



**POLITIQUE**

**DE MAIN-D'ŒUVRE**

**EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**



# **POLITIQUE DE MAIN-D'ŒUVRE**

**EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

Cette publication a été réalisée conjointement par le Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines, le Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information et le Sous-secrétariat aux marchés publics du Secrétariat du Conseil du trésor.

Elle a été produite par la Direction des communications du ministère du Conseil exécutif et du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet du Conseil du trésor et de son secrétariat en vous adressant à la Direction des communications ou en consultant son site Web.

Direction des communications  
du ministère du Conseil exécutif  
et du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8  
Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158  
communication@sct.gouv.qc.ca  
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
978-2-550-81291-3 (en ligne), avril 2018

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2018

# TABLE DES MATIÈRES

---

|   |    |
|---|----|
| <b>CONTEXTE</b>   | .1 |
| <b>ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE</b>   | .1 |
| <b>QUATRE PRINCIPES DIRECTEURS</b>  | .2 |
| <b>CHAMP D'APPLICATION</b>  | .3 |
| <b>ACTEURS DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TI</b>   | .3 |
| <b>QUATRE AXES D'INTERVENTION... UNE DESTINATION UNIQUE</b>   | .4 |
| <b>AXE 1 : REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL</b>   | 4  |
| Orientation 1 : Réorganiser les services en TI  | 4  |
| Orientation 2 : Être en pleine maîtrise des responsabilités névralgiques du domaine des TI                                    | 6  |
| <b>AXE 2 : ASSURER L'ÉVOLUTION ET LA PÉRENNITÉ DE L'EXPERTISE</b>   | 7  |
| Orientation 3 : Planifier les ressources nécessaires pour le domaine des TI   | 8  |
| Orientation 4 : Mettre en commun l'expertise  | 9  |
| Orientation 5 : Prioriser le développement des compétences et des connaissances en lien avec les responsabilités névralgiques | 10 |
| <b>AXE 3 : OPTIMISER LA GESTION DES MANDATS CONFIS AUX PRESTATAIRES DE SERVICES</b>   | 11 |
| Orientation 6 : Assurer une gestion saine et intégrée des mandats confiés aux prestataires de services                        | 12 |
| Orientation 7 : Renforcer la capacité interne à gérer les mandats confiés aux prestataires de services                        | 13 |
| Orientation 8 : Prévoir le transfert des connaissances et de l'expertise dans les contrats de service en TI                   | 14 |
| <b>AXE 4 : CONSOLIDER LA CULTURE DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ</b>   | 15 |
| Orientation 9 : Gérer les risques   | 15 |
| Orientation 10 : Identifier clairement les ressources externes et encadrer les relations avec les fournisseurs                | 17 |
| <b>ATTENTES CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE ET L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS</b>                                     | 18 |
| <b>DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR</b>   | 19 |
| <b>ANNEXE I</b>   | 20 |
| <b>ANNEXE II</b>  | 22 |
| <b>ANNEXE III</b>   | 23 |
| <b>ANNEXE IV</b>  | 24 |



## CONTEXTE

---

L'un des grands chantiers lancés par le gouvernement du Québec pour rénover l'État consiste à proposer une nouvelle vision pour le domaine des technologies de l'information (TI). Le gouvernement souhaite tirer pleinement profit de cet important levier de transformation et d'innovation. Dans cette foulée, il a amorcé un changement de cap majeur pour assurer la pleine maîtrise des technologies qui sont déterminantes dans la prestation de services à la population et dans le fonctionnement des ministères et organismes.

Le gouvernement investit des sommes importantes à ce chapitre et compte sur la contribution de milliers d'employées et employés aux expertises et aux profils variés. Ces derniers interviennent dans des spécialités multiples telles que la gouvernance et la gestion de projets, les infrastructures technologiques, les services au public ou encore le développement et l'évolution des solutions d'affaires. De plus, pour accroître leur capacité à livrer des services à la population, les ministères et organismes peuvent faire appel à des ressources externes pour les soutenir dans la réalisation de leurs activités.

### Une première politique sectorielle de main-d'œuvre

Le contexte propre au domaine des TI a conduit à l'établissement d'une série de mesures visant à assurer une gestion optimale de ses ressources humaines. Ces mesures, annoncées par le gouvernement, en juin 2015, dans la Stratégie gouvernementale en TI, prévoyaient la mise en œuvre d'une politique de main-d'œuvre qui viserait à encadrer l'exercice des fonctions les plus névralgiques de ce domaine d'activité. Il importe, en effet, que la fonction publique dispose de toute l'expertise lui assurant la pleine maîtrise des TI.

Conséquemment, il est indispensable d'adopter des pratiques de gestion qui permettront de consolider le savoir-faire du personnel de la fonction publique et d'avoir recours à une expertise externe complémentaire lorsque la situation le requerra.

Aussi, la présente politique confirme la priorité qu'accorde le gouvernement à une gestion optimale des talents dans le secteur des TI. Elle énonce des orientations et des axes d'intervention adaptés au contexte. Elle prend appui sur les cadres de gestion applicables aux domaines des ressources humaines, des ressources informationnelles et de la gestion contractuelle.

## ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

---

### Un objectif général

La Politique de main-d'œuvre en TI vise à renforcer l'expertise de la fonction publique dans ce domaine, en appui aux priorités gouvernementales en matière de prestation de services offerts à la population et de gestion rigoureuse et responsable des ressources de l'État.

### Résultats escomptés

Les résultats escomptés de la présente politique sont les suivants :

- » Établir les orientations et les grands paramètres qui guident l'action en matière de gestion de la main-d'œuvre en TI.
- » Fournir des balises pour faire en sorte que les responsabilités à caractère névralgique soient réalisées par le personnel de la fonction publique.

- » Favoriser l'adoption de pratiques de gestion qui optimisent l'apport des ressources humaines en TI au sein de l'appareil gouvernemental.
- » Fixer les attentes gouvernementales concernant la mise en œuvre de la présente politique et l'évaluation de ses résultats.

## QUATRE PRINCIPES DIRECTEURS

---

La présente politique prend appui sur des principes directeurs qui servent d'assise aux orientations énoncées.

### La pérennité et l'évolution de l'expertise et du savoir-faire

La qualité et la continuité des services offerts à la population sont, entre autres, tributaires de l'accessibilité à une expertise et à un savoir-faire en adéquation avec les défis de la fonction publique. Plus particulièrement pour le domaine des TI, ces défis sont ponctués par le rythme et la multiplicité des changements qui appellent les ministères et organismes à acquérir et à maintenir de solides compétences internes. De plus, les ministères et organismes doivent veiller à l'évolution de ces compétences pour tirer pleinement profit des progrès technologiques, tout en préservant la connaissance des pratiques organisationnelles et du patrimoine numérique qui leur est propre.

### L'adoption de pratiques visant la performance

Les technologies de l'information sont un véritable levier de transformation et d'innovation pour l'État, afin de réduire les coûts et d'améliorer les services à la population et aux entreprises.

L'ampleur des défis en technologies de l'information requiert de consolider la gouvernance et la gestion des TI. Les changements structurants à mettre en œuvre appellent une capacité à se transformer et une ouverture à l'adoption d'approches novatrices. Pour les organisations comme pour les personnes, ces facteurs de transformation sont porteurs autant de défis que d'occasions positives d'adaptation et d'évolution.

En outre, l'adoption de bonnes pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre constitue l'une des principales assises d'une saine gouvernance en TI et concourt de ce fait à la performance organisationnelle.

### L'engagement et la coresponsabilité des acteurs

Une gestion optimale de la main-d'œuvre en TI implique la mise en place d'orientations et d'approches communes à tous les secteurs du ministère ou de l'organisme.

Plus précisément, l'action commune des acteurs issus des secteurs des TI, des ressources humaines et de la gestion contractuelle représente un facteur indéniable de succès. Les expertises et les leviers à la disposition de ces acteurs sont complémentaires et interdépendants. La coresponsabilité et l'engagement de chacune et chacun contribueront ainsi à l'atteinte des objectifs fixés.

### La cohérence de l'action gouvernementale

La gestion des TI s'inscrit dans une vision gouvernementale partagée et mise en œuvre par les ministères et organismes. Le Conseil du trésor reconnaît le rôle respectif de tous les acteurs concernés par la présente politique et compte sur l'engagement de chacun d'eux. Tout en demeurant dans le respect de leurs pouvoirs et de leurs responsabilités, leur action est cohérente et converge vers la concrétisation des priorités de l'État, soit celles qui sont liées à la qualité des services à la population et à la gestion optimale des ressources.



## CHAMP D'APPLICATION

---

La présente politique s'applique aux ministères et organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique (LFP) et qui sont également visés par la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

Elle constitue aussi une référence pour tout organisme non visé par l'une ou l'autre des lois précédemment mentionnées.

## ACTEURS DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TI

---

### CONSEIL DU TRÉSOR

La Loi sur l'administration publique ainsi que la Loi sur la fonction publique établissent le cadre légal de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise.

En vertu de ces lois, le Conseil du trésor est l'entité responsable des orientations gouvernementales et du cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique. La Loi sur l'administration publique lui confère notamment la responsabilité d'établir des politiques de gestion des ressources humaines.

### SOUS-MINISTRES AINSI QUE DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS D'ORGANISMES

La gestion des ressources humaines de chaque ministère ou organisme incombe à la ou au sous-ministre ou encore à la dirigeante ou au dirigeant d'organisme, qui est notamment responsable de la planification, de la direction, du développement et de l'évaluation des ressources humaines. Les sous-ministres et les dirigeantes et dirigeants d'organismes sont donc les premiers responsables de la mise en œuvre de la présente politique dans leur organisation.

### DIRIGEANT PRINCIPAL DE L'INFORMATION

Conformément à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, le dirigeant principal de l'information a notamment pour fonction de conseiller le Conseil du trésor en matière de ressources informationnelles, entre autres à l'égard de stratégies, de politiques, de budgets, de cadres de gestion, de standards, de systèmes d'acquisitions ainsi qu'en matière de ressources humaines liées aux ressources informationnelles. Il est appelé à formuler des recommandations sur ces sujets.

### DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS DE L'INFORMATION

Les dirigeantes et dirigeants de l'information ont notamment pour fonction de veiller à l'application des règles de gouvernance et de gestion en matière de ressources informationnelles pour chaque organisme public auquel ils sont rattachés.

En outre, ils contribuent à la transformation organisationnelle des organismes publics auxquels ils sont rattachés et en conseillent les dirigeantes et dirigeants en matière de ressources informationnelles et humaines afférentes.

## RESPONSABLE DE L'APPLICATION DES RÈGLES CONTRACTUELLES

Conformément à la Loi sur les contrats des organismes publics, la personne responsable de l'application des règles contractuelles veille à la mise en pratique du cadre normatif sur les contrats publics. Elle a notamment pour fonction de conseiller la dirigeante ou le dirigeant de l'organisme et de lui formuler des recommandations ou des avis sur l'application du cadre normatif sur les contrats publics, de veiller à la mise en place de mesures au sein de l'organisme afin de voir à l'intégrité des processus internes, de s'assurer de la qualité du personnel qui exerce les activités contractuelles et d'effectuer toute autre fonction que la dirigeante ou le dirigeant peut requérir pour voir à l'observation des règles contractuelles.

Outre les rôles et les responsabilités des principaux acteurs gouvernementaux et institutionnels définis dans les lois mentionnées précédemment, la présente politique met en lumière ceux qui sont liés aux différents intervenants interpellés dans la gestion de la main-d'œuvre en TI.

Ces intervenantes et intervenants, énumérés ci-dessous, agissent au sein des ministères et organismes, et leur action est modulée selon leur contexte particulier. Ils jouent un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la présente politique :

- » Responsable des ressources informationnelles ;
- » Responsable des ressources humaines ;
- » Responsable de la gestion contractuelle ;
- » Répondant en éthique.

Selon les structures et les contextes organisationnels, d'autres responsables peuvent également être interpellés. Il appartient donc à chaque ministère ou organisme de s'assurer de la participation de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre de la Politique.

## QUATRE AXES D'INTERVENTION... UNE DESTINATION UNIQUE

Les axes d'intervention retenus poursuivent un objectif clair : renforcer l'expertise de la fonction publique en TI, en appui aux priorités gouvernementales en matière de prestation de services offerts à la population et de gestion rigoureuse et responsable des ressources de l'État.

### AXE 1 : REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La contribution attendue des technologies de l'information à la performance de l'État et à sa modernisation est élevée. Les nombreux besoins nécessitant l'apport des TI créent une forte pression au sein des ministères et organismes qui s'appuient sur des ressources humaines et organisationnelles nécessaires à la prestation des services de TI. Ainsi, pour répondre à ces besoins, les ministères et organismes sont appelés à faire des choix stratégiques qui tiennent compte de leurs capacités. Les positionnements à cet égard prennent appui sur les deux orientations suivantes.

#### ORIENTATION 1 : RÉORGANISER LES SERVICES EN TI

- Pour optimiser leurs services en TI, les ministères et organismes en réalisent une évaluation périodique afin de déterminer s'il est plus avantageux d'assurer eux-mêmes ces services ou encore d'en confier la réalisation à une autre entité. Une analyse rigoureuse des risques et des coûts/bénéfices leur permettra de choisir l'option optimale.

De façon générale, mais sans pour autant être une règle absolue, une organisation choisit de conserver à l'interne les services en TI qui sont relatifs à sa mission ou en soutien à celle-ci. Ces services sont habituellement plus difficiles à confier à une autre entité en raison de leur criticité ou de leur unicité.

En contrepartie, les services qui ne sont pas directement liés au domaine de spécialisation d'un ministère ou d'un organisme ou encore à sa mission ont le potentiel d'être confiés à une autre entité. Ce changement dans le mode de livraison des services libère les organisations des préoccupations concernant la production de ces services à l'interne, ce qui leur permet de mettre à profit la main-d'œuvre interne et de concentrer leurs efforts sur les services à valeur ajoutée pour leur organisation.

Pour les services que le ministère ou l'organisme choisit de confier à une autre entité, il est recommandé de :

- » considérer **en priorité** le Centre de services partagés du Québec (CSPQ). Le CSPQ offre des services spécialisés en technologies de l'information afin d'appuyer les organisations publiques dans l'évolution de leur prestation de services ou de leurs projets. Son offre de service en TI comprend notamment la bureautique, les solutions d'infrastructure, l'hébergement, la télécommunication, les transferts sécurisés et la mobilité cellulaire ;
- » considérer un autre ministère ou organisme détenant l'expertise recherchée si le service n'est pas offert par le CSPQ ;
- » évaluer la possibilité de recourir à un prestataire de services. Il est alors question d'acquisition de services.

### La mission du CSPQ

Le CSPQ a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux ministères et organismes publics les biens et les services dont ces derniers ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions. Il vise notamment à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins de ceux-ci.

