

Québec, le 19 décembre 2019

PAR COURRIEL

Numéro de la demande : LAI-ADM-19-025

Objet : Suivi de votre demande d'accès à des documents

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès à des documents, reçue par courriel le 11 décembre 2019 au Bureau du responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de Retraite Québec.

Votre demande était formulée ainsi :

« En vertu de l'article 9 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics, j'aimerais obtenir une copie du plan directeur en ressources informationnelles de votre organisation. »

Après analyse, conformément à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après « Loi sur l'accès »), nous sommes en mesure d'accéder à votre demande. Ainsi, vous trouverez ci-joint une copie du plan directeur en ressources informationnelles de Retraite Québec actuellement en vigueur et qui a été transmis au Secrétariat du Conseil du trésor comme prescrit par les Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles.

Conformément à l'article 51 de cette loi, nous vous informons que vous pouvez faire une demande de révision en vous adressant à la Commission d'accès à l'information. Ce recours est prévu à la section III du chapitre IV (articles 135 et suivants). Votre demande doit être présentée dans les trente jours qui suivent la date de la présente lettre. À cet effet, nous joignons à notre envoi le document intitulé *Avis de recours en révision*.

Nous vous prions d'agréer, , nos salutations distinguées.

Original signé,
Responsable de l'accès à l'information
et de la protection des renseignements
personnels

p. j. Avis de recours en révision
Plan directeur en ressources informationnelles

Plan directeur en ressources informationnelles
2018-2022

Vice-présidence aux technologies de l'information

Octobre 2018

Table des matières

1-Introduction	1
2-Vision d'avenir des ressources informationnelles	1
3-Contribution des RI aux priorités stratégiques	1
3.1 Enrichir l'expérience client	1
3.2 Maintien d'un système de retraite durable.....	1
3.3 Développer une culture organisationnelle en vue de positionner la marque employeur	1
3.4 Développer et partager l'expertise retraite.....	1
3.5 Viser l'excellence dans les façons de faire.....	1
3.6 Contribution aux initiatives gouvernementale	1
4-Opportunités de transformation et de création de valeur	1
6-Gestion des risques.....	1
7-Gestion de la performance en RI	1
8-Alignement sur les orientations et directives gouvernementales	1

1-Introduction

Pour une organisation telle que Retraite Québec, dont la mission est centrée sur les services en matière de retraite et dont les opérations représentent un fort volume, les TI se retrouvent au cœur de tous les aspects de la prestation de services et de la gestion interne. L'informatique y est plus qu'un simple outil : elle est devenue un moteur des opérations et du changement. Elle est aujourd'hui un élément clé de toute initiative d'amélioration, d'innovation et de transformation.

Dans ce contexte, l'encadrement de l'évolution des TI à travers une démarche de planification spécifique, arrimée à celle de l'organisation, est une pratique reconnue comme indispensable à une saine gouvernance des actifs informationnels. Ce type de démarche structurante fait partie des pratiques de gestion bien établies dans plusieurs ministères et organismes.

Le résultat de cette démarche se concrétise dans le document *Perspectives TI 2017-2019* présenté ici. Celui-ci s'articule autour d'un découpage en cinq objectifs stratégiques TI de haut niveau qui visent à répondre aux objectifs du Plan stratégique 2017-2019 de Retraite Québec, aux orientations gouvernementales et au maintien de la continuité des services. Chaque objectif stratégique est à son tour précisé par plusieurs objectifs opérationnels. Ces objectifs font l'objet de mesures concrètes permettant d'en mesurer l'atteinte.

Les perspectives TI visent avant tout à arrimer efficacement la contribution des TI au plan stratégique de l'organisation. Il est donc naturel qu'elles s'alignent sur la même période, soit 2017-2019. Il est important de noter qu'étant un secteur horizontal dans l'organisation, la contribution des TI est double :

- d'une part à travers des initiatives en lien avec le plan stratégique qui lui sont spécifiquement assignées;
- et d'autre part en collaborant aux initiatives en lien avec le plan stratégique placées sous la responsabilité d'autres vice-présidences, mais comportant un volet TI.

