelle à intégrer le projet • Rechercher une équipe de projet compétente • Communiquer des attentes réalistes par rapport aux résultats attendus du projet • Établir des responsabilités claires en regard de la reddition de comptes • Détenir une stratégie globale de mise en œuvre • Disposer des modalités adéquates de gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> • Détenir des mécanismes efficaces permettant de surveiller l'avancement des travaux et de contrôler les rendements réels des projets • Avoir un processus d'évaluation des risques des projets et du suivi des plans d'atténuation des risques • Avoir mis en place des pratiques, méthodes et outils exemplaires en gestion de projet • Faire de la gestion de projet une compétence essentielle |
|---|---|---|---|

Source : Adapté du rapport du vérificateur général 2010-2011 et de divers travaux réalisés par les HEC, le Cefrio et le PMI.