Le fait de confier des services à une autre entité peut avoir des répercussions importantes pour le ministère ou l'organisme. C'est pourquoi certains principes, tels que mentionnés dans la liste ci-dessous, devraient guider la mise en place de ces services, à savoir :

- » la spécificité des rôles et des responsabilités : l'apport de l'entité externe et celui du ministère ou de l'organisme à la livraison du service doivent être clairement établis ;
- » le maintien de la responsabilisation : le ministère ou l'organisme demeure responsable du service envers sa clientèle ;
- » la préservation de l'expertise : le ministère ou l'organisme doit maintenir une connaissance du service pour collaborer avec l'entité externe et pour s'assurer que le niveau de performance est atteint.

### Le maintien de la responsabilisation

Peu importe que le choix s'arrête sur le Centre de services partagés du Québec, sur un autre organisme public ou sur l'acquisition de services, le ministère ou l'organisme demeure responsable envers sa clientèle des services confiés à une autre entité.

Compte tenu de ces principes, un ministère ou un organisme qui choisit de confier un service à un partenaire ou à un prestataire de services doit maintenir une gestion constante de sa relation avec celui-ci et s'assurer de détenir une bonne connaissance de ce service. Il doit être en mesure de définir, de surveiller et de mesurer le service. Cette façon de faire permet de demeurer en maîtrise du service et procure les outils nécessaires à l'évaluation de la qualité attendue, que ce soit en matière de conformité réglementaire, de performance, de contrôle des coûts ou de satisfaction du public.

- Les ministères et les organismes adaptent ensuite leur organisation administrative.

Une fois que les services conservés à l'interne et ceux qui sont confiés à une autre entité ont été déterminés, le ministère ou l'organisme adapte son organisation administrative en conséquence, dont sa structure et son organisation du travail. Cette organisation administrative lui permet d'assurer la livraison des services qu'il a choisi de conserver à l'interne et de ceux qui sont confiés à une autre entité.

### Réorganiser les services en TI signifie...

- » déterminer les services en TI qui doivent être réalisés par le ministère ou l'organisme lui-même ou qui doivent être confiés à une autre entité ;
- » pour les services que le ministère ou l'organisme choisit de confier à une autre entité :
  - › considérer en priorité le CSPQ,
  - › évaluer ensuite la pertinence de recourir à un autre ministère ou organisme détenant l'expertise recherchée si le service n'est pas offert par le CSPQ,
  - › enfin, évaluer la possibilité de recourir à un prestataire de services.
- » adapter son organisation administrative en conséquence.

## ORIENTATION 2 : ÊTRE EN PLEINE MAÎTRISE DES RESPONSABILITÉS NÉVRALGIQUES DU DOMAINE DES TI

Le secteur des technologies de l'information met à contribution des milliers d'employées et employés. Il nécessite aussi le recours à des ressources externes, que ce soit pour obtenir une expertise de pointe ou pour augmenter la capacité à réaliser de nouveaux projets.

Il importe d'être vigilant lorsque des ressources externes travaillent à la réalisation de services de TI, car la pleine maîtrise des emplois névralgiques doit être assurée en tout temps. Le ministère ou l'organisme doit trouver le bon équilibre entre le recours aux ressources externes et la préservation de son expertise interne.

Certaines responsabilités, considérant leur nature, devraient être assumées par le personnel du ministère ou de l'organisme. En contrepartie, d'autres peuvent être confiées à des ressources externes. Il en va de même avec les ressources des secteurs d'affaires qui assument des responsabilités en lien étroit avec les TI.

- Les ministères et organismes déterminent si chacune des responsabilités doit être assumée en exclusivité ou en priorité par le personnel de la fonction publique ou si elle peut être confiée à une ressource externe.

### Responsabilités devant être réalisées en exclusivité par le personnel de la fonction publique

Il s'agit de responsabilités névralgiques qui doivent être confiées au personnel de la fonction publique et qui sont susceptibles d'influencer :

- » la gouvernance, la responsabilisation et la gestion du risque ;
- » la mission et les orientations du ministère ou de l'organisme ainsi que sa maîtrise d'œuvre ;
- » l'image institutionnelle, la crédibilité et la transparence du ministère ou de l'organisme.

### Responsabilités devant être réalisées en priorité par le personnel de la fonction publique

Il s'agit de responsabilités qui, en raison de la présence d'un nombre suffisant d'employées et employés, permettent de s'adjoindre une ou des ressources externes, au besoin. La présence d'employées et employés permet :

- » de préserver la connaissance et l'expertise au sein du ministère ou de l'organisme ;
- » d'en assurer la maîtrise et le contrôle selon les enjeux et le niveau de risque déterminés par le ministère ou l'organisme ;
- » de conserver le plein pouvoir décisionnel.

### Responsabilités pouvant être réalisées par des ressources externes

Le recours à l'externe est possible. Il s'agit de responsabilités sans incidence sur la gouvernance et les orientations du ministère ou de l'organisme ou encore sur la pérennité de son expertise.

L'application des critères énoncés précédemment permettra non seulement d'assurer la maîtrise des emplois névralgiques en TI, mais également de valoriser l'expertise du personnel de la fonction publique et de la mettre pleinement à contribution.