Par ailleurs, en plus d'un alignement sur le *Plan stratégique 2017-2019* et les plans sectoriels des autres vice-présidences, les *Perspectives TI 2017-2019* doivent aussi intégrer des objectifs en lien avec d'autres obligations essentielles de la VPTI : la continuité et la pérennité des services TI et le respect des orientations gouvernementales en TI.

Les *Perspectives TI 2017-2019* prennent également en considération le marché des TI, les travaux et les initiatives liées au regroupement. La sélection et la hiérarchisation des objectifs et des mesures tiennent compte des résultats d'ateliers dédiés, qui ont impliqué l'ensemble des gestionnaires de la VPTI.

2-Vision d'avenir des ressources informationnelles

Les *Perspectives TI 2017-2019* résultant de cette approche s'articulent autour de cinq grands objectifs stratégiques TI, dont la justification est brièvement présentée ci-dessous.

- 1. Maintenir la santé des actifs TI pour assurer la continuité des services.** La VPTI a comme mission première de fournir à l'organisation des moyens de traitement informatique disponibles, performants, fiables, sécuritaires, bien adaptés aux besoins, capables d'évoluer au rythme de ces derniers, dans une perspective de pérennité. La VPTI doit s'en assurer malgré un environnement rendu encore plus critique par l'augmentation du phénomène de cybercriminalité et par le contexte particulier de Retraite Québec, issue du regroupement récent et rapide de deux organisations distinctes.

L'objectif le plus immédiat est de veiller à *atteindre pleinement les objectifs de niveau de service*. Afin de procurer des assises solides au regroupement, intégrées en un tout cohérent et pérenne, il s'agit d'*unifier des infrastructures technologiques et de sécurité et contrer la désuétude* et, pour préparer l'avenir de façon éclairée et rigoureuse, d'*élaborer une vision intégrée de l'évolution des actifs TI*.

6 mesures ont été identifiées afin d'atteindre ces objectifs.

Maintenir la santé des actifs TI pour assurer la continuité des services	Atteindre pleinement les objectifs de niveau de service
	Unifier les infrastructures technologiques et de sécurité et contrer la désuétude
	Élaborer une vision intégrée de l'évolution des actifs TI

Mesure de l'atteinte des objectifs :

- Livraison d'une cartographie et d'une vision intégrée des actifs (2017)
- Production d'un bilan de santé (2017) et mise en œuvre des recommandations (2018)
- Mise en place d'un processus de gestion de l'évolution des actifs (2017)
- Atteinte d'un taux de désuétude des infrastructures en deçà de 25 % (2018)
- Atteinte des objectifs de niveau de service : 90 % des composants (2018) et 100 % (2019)
- Unification de l'infrastructure téléphonique des centres de relations clients, de l'infrastructure d'authentification et de contrôle d'accès, de l'infrastructure de contrôle de l'accès physique, des outils de gestion des services technologiques et des postes de travail (2019)

- 2. Conseiller et soutenir l'organisation dans sa transformation et son évolution.** Dans un contexte de changements dans la société découlant de l'innovation en TI, auxquels s'ajoutent les enjeux apportés par le regroupement de Retraite Québec, la contribution des TI aux solutions d'affaires ou de gestion interne constitue un facteur clé de réussite. Pour ce faire, les TI doivent jouer leur rôle de partenaire et de facilitateur auprès des autres secteurs de l'organisation.

