

---

# Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles (G1397)

---

Contenu accessible

Modification : Conseil d'administration du 2015-07-28

## Contenu

Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles .....	1
1. Introduction .....	1
2. Objectifs .....	1
2.1 Tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation.....	1
2.2 Investir de façon optimale et rigoureuse .....	2
2.3 Optimiser la gestion de l'expertise et du savoir-faire .....	2
2.4 Assurer la sécurité de l'information .....	2
2.5 Collaborer à la performance et à la productivité de la Société.....	2
3. Champ d'application .....	3
4. Cadre législatif .....	3
5. Définitions.....	3
6. Principes .....	4
7. Processus – Gestion des ressources informationnelles .....	9
8. Rôles et responsabilités .....	10
9. Reddition de compte .....	11

# Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles

## 1. Introduction

La gouvernance et la gestion des ressources informationnelles au sein du gouvernement soulèvent des enjeux majeurs pour les citoyens, les entreprises, les organismes, l'administration publique, en fait pour l'ensemble de la société québécoise.

La « Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement » établit les règles qui définissent notamment un champ d'application approprié en y incluant les ministères et organismes ainsi que les entreprises du gouvernement dont Investissement Québec, ci-après désigné la Société, fait partie.

La Société adopte sa politique en matière de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles dans le respect de la « Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement ». Elle contribue donc aux objectifs du gouvernement de se doter de règles claires pour une utilisation optimale des ressources informationnelles.

La présente politique se veut la pièce maîtresse pour relever les défis en matière de ressources informationnelles.

Voici les finalités de cette politique pour la Société :

- Adoption de sa gouvernance des ressources informationnelles.
- **\*\*TEXTE RÉVISÉ** Description d'un rôle de dirigeant principal de l'information et une définition précisée des responsabilités en matière de ressources informationnelles. **FIN\*\***
- Définition d'orientations permettant la cohérence entre la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles au sein de la Société.
- Mise en place des dispositions prévues dans la politique qui favorisent la rigueur et la transparence en matière de gestion des ressources informationnelles.
- Promotion des meilleures pratiques, axées sur des objectifs précis, dans l'utilisation des budgets alloués aux ressources informationnelles.
- Acquisition, développement, encadrement et rétention du savoir-faire associé aux ressources informationnelles.

Ces finalités s'inscrivent à l'intérieur des cinq grands objectifs ci-après.

## 2. Objectifs

### 2.1 Tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation

Tirer pleinement profit des ressources informationnelles constitue un des principaux leviers de transformation organisationnelle. Cette transformation permet de réaliser des gains en matière de productivité et favorise une convergence des actions, tout en

améliorant la prestation de services. Dans cette perspective, la Société privilégie les principes suivants :

- anticiper le potentiel des ressources informationnelles et s'y préparer;
- établir des objectifs quant aux gains de productivité.

## 2.2 Investir de façon optimale et rigoureuse

Il faut assurer une gestion rigoureuse et transparente des sommes consacrées en ressources informationnelles. Pour y parvenir, la Société doit :

- procéder à une allocation optimale des sommes consacrées en ressources informationnelles;
- favoriser la mise en commun et l'intégration des solutions à l'ensemble de ses lignes d'affaires;
- porter une attention particulière à la gestion des projets d'envergure ou touchant aux processus d'affaires et à l'approche de services intégrée.

## 2.3 Optimiser la gestion de l'expertise et du savoir-faire

Il faut viser l'optimisation de l'expertise et du savoir-faire en privilégiant les principes suivants :

- embaucher, développer et retenir des ressources humaines de qualité en ressources informationnelles;
- **\*\*TEXTE RÉVISÉ** faire appel à des ressources externes pour compléter l'expertise interne lorsque requis;
- encadrer le transfert des connaissances. **FIN\*\***

## 2.4 Assurer la sécurité de l'information

Il faut assurer la sécurité de l'information puis garder la confiance de nos clients et partenaires par l'application des trois éléments suivants :

- maintenir à jour les principes de la rubrique 6.4 de la présente politique et les directives internes sur la sécurité de l'information;
- élaborer et adopter un cadre de gestion de la sécurité de l'information selon les besoins de la Société;
- promouvoir la sensibilisation en matière de sécurité de l'information.