L'annexe I fournit de nombreux exemples des différentes responsabilités généralement présentes au sein des ministères et organismes. Ces dernières peuvent se retrouver dans divers emplois, et ce, dans toutes les spécialités des TI. L'annexe présente également un emploi comportant plusieurs responsabilités et fait état de situations dans lesquelles l'affectation de ces responsabilités respecte ou non les orientations de la présente politique.

### Être en pleine maîtrise des responsabilités névralgiques signifie...

- » s'assurer que les responsabilités névralgiques de nature exclusive sont réalisées par le personnel de la fonction publique ;
- » s'assurer que les responsabilités de nature prioritaire sont supervisées par des employées et employés lorsqu'elles sont exécutées par des ressources externes ;
- » confier à l'externe uniquement des responsabilités sans incidence sur la gouvernance et les orientations ou encore sur la pérennité de l'expertise.

## AXE 2 : ASSURER L'ÉVOLUTION ET LA PÉRENNITÉ DE L'EXPERTISE

La performance des TI repose en premier lieu sur les personnes qui travaillent dans le domaine. Individuellement et collectivement, ces personnes détiennent des compétences, des expériences et des savoirs à préserver, à développer et à partager pour assurer la qualité et la pérennité des services en TI au sein de la fonction publique.

L'évolution rapide des technologies et leur rôle central dans la prestation de services imposent une vigilance des tendances, un développement continu des compétences du personnel et une mise à jour constante des connaissances. La présente politique privilégie trois orientations qui visent à assurer l'évolution et la pérennité de l'expertise gouvernementale.

### ORIENTATION 3 : PLANIFIER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LE DOMAINE DES TI

La planification de la main-d'œuvre constitue une démarche incontournable afin de permettre aux organisations de détenir les ressources et les compétences nécessaires à la réalisation pérenne de leur mission. Elle doit ainsi faire l'objet d'une préoccupation constante, notamment dans le domaine des TI, en raison des contextes actuels et prévus du marché de l'emploi, des besoins grandissants en la matière et de la situation des finances publiques. Elle doit tenir compte également des attentes du gouvernement ainsi que de la population et des entreprises à l'égard de la fonction publique en matière de performance.

- Chaque ministère ou organisme cible ainsi l'expertise essentielle à la réalisation des responsabilités qui découlent de ses choix stratégiques. Cet exercice permet de connaître ses besoins précis de main-d'œuvre à court et à plus long terme de même que ses zones de vulnérabilité. Plus particulièrement pour le domaine des TI, les orientations de la présente politique doivent servir de référence pour la réalisation d'une telle démarche et pour l'établissement des choix prioritaires qui seront retenus dans les plans d'action qui en découleront.

Cette démarche prospective et continue s'inscrit dans la stratégie globale du ministère ou de l'organisme. Pour être cohérente et pour s'assurer de considérer l'ensemble des enjeux, elle doit être conduite en tenant compte des perspectives de toutes les parties prenantes, principalement des intervenantes et intervenants en TI, en ressources humaines et en gestion contractuelle.

- À la lumière des constats qui émanent de l'exercice, le ministère ou l'organisme détermine ensuite la façon d'obtenir l'expertise ciblée. Pour ce faire, il se base sur les critères établis à l'orientation 1, qui encadre la réflexion pour la réorganisation des services en TI. Rappelons à cet égard que les ministères et organismes doivent savoir tirer profit de l'expertise gouvernementale, qu'elle soit présente au sein de leur personnel ou accessible par l'entremise de services partagés ou de partenaires publics.

Les conclusions de cet exercice servent également d'intrant principal à l'élaboration des stratégies de main-d'œuvre à mettre en place dans les ministères et organismes, notamment en matière de dotation des emplois, de développement des compétences de même que de préparation de la relève.

Globalement, la démarche et les actions en découlant permettent donc aux ministères et organismes de disposer, au moment opportun, des ressources et de l'expertise nécessaires afin de répondre à leurs priorités et à celles du gouvernement ainsi qu'aux impératifs de prestation de services.

#### Planifier les ressources nécessaires pour le domaine des TI signifie...

- » cibler et réunir les parties prenantes essentielles à la réalisation d'une planification de la main-d'œuvre intégrée ;
- » définir, sur une base régulière, l'expertise nécessaire à l'exercice des responsabilités et à la réalisation des activités et des projets en TI ;
- » établir les moyens à entreprendre pour acquérir les ressources humaines détenant l'expertise ciblée selon l'analyse réalisée pour la réorganisation des services en TI (orientation 1) ;
- » élaborer des stratégies de main-d'œuvre adaptées en matière de dotation des emplois, de développement des compétences et de gestion de la relève.

## ORIENTATION 4 : METTRE EN COMMUN L'EXPERTISE

La richesse et la diversité de l'expertise du personnel en TI constituent des atouts de premier plan pour la fonction publique. Pour un maximum de bénéfices, cette expertise mérite d'être partagée et mise à profit collectivement. Qui plus est, la mise en commun de l'expertise est essentielle et inhérente à l'établissement d'une véritable culture de collaboration à l'échelle gouvernementale.