Le premier pas est de *compléter le passage à une architecture d'entreprise corporative* qui permette aux secteurs d'affaires et aux TI de partager une vision claire et commune de leurs orientations et de leurs priorités. La VPTI doit être un partenaire actif non seulement dans l'élaboration de cette vision, mais aussi dans sa concrétisation. C'est dans cette perspective qu'elle se propose de *contribuer à la réalisation des plans sectoriels des autres vice-présidences* dans leurs dimensions TI. Pour ce qui a trait aux projets et autres initiatives, il s'agit d'une part de *renforcer le mode collaboratif dans le processus de livraison de solutions d'affaires* afin d'améliorer l'adéquation des solutions livrées avec les besoins d'affaires et d'autre part, de s'employer davantage à *respecter les engagements de projets en maintenant leur réalisation à l'intérieur des paramètres autorisés*. Enfin, l'expertise du secteur TI doit être mise à contribution de façon plus systématique, afin d'aider efficacement l'organisation dans l'appropriation des nouvelles technologies en commençant par *structurer la recherche et l'intégration de solutions innovantes*.

6 mesures ont été identifiées afin d'atteindre ces objectifs.

Conseiller et soutenir l'organisation dans sa transformation et son évolution	Compléter le passage à une architecture d'entreprise corporative
	Contribuer à la réalisation des plans sectoriels des autres vice-présidences
	Renforcer le mode collaboratif dans le processus de livraison de solutions d'affaires
	Respecter les engagements de projets en maintenant leur réalisation à l'intérieur des paramètres autorisés
	Structurer la recherche et l'intégration de solutions innovantes

Mesure de l'atteinte des objectifs :

- Révision du cadre de gestion de projets (2017)
- Respect des engagements des projets inscrits au portefeuille : 80 % des nouveaux projets (2017, 2018, 2019)
- Réalisation des contributions TI requises aux plans sectoriels des autres vice-présidences (2017, 2018, 2019)
- Production d'un rapport de veille annuel présenté au CoDir (2017, 2018, 2019) et débouchant sur au moins 2 dossiers de positionnement entérinés par le CoDir (2019)
- Choix d'investissement impactant les volets couverts par l'architecture d'entreprise (processus, information, applications, infrastructures technologiques, sécurité) appuyés par l'AE: 100 % (2018)
- Mise en place d'un processus de livraison intégrant l'approche agile (2018), incluant un premier projet pilote (2017)

- 3. Développer l'expertise et maintenir la mobilisation du personnel.** Les orientations gouvernementales visent à ce que les ministères et organismes reprennent en main la maîtrise d'œuvre en matière de TI et baissent leur niveau de dépendance vis-à-vis du recours à la main-d'œuvre de fournisseurs privés. Par ailleurs, le regroupement et les changements qui l'accompagnent peuvent être perçus comme déstabilisants pour nombre d'employés et impacter leur motivation, voire provoquer leur départ. Or, la disponibilité de l'expertise est l'une des problématiques les plus aiguës vécues par les secteurs des TI.

Afin de répondre à ces enjeux, on se doit donc de *renforcer la maîtrise d'œuvre à l'interne et faire croître les compétences internes* en TI. La VPTI doit également redoubler d'efforts pour *mettre en valeur les possibilités de cheminement de carrière* et *développer un milieu de travail mobilisateur*.

6 mesures ont été identifiées afin d'atteindre ces objectifs.

Développer l'expertise et maintenir la mobilisation du personnel	Renforcer la maîtrise d'œuvre à l'interne et faire croître les compétences internes
	Mettre en valeur les possibilités de cheminement de carrière
	Développer un milieu de travail mobilisateur

Mesure de l'atteinte des objectifs :

- Réalisation du volet remplacement des ressources externes du plan de dotation (2017)
- Adéquation compétences-tâches intégré au Plan de main d'œuvre en TI (2017)
- Intégration des objectifs de cheminement de carrière des employés au processus d'évaluation annuelle (2017)
- Formalisation du processus d'accueil et d'intégration (2017)
- Satisfaction à l'égard de l'information transmise aux employés : taux de satisfaction de 80 % (2017)
- Réalisation du plan de développement de compétences liés aux changements de rôles et aux postes névralgiques : 60 % (2017), 100 % (2019)

- 4. Unifier et optimiser les façons de faire en TI pour améliorer l'efficacité.** Les TI sont un des secteurs où le potentiel de mise en commun de moyens, et donc d'économies, suite au regroupement est important. Mais puisqu'une telle unification exige de réviser les façons de faire, la convergence doit se faire vers des solutions optimales et non vers la simple reconduction des pratiques de l'une ou l'autre des anciennes organisations. L'unification des façons de faire va donc de pair avec leur optimisation.