## 2.5 Collaborer à la performance et à la productivité de la Société

Dans cette perspective, les ressources informationnelles favorisent les pratiques ci-après :

- offrir des services et outils selon la directive « Offre de services en ressources informationnelles »;
- prendre appui sur les meilleures pratiques en technologie de l'information et des communications (TIC) sur le marché;
- jouer un rôle-conseil auprès de la Société en matière de TIC;

- répondre aux besoins de la Société en travaillant de concert avec les lignes d'affaires, et ce, dans le respect de la mission;
- tirer profit des innovations technologiques dont le logiciel libre.

### 3. Champ d'application

Cette politique s'adresse à tous les dirigeants et employés de la Société et de ses filiales en propriété exclusive, quel que soit son statut, ainsi qu'à toute personne dûment autorisée qui a recours aux ressources informationnelles de la Société et à son actif informationnel dans l'exercice de ses fonctions. Les consultants, les partenaires et les fournisseurs, ayant accès aux biens de la Société ou ayant en leur possession des biens de la Société ont les mêmes obligations que le personnel de la Société.

Cette politique s'applique aux actifs informationnels appartenant à la Société et détenus par elle, peu importe leur localisation ou bien aux actifs n'appartenant pas à la Société, mais utilisés dans ses locaux.

### 4. Cadre législatif

- ▣ Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement

### 5. Définitions

#### Logiciel libre

L'utilisation, la modification, la reproduction et la distribution du logiciel libre sont autorisées sans restriction, par opposition aux logiciels dits propriétaires.

#### Sécurité de l'information

Ensemble des moyens organisationnels, technologiques, humains et juridiques permettant d'assurer la réalisation des objectifs de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité de l'information ainsi que d'authentification des personnes et des dispositifs et de l'irrévocabilité des actions qu'ils posent.

#### Actif informationnel

Une information, une banque d'information électronique, un système ou un support d'information, une documentation, une technologie de l'information, une installation ou un ensemble de ces éléments, acquis ou constitués par une organisation.

#### Ressource informationnelle

Ressource utilisée par une entreprise ou une organisation, dans le cadre de ses activités de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour la prise de décision ou encore pour la résolution de problèmes.

Une ressource informationnelle peut être humaine, matérielle ou financière; elle pourrait donc être un fichier ou le système informatique lui-même. Elle est directement affectée à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'entretien, à l'exploitation, à l'accès, à l'utilisation, à la protection, à la conservation et à la destruction des éléments d'information.

La plupart du temps, les termes ressource informationnelle, ressource d'information et ressource en information sont utilisés au pluriel : ressources informationnelles, ressources

d'information et ressources en information. On désigne alors un ensemble de ressources qui peuvent être répertoriées dans l'actif informationnel de l'organisation.

**\*\*TEXTE RÉVISÉ Risque de sécurité de l'information**

Risque d'atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de l'information et qui peut avoir des conséquences sur la prestation de services à la population, sur la vie, la santé ou le bien-être des personnes, sur le respect de leurs droits fondamentaux à la protection des renseignements personnels qui les concernent et au respect de leur vie privée, sur l'image du gouvernement ou sur la prestation de services fournie par d'autres organismes publics.

**Incident de sécurité de l'information**

Conséquence observable de la concrétisation d'un risque de sécurité de l'information, nécessitant une intervention concertée au plan de la Société. **FIN\*\***

## 6. Principes

La Société privilégie les pratiques ci-après qui viennent appuyer les cinq objectifs de la Société présentés précédemment.