- Les ministères et organismes contribuent à un tel défi collectif, notamment en participant activement à toute démarche gouvernementale qui vise à maximiser l'utilisation des forces et des compétences du personnel de la fonction publique.
- Des initiatives peuvent également être mises de l'avant par les ministères et organismes afin qu'ils partagent entre eux les solutions, les ressources et les expertises dont ils disposent. De manière plus concrète, la mise en commun de l'expertise peut prendre différentes formes telles que le partage de ressources spécialisées et la participation active à des communautés de pratique.

### Le partage de ressources spécialisées

Pour réaliser un mandat temporaire nécessitant une expertise que les ressources internes ne détiennent pas ou ne maîtrisent pas suffisamment, un ministère ou organisme peut recourir aux services de personnes travaillant au sein d'autres ministères et organismes. Le partage de ressources spécialisées entre ministères et organismes est une pratique grandement encouragée.

### Les communautés de pratique

Certains outils favorisent un meilleur partage et contribuent à l'émergence d'une culture de collaboration entre les différents ministères et organismes. Les communautés de pratique au sein de l'appareil gouvernemental en sont un exemple. Elles permettent aux ressources spécialisées d'échanger sur différents problèmes, sur des leçons apprises lors de la réalisation de projets ou sur de nouvelles connaissances et tendances.

La plateforme de collaboration gouvernementale en TI, intitulée communauté des dirigeantes et dirigeants de l'information et leur entourage et mise en place en septembre 2013, s'inscrit dans les orientations du gouvernement ouvert. Cette communauté comporte une bibliothèque d'informations en TI et offre diverses fonctionnalités comme des groupes de travail virtuels et des forums de discussion.

### Mettre en commun l'expertise signifie...

- » mettre de l'avant des initiatives pour partager des solutions, des ressources et des expertises entre ministères et organismes ;
- » tirer profit de l'expertise accessible au sein de l'appareil gouvernemental.

## ORIENTATION 5 : PRIORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES CONNAISSANCES EN LIEN AVEC LES RESPONSABILITÉS NÉVRALGIQUES

L'évolution des pratiques observées dans les ministères et organismes démontre que ces derniers ont su, au fil des années, adopter des méthodes et des processus de travail efficaces et se doter d'un personnel qualifié en TI.

Bien que ces acquis constituent une base solide, le changement proposé par le gouvernement dans la gestion des TI appelle plusieurs transformations structurantes.

Pour réaliser ces transformations, les ministères et organismes doivent s'assurer d'obtenir, de maintenir et de développer les compétences et les connaissances de leur personnel en lien avec les responsabilités névralgiques.

Le développement des compétences et des connaissances doit être considéré comme un investissement dont il est possible de maximiser les retombées positives à court et à long terme, et ce, tant pour l'État employeur et pour les ministères et organismes que pour les personnes qui travaillent pour la fonction publique.

Dans un contexte de rareté des ressources, il convient de s'assurer que cet investissement sera cohérent avec les besoins prioritaires des ministères et organismes de même qu'avec les orientations gouvernementales.

- Ainsi, les ministères et organismes adoptent une démarche structurée et continue visant à :
  - » déterminer les compétences essentielles, sur la base des conclusions de la démarche de planification de la main-d'œuvre et des nouveaux éléments de contexte susceptibles d'influencer l'analyse ;
  - » prioriser le développement des compétences :
    - › liées aux responsabilités névralgiques,
    - › liées au caractère unique de certaines activités propres à l'exercice des fonctions gouvernementales ;
  - » prendre en compte les besoins de développement plus ciblés liés au personnel nouvellement recruté, au personnel en progression de carrière, au personnel déjà en emploi ainsi qu'aux détentrices et détenteurs d'expertise particulière ;
  - » assurer la préparation d'une relève qualifiée dans les fonctions névralgiques ;
  - » recourir à des approches de développement variées et performantes, dont les groupes de « codéveloppement », l'apprentissage par les pairs, l'accompagnement individuel, la formation en ligne et la conduite de mandats particuliers.

Les ressources alors investies constitueront un levier d'action puissant soutenant les priorités gouvernementales et renforçant l'expertise de la fonction publique en TI.

Les tâches exclusivement ou prioritairement réalisées à l'interne et mentionnées dans la présente politique constituent une priorité gouvernementale servant d'indicateur pour les ministères et organismes quant aux compétences devant être maintenues ou développées.

### Offre gouvernementale de développement en TI

Des initiatives sont proposées pour soutenir le développement de compétences communes dans le domaine. Cette approche permet ainsi d'optimiser les retombées au sein de la fonction publique.



- Les ministères et organismes participent activement aux initiatives gouvernementales mises en place et contribuent ainsi au développement d'une expertise collective permettant de relever les défis prioritaires dans ce domaine.

### Prioriser le développement des compétences et des connaissances en lien avec les responsabilités névralgiques signifie...