Afin d'identifier les activités qui bénéficieraient le plus d'une optimisation et de pouvoir suivre les progrès réalisés, il est essentiel de commencer par *améliorer la mesure de performance des processus TI en se dotant d'indicateurs clés de performance*. Par ailleurs, les TI reposant sur des activités relativement standardisées, on peut bénéficier de l'expérience accumulée dans l'ensemble de l'industrie et *réviser les processus TI en s'alignant sur les référentiels de pratiques reconnus*. Enfin, le gouvernement vise une fermeté accrue dans la gestion du recours aux fournisseurs privés, ce qui implique de *planifier et gérer rigoureusement les acquisitions de biens et services en assurant l'alignement avec les orientations et règles gouvernementales*.

4 mesures ont été identifiées afin d'atteindre ces objectifs.

Unifier et optimiser les façons de faire en TI pour améliorer l'efficacité

Améliorer la mesure de performance des processus TI en se dotant d'indicateurs clés de performance

Réviser les processus TI en s'alignant sur les référentiels de pratiques reconnus

Planifier et gérer rigoureusement les acquisitions de biens et services en assurant l'alignement avec les orientations et règles gouvernementales

Mesure de l'atteinte des objectifs

- Mise en place d'un processus intégré de planification et de suivi des contrats en TI (2017)
- Définition d'un cadre méthodologique d'entreprise favorisant l'intégration de solutions du marché, (2018)
- Couverture des processus VPTI par les indicateurs clés de performance : 60 % (2018) et 80 % (2019)
- Unification des processus TI et intégration des bonnes pratiques des référentiels reconnus : 10 processus TI identifiés comme prioritaires suite à l'étude de maturité effectuée en 2016, soit 6 (2018), puis 4 (2019)

5. Tirer profit de l'offre de solutions gouvernementales et des standards du marché.

L'optimisation des façons de faire doit être l'occasion de réaffirmer les orientations TI les plus porteuses de valeur et d'économies, notamment celles qui consistent à tirer parti des services et des produits disponibles au niveau gouvernemental ou sur le marché plutôt que de les réinventer de toutes pièces.

La VPTI vise donc à *intégrer, par défaut, les orientations gouvernementales dans les dossiers de présentation stratégique, les dossiers d'affaires et les dossiers d'orientation* et à *considérer en priorité les solutions basées sur des services externes, infonuagiques ainsi que les progiciels, notamment les logiciels libres*.

2 mesures ont été identifiées afin d'atteindre ces objectifs.

Tirer profit de l'offre de solutions gouvernementales et des standards du marché

Intégrer, par défaut, les orientations gouvernementales dans les dossiers de présentation stratégique, les dossiers d'affaires et les dossiers d'orientation

Considérer en priorité les solutions basées sur des services externes, infonuagiques ainsi que les progiciels, notamment les logiciels libres

Mesure de l'atteinte des objectifs :

- Prise en compte par défaut des orientations gouvernementales : 100 % (2017)
- Orientations TI intégrant les considérations prioritaires définies et intégrées aux processus de décision : 100 % (2017)

3-Contribution des RI aux priorités stratégiques

Retraite Québec s'appuie très largement sur les ressources informationnelles dans sa prestation de services aux clients et sa gestion interne. La présente section vise à présenter la contribution aux priorités stratégiques de Retraite Québec des initiatives basées sur le recours aux RI. Ces priorités sont traduites par les grandes orientations inscrites à son plan stratégique 2017-2019.