**6.1** Objectif – Tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation

A. Anticiper le potentiel des ressources informationnelles et s'y préparer

Pour y parvenir, il faut :

- adapter notre offre de services pour répondre aux besoins des clients et des partenaires en matière d'accessibilité des services (papier, téléphone, Internet, extranet);
- adapter notre offre de services en tirant profit des innovations technologiques disponibles et encourager l'approche de services intégrée dans l'ensemble des systèmes supportant les ressources informationnelles pour que la Société soit encore plus performante;
- mettre de l'avant des actions à valeur ajoutée qui répondent aux besoins de la Société;
- respecter les dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable.

B. Établir des objectifs quant aux gains de productivité

La Société doit valoriser et évaluer la réalisation de gains de productivité découlant des ressources informationnelles.

Pour ce faire, elle décrit encore plus précisément ces gains et les conditions de réalisation, particulièrement dans le cas des projets visant l'optimisation des processus d'affaires.

**6.2** Objectif – Investir de façon optimale et rigoureuse

A. Allocation optimale des sommes consacrées aux ressources informationnelles

Comme tout investissement, les sommes consacrées aux ressources informationnelles doivent être utilisées de façon optimale. Cette allocation budgétaire doit trouver un juste équilibre entre le maintien et l'évolution de l'actif

informationnel déjà en place et les nouveaux projets, tout en s'assurant de la conformité optimale des activités et des services de la Société.

Cette dernière doit consentir les sommes nécessaires pour maintenir la performance des systèmes sur lesquels reposent ses activités et ses services. À cet effet, la Société fait face à plusieurs enjeux :

- l'entretien et la mise à niveau des systèmes, des bases de données et des processus sont complexes et doivent être effectués dans un environnement technologique marqué par un rythme accéléré de changements et d'innovation;
- **\*\*TEXTE RÉVISÉ** les systèmes et outils de mission doivent s'adapter aux nouveaux besoins de partage d'information, de mobilité et de sécurité;
- le maintien à niveau des progiciels et licences doit être revu régulièrement; **FIN\*\***
- les grands projets en ressources informationnelles sont complexes. Ils nécessitent des efforts et des investissements majeurs comportant un niveau de risque souvent élevé.

La Société doit s'assurer de l'allocation optimale des investissements de la façon suivante :

#### 1- Déterminer les priorités d'investissement

La Société produit en support à sa planification stratégique :

- un schéma directeur;
- une planification triennale des projets et des activités en ressources informationnelles.

Le conseil d'administration approuve les priorités d'investissements à partir de cette planification. Ces priorités sont déterminées par la considération des activités concourantes suivantes :

- l'entretien et la mise à niveau des systèmes;
- le renouvellement, l'amélioration et l'évolution des systèmes existants;
- l'élaboration de nouveaux services et de nouveaux systèmes plus efficaces, plus fiables, mieux adaptés aux exigences (lois, normes, standard financier) et aux besoins des utilisateurs.

Le dirigeant principal de l'information doit s'assurer que l'ensemble des activités planifiées correspond à la vision à long terme et aux orientations établies par la Société. Par cette démarche, la Société veut améliorer la performance et la cohérence des activités à l'échelle de tous ses services.

**\*\*TEXTE RÉVISÉ** Le dirigeant principal de l'information s'assure qu'il y a un partage d'expérience et d'expertise pour favoriser les bons coups, et éviter le double emploi. **FIN\*\***

Aussi, la Société doit déposer une programmation de l'utilisation prévue des budgets consacrés en ressources informationnelles pour l'année en cours de même que l'impact triennal révisé.

#### 2- Reddition de comptes

La Société renforce davantage les actions de son processus de gestion des ressources informationnelles par la mise en place d'une reddition de comptes.

Cette reddition de comptes annuelle permet d'évaluer avec plus de précision les sommes et les efforts consacrés en ressources informationnelles de même que leurs impacts sur la Société. Certains éléments de cette reddition de comptes sont d'ailleurs intégrés dans le rapport annuel de gestion de la Société.

Cette reddition permet ainsi d'apprécier la performance de la gestion des ressources informationnelles quant aux ressources humaines affectées aux fonctions stratégiques, aux actifs informationnels et aux projets. Chaque projet fait de plus l'objet d'un suivi systématique et d'un bilan de fin de projet.