- » déterminer ou confirmer régulièrement les compétences essentielles ;
- » prioriser le développement des compétences :
  - › liées aux responsabilités névralgiques,
  - › liées au caractère unique de certaines activités propres à l'exercice des fonctions gouvernementales ;
- » couvrir les besoins plus ciblés liés :
  - › au personnel nouvellement recruté,
  - › au personnel en progression de carrière,
  - › au personnel déjà en emploi,
  - › aux détentrices et détenteurs d'expertise particulière ;
- » assurer la préparation d'une relève qualifiée ;
- » recourir à des approches de développement variées et performantes ;
- » participer activement aux initiatives gouvernementales mises en place pour le développement de compétences communes.

## AXE 3 : OPTIMISER LA GESTION DES MANDATS CONFIS AUX PRESTATAIRES DE SERVICES

Les actions posées dans la foulée des axes 1 et 2 auront permis aux ministères et organismes de déterminer la mesure dans laquelle il est pertinent de recourir à un prestataire de services et, ainsi, de tirer profit d'une capacité et d'une expertise complémentaires.

Rappelons que les responsabilités et les activités à caractère stratégique doivent être assumées en exclusivité par le personnel de la fonction publique. Par contre, lorsqu'elles sont sans incidence sur la gouvernance, sur les orientations ou sur la pérennité de l'expertise du ministère ou de l'organisme, certaines responsabilités peuvent être confiées à des prestataires de services. Les ministères et organismes doivent alors tenir compte des enjeux inhérents à l'acquisition de ces services et de leur incidence potentielle tant sur le plan de l'organisation du travail (axe 1) que sur le plan de l'évolution et de la pérennité de l'expertise interne (axe 2). Le plus important de ces enjeux concerne la définition des mandats.

### La définition du mandat confié à un prestataire de services

Dans la présente politique, le mandat confié à un prestataire de services correspond aux services que ce dernier rendra ou aux activités qu'il réalisera sur la base des paramètres énoncés à l'axe 1.

Afin de bien définir un tel mandat, il est nécessaire de distinguer la gestion du mandat confié à un prestataire de services, qui se concentre sur la prestation attendue, de la gestion administrative du contrat, qui relève de la gestion contractuelle et du respect du cadre normatif sur les contrats publics. À titre de rappel, l'annexe II résume les principales balises de l'encadrement légal des contrats publics.

- Dans un tel contexte, l'adoption d'une stratégie d'acquisition de services en TI par chacun des ministères et organismes s'impose. Cette stratégie ne fait pas que répondre aux objectifs de l'organisation, mais elle tient également compte des enjeux et des répercussions possibles des mandats confiés aux prestataires de services sur la capacité de la fonction publique à assumer pleinement ses responsabilités en TI et à préserver son expertise.

Les ministères et organismes doivent par ailleurs évaluer la pertinence de faire appel à l'expertise en TI que le Centre de services partagés du Québec rend accessible par divers moyens.

### **Le rôle des responsables des ressources informationnelles**

Les responsables des ressources informationnelles de chaque ministère ou organisme doivent mettre en place des mécanismes de définition des mandats qui tiennent compte de leur organisation du travail.

- Dans la présente politique, les mandats confiés à des prestataires de services doivent par conséquent être définis comme étant complémentaires des responsabilités assumées en exclusivité par les ministères et organismes.

Les mécanismes mis en place doivent également permettre de définir des mandats qui ne s'apparenteront pas à des contrats de travail, une situation qui survient lorsque les ressources d'un prestataire de services servent à suppléer un manque de personnel.

Par conséquent, le mandat laissera à l'éventuel prestataire de services le choix des solutions et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Par exemple, la définition du mandat devrait éviter de requérir un nombre précis de ressources ou de détailler l'expérience requise.

Dans la présente politique, les responsables des ressources informationnelles ont également comme responsabilité :

- » d'assurer une gestion saine et intégrée des mandats confiés aux prestataires de services (orientation 6) ;
- » de renforcer la capacité interne à gérer les mandats en TI confiés aux prestataires de services (orientation 7) ;
- » de prévoir le transfert des connaissances et de l'expertise dans les contrats en TI (orientation 8).

## **ORIENTATION 6 : ASSURER UNE GESTION Saine ET INTÉGRÉE DES MANDATS CONFIEÉS AUX PRESTATAIRES DE SERVICES**

Lorsqu'un mandat en TI est confié à un prestataire de services, plusieurs secteurs d'un même ministère ou organisme peuvent être appelés à intervenir à chacune des étapes de réalisation.

- Dans ce contexte, l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation nécessite l'engagement de tous les secteurs liés à sa réalisation. Les ministères et organismes s'assurent, par conséquent, de la pleine collaboration de ces équipes en intégrant le plus possible leur travail tant en matière de gestion administrative des contrats qu'en matière de gestion des mandats.
- Les ministères et organismes déterminent clairement les étapes de la gestion du mandat auxquelles chacun des secteurs de l'organisation sera sollicité ainsi que la responsabilité respective de ces derniers.

L'annexe III présente un exemple de partage des responsabilités en fonction des étapes habituelles de gestion d'un mandat confié à un prestataire de services.

Cette gestion intégrée permet, en outre, de réduire les principaux risques associés aux mandats en TI confiés aux prestataires de services, à savoir :

- » ceux qui s'apparentent à des contrats de travail ;
- » ceux qui sont répétitifs ou de longue durée ;
- » ceux qui sont basés sur un taux forfaitaire ou journalier.