Les principales initiatives RI en cours et à venir pour la période 2018-2022 sont listées sous chacune des orientations à laquelle elles contribuent principalement ainsi que sous le couvert de la contribution de Retraite Québec à la réalisation des initiatives et projets à l'échelle gouvernementale.

3.1 Enrichir l'expérience client

L'enrichissement de l'expérience client constitue le fer de lance de la transformation de Retraite Québec. Cet enrichissement se situe au cœur de ses préoccupations et en tête de ses priorités. Les RI rendent possible une diversité d'initiatives devant conduire à des services répondant davantage aux attentes des clients et mieux adaptés à leurs réalités.

Orientation 1: Enrichir l'expérience client

Principales initiatives RI en cours et à venir

- Simplification et adaptation des démarches à la réalité des clients dont un parcours allégé et plus facilitant pour les bénéficiaires de prestations de survivant et en cas de séparation et automatisation de la révision des rentes des régimes de retraite du secteur public (Chantier parcours client)
- Amélioration du dossier client intégrant les données de tous les domaines d'affaires de Retraite Québec (Chantier client 360)
- Révision des communications avec la clientèle par la mise en place d'un centre de relation avec la clientèle (CRC) unifié et comportant des améliorations dont une RVI adaptée au profil du client ainsi que la révision des contenus diffusés et des moyens utilisés pour communiquer (Chantier contact client)
- Bonification de l'offre de services numériques dont l'évolution du service Mon Dossier vers un espace numérique sécurisé plus complet et plus facile d'accès (Chantier client numérique)
- Bonification des services aux employeurs dont le développement et le déploiement d'une stratégie employeur visant entre autres à améliorer la qualité des données (Chantier client employeur)
- Mise en place d'une mesure de soutien aux enfants pour l'achat de fournitures scolaires

3.2 Maintien d'un système de retraite durable

Le maintien d'un système de retraite durable passe par des évolutions fréquentes et quelques fois majeures des différents programmes. Dans les mois et années qui viennent, les RI soutiendront et permettront la mise en place de la bonification importante du Régime de rentes et contribueront par différents outils, à la sensibilisation à la préparation financière à la retraite.

Orientation 2: Contribuer activement au maintien d'un système de retraite durable

Principales initiatives RI en cours et à venir

- Mise en place des mesures de bonification du Régime de rentes du Québec
- Actualisation, adaptation et bonification des outils de simulation de planification financière à la retraite
- Intégration des modifications réglementaires apportées aux régimes de retraite du secteur public (RRSP)
- Mise en place d'une déclaration annuelle de renseignements électronique pour les administrateurs de régime complémentaire de retraite (RCR)
- Bonification du site Web pour la promotion des outils d'épargne collectifs et amélioration de l'information de planification financière à la retraite

3.3 Développer une culture organisationnelle en vue de positionner la marque employeur

Les problématiques relatives à l'attraction, à la rétention et à l'expertise de la main-d'œuvre se font encore sentir avec beaucoup d'acuité, particulièrement dans le domaine des ressources informationnelles. Il faut poursuivre les actions amorcées pour assurer la mobilisation du personnel et l'adéquation des compétences avec les exigences des postes. Il faut également explorer de nouvelles initiatives pouvant contribuer à l'autonomisation des employés et à leur engagement.

Orientation 3: Développer une culture organisationnelle de Retraite Québec en vue de positionner sa marque employeur

Principales initiatives RI en cours et à venir

- Mise en œuvre d'une Stratégie de main-d'œuvre en TI et réalisation du plan de développement des ressources humaines visant l'attraction, la rétention et la mobilisation des ressources en TI et poursuite du dossier de remplacement de consultants par des ressources internes
- Amélioration de l'environnement de travail des employés par le biais des outils, des approches de travail et de l'aménagement des locaux et unification de l'environnement électronique de travail
- Publication de capsules d'information sur le cheminement professionnel pour les carrières en RI et optimisation, par le recours à une solution du marché, du processus de la gestion des talents

3.4 Développer et partager l'expertise retraite

La création de Retraite Québec est toute récente; le partage et le rayonnement de l'expertise retraite résultant du regroupement en est à ses premiers pas. Les initiatives en RI pouvant contribuer à cette orientation sont encore limitées.