Le dirigeant principal de l'information doit produire annuellement, pour la haute direction, une analyse des résultats et des bénéfices obtenus et doit formuler des recommandations quant à la gestion des ressources informationnelles.

B. Favoriser la mise en commun et l'intégration des solutions

Une vue d'ensemble des besoins de toutes les lignes d'affaires de la Société permet de réaliser des projets multisectoriels pouvant générer des économies d'échelle et des bénéfices accrus.

**\*\*TEXTE RÉVISÉ** Dans un contexte de resserrement des ressources financières et de forte concurrence pour recruter des ressources humaines qualifiées, la Société doit optimiser ses façons de faire en privilégiant la mise en commun de l'expertise, de l'information, de la sécurité de l'information, des solutions et des infrastructures et leur intégration dans les différentes lignes d'affaires. **FIN\*\***

L'actualisation de l'infrastructure est aussi nécessaire dans le but de la faire évoluer de façon optimale et permettre à la Société de s'y appuyer à long terme.

C. Porter une attention particulière à la gestion des projets

**\*\*TEXTE RÉVISÉ**

1- Mode de gestion de projet

La Société met en place un mode de gestion des projets d'affaires bien adapté à leur envergure et à leur caractère multisectoriel. Il importe de détenir un portefeuille intégré de tous les projets de la Société, afin de planifier les activités et le déploiement des ressources humaines, d'intégrer les solutions lorsque requis, d'assurer un suivi adéquat et de produire une reddition de comptes consolidée. La planification triennale est l'un des outils privilégiés afin de prioriser les besoins.

Le succès d'un projet repose sur plusieurs facteurs et de bonnes pratiques, dont :

- un besoin d'affaires précis, bien évalué, exprimé clairement et compris par l'ensemble des ressources engagées dans sa réalisation;

- une gestion du changement, ayant appui de la haute direction, prévue dès le début du projet et déployée progressivement auprès de l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les utilisateurs;
- un découpage des livraisons efficient, qui comporte des échéanciers réalistes tenant compte des contraintes et des enjeux;
- une gestion des risques, du transfert de connaissances et de l'expertise;
- des ressources imputables et responsables.

Le dirigeant principal de l'information doit s'assurer que ces bonnes pratiques sont connues et appliquées à l'ensemble des projets de la Société.

**FIN\*\***

## 2- Mécanisme d'autorisation des projets

Les paramètres d'autorisation prévus sont :

- pour les projets d'un million de dollars et plus, un dossier de présentation stratégique et un dossier d'affaires sont exigés;
- pour les projets entre cinq cent mille et un million de dollars, un dossier d'affaires est exigé, à moins d'avis contraire du dirigeant principal de l'information;
- pour les projets de moins de cinq cent mille, un dossier justificatif est requis.

Ces étapes permettent de bien cerner le besoin, d'évaluer les meilleures solutions possibles de même que d'estimer avec plus de précision les coûts du projet et le calendrier des phases de réalisation. Chaque phase d'autorisation de projet est l'occasion de démontrer de bonnes pratiques de gestion et favorise une meilleure prise de décision.

Tout dépassement de coût de plus de :

- 25 % de la valeur estimée lors de l'autorisation d'un projet de moins de 100 000 \$
- 15 % de la valeur estimée lors de l'autorisation d'un projet de plus de 100 000 \$

devra faire l'objet d'une autre autorisation par le pallier d'autorisation initial.

## 3- Diffusion de l'information de gestion

Le dirigeant principal de l'information doit effectuer un suivi des projets sur la base de certains critères dont les risques associés au projet. Il fait appel à un comité d'experts pour le soutenir dans cette action.

### 6.3 Objectif – Optimiser la gestion de l'expertise et du savoir-faire

Au sein de la Société, l'amélioration des services offerts repose avant tout sur des ressources humaines de qualité. Le bon fonctionnement des ressources informationnelles dépend de la disponibilité de systèmes solides, mais surtout de la présence de ressources humaines compétentes.