Orientation 4: Développer et partager l'expertise retraite

Principales initiatives RI en cours et à venir

Cartographie d'architecture de l'expertise retraite et autres initiatives à préciser quand la stratégie et le plan d'action concernant l'expertise retraite seront connus, dans le cours de 2018

3.5 Viser l'excellence dans les façons de faire

L'augmentation du volume des demandes de la clientèle et le phénomène de rareté de ressources qui perdure font en sorte que l'amélioration de la performance, particulièrement dans son volet d'efficience, demeure une recherche constante. Retraite Québec considère les RI comme un instrument de choix dans l'amélioration de sa performance.

Orientation 5: Viser l'excellence dans les façons de faire

Principales initiatives RI en cours et à venir

- Développement de l'architecture d'entreprise à un niveau corporatif servant d'espace de synergie et de soutien aux décisions de niveau stratégique
- Renforcement de la gestion de la performance des TI par la mise en place de métriques de gouvernance en TI, de mesures de maturité des processus TI, d'amélioration de l'information de gestion et l'optimisation de pratiques professionnelles en TI
- Optimisation et mise en place d'un processus unifié et renouvelé de gestion des contrats de services professionnels en RI et mise en place d'un processus formel de gestion des actifs TI
- Harmonisation du modèle d'accès et des outils de Gestion des identités et des accès (GIA)
- Mise en place d'une solution unifiée de gestion du temps et des efforts et amélioration de la gestion du coût de revient et du cycle de vie des documents
- Poursuite de la migration technologique applicative de la plateforme centrale vers la plateforme intermédiaire
- Mise en place d'une approche, de processus et de techniques de livraison de solutions intégrant l'agilité et formalisation du montage de dossiers d'innovation
- Intensification du recours à l'offre de solutions gouvernementales et à celle du marché

3.6 Contribution aux initiatives gouvernementale

La participation de Retraite Québec aux initiatives déployées à l'échelle gouvernementale fait aussi partie de ses priorités stratégiques. Quatre initiatives d'envergure sont prévues à ce chapitre.

Contribution aux initiatives gouvernementales

Participation à des projets à l'échelle gouvernementale

- Déploiement d'un nouveau site Web adapté aux nouvelles orientations gouvernementales
- Mise en place du Service québécois d'identification et d'adresse
- Intégration du Service d'authentification gouvernementale (remplaçant ClicSécur)
- Participation à la mise en place du réseau de comptoirs de services gouvernementaux

4-Opportunités de transformation et de création de valeur

L'avenir est indéniablement ancré dans la nouvelle réalité des technologies innovantes et Retraite Québec ne peut aspirer à une transformation durable, axée sur la création de valeur et l'expérience client, sans prendre en compte cette réalité. Dans cette optique, Retraite Québec vise à brève échéance, à :

- Entreprendre un vaste programme de transformation centré sur l'enrichissement de l'expérience client comprenant cinq grands chantiers, soit :
 - Parcours client : des démarches adaptées à la réalité du client
 - Client 360 : un dossier client efficace
 - Contact client : des communications avec la clientèle repensées
 - Client numérique : une offre de services numériques bonifiée
 - Client employeur : des services aux employeurs bonifiés
- Expérimenter dans un projet concret les technologies innovantes comme la Robotisation des processus et l'Intelligence artificielle;
- Mettre en place un nouveau service électronique de déclaration annuelle de renseignement pour les administrateurs de régime complémentaire de retraite (RCR);
- Automatiser davantage certains processus comme l'estimation des rentes pour les régimes de retraite du secteur public;
- Moderniser certains aspects de la gestion des technologies de l'information comme la poursuite de la migration technologique des applications sur une plateforme moins couteuse ou l'optimisation de la gestion des services technologiques par le recours à une solution du marché;

Opportunités de partage et de mise en commun

Retraite Québec n'entrevoit pas dans l'immédiat d'opportunité de partage ou de mise en commun autre que sa participation aux initiatives déployées à l'échelle gouvernementale et le recours aux services partagés du Centre de services partagés du gouvernement du Québec (CSPQ) pour lequel un dossier est actuellement à l'étude.

6-Gestion des risques

Retraite Québec s'est dotée en 2016 d'une politique de gestion intégrée des risques, conforme à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'état, dont le principe repose sur un processus permanent visant à offrir aux administrateurs une vision globale de son exposition aux risques. Cette politique vise à apprécier les risques, à les suivre, à les traiter, et à les communiquer à l'instance appropriée.

La politique s'applique à tous les risques de l'organisation, dont les risques en TI, lesquels sont classés en trois familles, soit les risques stratégiques, opérationnels ainsi que ceux liés à la conformité. Tous les projets font aussi l'objet d'une évaluation des risques et d'un suivi au moyen d'un registre des risques qui chemine dans la structure jusqu'aux autorités. À intervalles réguliers, les gestionnaires sont appelés à apprécier les risques de leur secteur afin de permettre la mise à jour du rapport des risques organisationnels et à communiquer au responsable de la gestion intégrée des risques tout risque TI émergeant. Ils doivent également mettre en place des mesures d'atténuation en fonction des risques et s'assurer de leur efficacité.

À Retraite Québec, un diagnostic de maturité en ressources informationnelles conduit en 2016 sur quinze volets en TI a permis de constater que la gestion des risques obtenait un pointage de 4.1 sur une échelle de 5.0. Une douzaine de risques en RI font l'objet d'un suivi attentif; Ils sont principalement relatifs à la sécurité ou à la disponibilité des actifs et services en RI ainsi qu'à leur niveau de désuétude.

7-Gestion de la performance en RI

Retraite Québec a bien assis la fonction de gestion de la performance en RI dès sa création. Après avoir établi la gouvernance en ce domaine, elle s'est dotée de moyens en information de gestion et en processus qu'elle utilise avec rigueur.

Gouvernance

Elle a d'abord établi une saine gouvernance en mettant en place un modèle basé sur le partage des responsabilités quant aux livrables stratégiques en ressources informationnelles. Ce modèle, en accord avec les meilleures pratiques, s'articule autour de cinq axes : l'alignement stratégique, la création et la livraison de valeur, la gestion des ressources, la mesure de la performance, la gestion des risques et la préservation des actifs.

Le modèle détaille les rôles et responsabilités des différents niveaux d'autorité en regard de chacune des pièces de gouvernance y compris les pièces exigées en vertu de la loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles.

Information de gestion

Retraite Québec dispose d'indicateurs de performance mesurant et rendant visible dans le tableau de bord corporatif, l'efficacité de ses interventions en RI. Au cours des prochaines années, l'accent sera mis sur l'évaluation de l'efficience de ses activités en concentrant les efforts sur un contrôle rigoureux et la réduction des dépenses en RI. Comme partenaire et contributeur dans l'atteinte des objectifs de performance de Retraite Québec, la VPTI s'est donnée pour cible d'efficience la réduction des coûts en TI de 10% d'ici 2020. Cet objectif est aligné avec la cible établie lors de la création de Retraite Québec et dans la PTPARI 2018-2020. Plusieurs initiatives seront mises en œuvre afin d'atteindre cet objectif.