A. Gestion de l'expertise et du savoir-faire

Dans un contexte de rareté de ressources et de l'évolution constante des technologies, il importe pour la Société que tous ses services dont ceux spécialisés continuent de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée en ressources informationnelles. Cette main d'œuvre doit être en nombre suffisant pour assurer la continuité des affaires courantes ainsi que la réalisation des projets de développement en appui aux besoins des domaines d'affaires.

À cette fin, la Société doit veiller à ce que la gestion des ressources humaines assure, par un plan de développement de la main-d'œuvre, la disponibilité du savoir-faire nécessaire au bon fonctionnement des systèmes de la Société ainsi qu'à la maîtrise de ces systèmes, des services et des opérations.

B. Encadrement du recours aux ressources externes

Des processus ont été mis en place afin d'encadrer adéquatement le recours aux ressources externes (voir la « Politique de gestion des achats et des contrats »). La présente politique renforce cet encadrement en outillant davantage ses services spécialisés et en privilégiant une gestion optimale.

La Société met en place les moyens nécessaires pour que soient connus les mandats confiés à des ressources externes, leur réalisation et le bilan que l'on peut tirer des résultats obtenus.

**6.4** Objectif – Assurer la sécurité de l'information

La Société s'engage à maintenir des services sécuritaires et à assurer la protection des informations confidentielles. Sa directive « Sécurité des actifs informationnels » résume les lignes directrices soutenues par la Société.

A. Maintenir à jour ses directives internes

La Société déploie les efforts nécessaires en sécurité et en sensibilisation à la sécurité de l'information en tenant compte de la présence d'outils collaboratifs et d'une nouvelle génération d'employés.

B. Adopter un cadre sur la sécurité de l'information

Afin de supporter les mesures en place en matière de sécurité, la Société désire appuyer sa gouvernance sur des éléments concrets. À cet effet, la Société :

- adopte et met en œuvre un cadre de gestion de la sécurité de l'information;
- définit et met en œuvre des processus formels, notamment dans les domaines de gestion des risques, de la gestion des accès et de la gestion des incidents de sécurité, permettant de favoriser les meilleures pratiques;
- élabore une approche stratégique triennale de sécurité.

C. Promouvoir la sensibilisation en matière de sécurité de l'information

Volet incontournable de la sécurité, la Société met en place un programme de sensibilisation sur la sécurité de l'information permettant de diminuer les risques d'incidents en inculquant de bons comportements aux employés.

**6.5** Objectif – Collaborer à la performance et à la productivité de la Société

A. Entente de services avec les utilisateurs et logiciel libre

La Société définit son entente de services avec les utilisateurs dans la directive « Offre de services en ressources informationnelles ».

La Société désire encourager l'utilisation du logiciel libre lorsque celui-ci s'avère être le meilleur choix. Dans cette perspective, la Société énonce clairement sa position et propose deux actions :

- considérer le logiciel libre au même titre que tout autre logiciel lors d'analyse de projets sauf dans le domaine de la bureautique;
- utiliser des outils d'aide à la décision et des guides reconnus pour supporter les décisions.

## 7 Processus – Gestion des ressources informationnelles

Le processus lié à la gestion des ressources informationnelles est le suivant.

### 7.1. Planification, programmation, suivi et bilan

Aux fins de la gouvernance et de la gestion des ressources informationnelles, la Société s'engage à :

- établir une planification triennale de ses projets et de ses activités dans les six mois suivant l'approbation de son plan stratégique par le gouvernement;
- établir une programmation annuelle de l'utilisation des sommes qu'il prévoit leur consacrer pendant son exercice financier;
- effectuer, dans les cas déterminés par le président-directeur général ou le conseil d'administration, le suivi d'un projet selon les périodes et les éléments établis par celui-ci;
- dresser un bilan pour chaque projet ou, selon le cas, chaque phase d'un projet ayant fait l'objet d'une autorisation spécifique;
- produire un suivi trimestriel en accord avec le suivi du plan d'action de la Société;
- dresser un bilan annuel de ses réalisations et des bénéfices réalisés.

Les documents produits doivent être transmis par les services concernés au dirigeant principal de l'information pour qu'il en fasse une synthèse, donne son avis et formule des recommandations au président-directeur général ou au conseil d'administration selon le cas.

### 7.2. Approbation et autorisation

La planification triennale doit être approuvée par le conseil d'administration. La planification et le budget annuels doivent être approuvés :

- par le président-directeur général;
- par le conseil d'administration lorsque de nouveaux projets ou investissements majeurs (> 500 000 \$) sont nécessaires et ajoutés dans la planification triennale.

**\*\*TEXTE RÉVISÉ** Tout projet en ressources informationnelles de la Société doit être autorisé par le niveau d'autorité désigné à la rubrique Signature des achats et des contrats de la Politique de gestion des achats et des contrats. **FIN\*\***

Pour l'application de la présente politique, on entend par « projet en ressources informationnelles » l'ensemble des actions menant au développement, à la mise à niveau, à l'acquisition, à l'évolution et à l'entretien d'applications et d'outils en ressources informationnelles.

Les services concernés doivent, dans tous les cas, transmettre au dirigeant principal de l'information une copie des synthèses, des avis et des recommandations à remettre à l'autorité pertinente pour autorisation.

## 8 Rôles et responsabilités

Les principaux intervenants dans le domaine des ressources informationnelles à la Société et les principales responsabilités assumées par ceux-ci sont :

### 8.1 Conseil d'administration - CA

- approuver la politique en matière de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles;
- approuver la planification triennale.

### 8.2 Président-directeur général - PDG

- nommer, au sein de la Société, un dirigeant principal de l'information;
- **\*\*TEXTE RÉVISÉ** désigner un responsable organisationnel de la sécurité de l'information (ROSI);
- désigner un coordonnateur organisationnel de gestion des incidents (COGI);  
**FIN\*\***
- approuver les standards applicables en matière de ressources informationnelles par la Société;
- déterminer les orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources informationnelles;
- approuver la planification annuelle et le budget annuel.

### 8.3 Dirigeant principal de l'information – DPI

- conseiller la haute direction en matière de ressources informationnelles notamment à l'égard de stratégies, de politiques, de budgets, de cadres de gestion, de standards, de systèmes et d'acquisitions et formuler des recommandations en ces matières;
- mettre en œuvre des directives conformément à la présente politique, en surveiller l'application et en coordonner l'exécution;
- assurer une consolidation de la planification triennale et des bilans en ressources informationnelles produits par la Société;
- coordonner la mise en œuvre des initiatives en ressources informationnelles;
- concevoir et mettre à jour l'architecture d'entreprise, notamment en sécurité de l'information et des actifs informationnels de même qu'en gestion de l'information;
- définir les règles inhérentes à la sécurité de l'information dont celles relatives à l'authentification, lesquelles peuvent être complétées par des règles particulières;
- diffuser, auprès des services de la Société, les pratiques exemplaires en matière de ressources informationnelles et informer le PDG des résultats observés et des bénéfices obtenus;
- proposer des guides, des pratiques et divers services visant à soutenir les services en matière de ressources informationnelles;

- **\*\*TEXTE RÉVISÉ** effectuer une planification bisannuelle des actions de sécurité de l'information au plus tard le 31 mai, qui inclut les priorités d'actions et les échéances afférentes découlant des exercices d'audits et de tests d'intrusion;
- Produire un bilan bisannuel de la sécurité de l'information au plus tard le 30 juin.  
**FIN\*\***

## 9 Reddition de compte

La présente politique est révisée aux trois ans ainsi que lors de changements qui pourraient l'affecter (ex. : changement de plan stratégique, de lois) afin d'en assurer l'adéquation aux besoins de la Société en ressources informationnelles.