Au chapitre de l'information de gestion, Retraite Québec dispose de métriques en gouvernance des TI qui ont été mises en œuvre en 2017; elles sont basées sur le référentiel d'une firme reconnue de recherche en TI et permettent de comparer la performance de Retraite Québec avec celle obtenue dans les milieux gouvernementaux et celui de l'assurance. La VPTI conduit également de façon régulière des analyses de maturité en TI, permettant d'établir un diagnostic sur une quinzaine de volets, de se situer par rapport au marché et de cibler les secteurs ayant le plus de potentiel d'amélioration. La vice-présidence aux technologies de l'information dispose d'un tableau de bord mensuel permettant de suivre et de réorienter au besoin ses activités et l'utilisation de ses ressources. Ce tableau de bord couvre le suivi du budget, des ressources humaines, des contrats de services, de l'approvisionnement, des services TI, des projets et des plans d'action annuels. Retraite Québec s'est également dotée d'un système élaboré de mesure du coût de revient en TI.

Performance des processus

La VPTI est convaincue que l'efficacité et l'efficience en RI doivent aussi passer par la réorganisation du travail et l'optimisation de ses propres processus. Plusieurs composantes de ses processus de livraison de services ont été harmonisées et optimisées, notamment la gestion efforts en lien avec les projets. Diverses approches d'optimisation seront utilisées d'ici 2022, notamment le Lean management, l'agilité en développement de solution et le référentiel ITIL pour les services technologiques. Les exercices d'étalonnage, menés à intervalles réguliers, permettent de cibler les meilleures pistes d'amélioration.

En matière de gestion contractuelle, Retraite Québec adhère entièrement à l'orientation gouvernementale selon laquelle les règles d'acquisition doivent permettre de réaliser les meilleures stratégies, tout en répondant le mieux possible aux besoins de l'organisation. Ainsi, Retraite Québec réalisera au cours des prochaines années une révision en profondeur de sa gestion contractuelle en services professionnels, tant au niveau de la planification, de l'octroi de contrat, du suivi, que du bilan. Elle s'appuiera sur la mise en œuvre d'un tout nouveau processus unifié et refondu en gestion contractuelle élaboré en 2017.

8-Alignement sur les orientations et directives gouvernementales

Conformément aux règles prescrites pour l'élaboration du plan directeur en RI, soit :

« 3° l'adéquation entre la vision en ressources informationnelles de l'organisme public et la mise en œuvre des orientations du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources informationnelles prises en vertu de l'article 21 de la Loi, de même qu'avec les directives approuvées par le gouvernement en application de l'article 20 de la Loi »

Retraite Québec se conforme à l'ensemble de ces règles touchant autant la sécurité de l'information, les données ouvertes, l'infonuagique que le logiciel libre.

RÉVISION

a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi sur l'accès prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par la personne 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 et elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (article 137).

Les coordonnées de la Commission d'accès à l'information sont les suivantes :

Québec

Bureau 2.36
525, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5S9
Téléphone : 418 528-7741
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

Montréal

Bureau 18.200
500, boul. René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1W7
Téléphone : 514 873-4196
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 514 844-6170

b) Motifs

Selon l'article 135 de la Loi sur l'accès, 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 textes 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 trente (30) jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé à la personne responsable pour répondre à une demande (article 135).

La Loi sur l'accès prévoit explicitement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever la requérante ou le requérant du défaut de respecter le délai de trente (30) jours (article 135).

APPEL DEVANT LA COUR DU QUÉBEC

a) Pouvoir

L'article 147 de la Loi sur l'accès stipule qu'une personne directement intéressée peut porter la décision finale de la Commission d'accès à l'information en appel devant un juge de la Cour du Québec sur toute question de droit ou de compétence.

L'appel d'une décision interlocutoire ne peut être interjeté qu'avec la permission d'un juge de la Cour du Québec s'il s'agit d'une décision interlocutoire à laquelle la décision finale ne pourra remédier (article 147).

b) Délais

L'article 149 de la Loi sur l'accès prévoit que l'avis d'appel d'une décision finale doit être déposé au greffe de la Cour du Québec dans les trente (30) jours qui suivent la date de réception de la décision de la Commission par les parties.

c) Procédure

Selon l'article 151 de la Loi sur l'accès, l'avis d'appel doit être signifié aux parties et à la Commission dans les dix (10) jours suivant son dépôt au greffe de la Cour du Québec.