L'annexe IV présente ces risques et des moyens pour y faire face.

- Par ailleurs, la gestion saine d'un mandat confié à un prestataire de services requiert que le mandat fasse l'objet d'une évaluation en continu. Celle-ci alimente la phase de rétroaction et permet au ministère ou à l'organisme d'analyser les répercussions de l'acquisition de services sur la gestion de son personnel et de s'adapter en fonction des nouveaux besoins en ressources ou en expertises internes qui auront été déterminés.

#### **Assurer une gestion saine et intégrée des mandats en TI confiés aux prestataires de services signifie...**

- » établir la collaboration entre les responsables des ressources humaines, des ressources informationnelles et de la gestion contractuelle en mettant en commun leurs expertises afin d'assurer une gestion intégrée et rigoureuse des mandats ;
- » déterminer les risques associés à l'acquisition de services, leur effet sur la gestion du personnel ainsi que les moyens pour y faire face.

### **ORIENTATION 7 : RENFORCER LA CAPACITÉ INTERNE À GÉRER LES MANDATS CONFIEÉS AUX PRESTATAIRES DE SERVICES**

La gestion des mandats en TI confiés aux prestataires de services revêt un caractère stratégique en raison de son influence potentielle sur le ministère ou l'organisme, principalement en matière de ressources humaines, financières et informationnelles.

- Par conséquent, et conformément aux orientations de la présente politique, l'ensemble du processus de gestion des contrats est effectué en exclusivité par le personnel de la fonction publique, et ce, qu'il s'agisse de la définition du mandat, de l'élaboration des documents d'appel d'offres et des contrats ou encore du suivi et de l'évaluation de la prestation de services. Cette exigence apporte plusieurs bénéfiques, notamment :
  - » une diminution de certains risques liés aux conflits d'intérêts, apparents ou réels ;
  - » une réduction du temps de réaction lorsque le contexte change rapidement ou que des imprévus surviennent ;
  - » une rétroaction et une évaluation plus rapides pendant et après l'exécution du mandat.

### Exigences requises pour gérer les mandats confiés aux prestataires de services

Les ressources internes qui sont affectées à la gestion des mandats confiés aux prestataires de services doivent posséder les compétences appropriées pour diriger ces derniers et pour évaluer la qualité de leur prestation. Les ministères et organismes doivent par conséquent s'assurer de compter sur l'expertise nécessaire pour occuper cette fonction importante et en tenir compte lorsqu'ils planifient les ressources requises pour leur organisation (orientation 3).

- Les ministères et organismes s'assurent donc que les personnes visées disposent des outils et de la formation nécessaires. Ils favorisent l'acquisition des connaissances de base en gestion contractuelle et en éthique pour tout le personnel qui sera responsable de gérer les mandats confiés aux prestataires de services.

### Renforcer la capacité interne à gérer les mandats en TI qui sont confiés aux prestataires de services signifie...

- » voir à ce que les mandats soient gérés en exclusivité par le personnel de la fonction publique et s'assurer que ce dernier possède les connaissances requises pour ce faire ;
- » maîtriser les compétences nécessaires pour :
  - › évaluer la prestation de services externe,
  - › gérer adéquatement les aspects contractuels ;
- » mettre en place des mécanismes d'évaluation rapide et périodique pendant l'exécution des mandats afin de maintenir la capacité interne ;
- » mettre en place des mécanismes de rétroaction après l'exécution des mandats pour tirer profit des leçons apprises.

## ORIENTATION 8 : PRÉVOIR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE L'EXPERTISE DANS LES CONTRATS DE SERVICE EN TI

- Afin de conserver l'expertise nécessaire à l'interne, les ministères et organismes incluent, dans leurs contrats en TI, des clauses prévoyant le transfert de connaissances et d'expertise à leur personnel et les moyens pour y parvenir. Ainsi, avant la fin d'un contrat, les prestataires de services auront l'obligation contractuelle d'effectuer ce transfert de connaissances<sup>1</sup>.

Divers mécanismes peuvent être prévus pour assurer l'exécution de cette obligation contractuelle, tels qu'une exigence de formation du personnel visé ou l'établissement de balises pour le transfert de la documentation technique.

Par souci de cohérence, il est également suggéré d'arrimer ce transfert d'expertise avec les démarches et les outils déjà utilisés dans les ministères et organismes en matière de gestion des connaissances, en travaillant conjointement avec les directions des ressources humaines.

1 Également énoncé au Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information du SCT.

### Prévoir le transfert des connaissances et de l'expertise dans les contrats en TI signifie...

- » inclure des clauses contractuelles pour assurer le transfert de l'expertise et de la documentation relative à ces mandats ;
- » s'assurer de l'application de ces clauses contractuelles ;
- » documenter, le cas échéant, les difficultés d'application et apporter les correctifs nécessaires.

## AXE 4 : CONSOLIDER LA CULTURE DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ

Au quotidien et dans toutes les sphères d'activité de l'État, la notoriété de la fonction publique se façonne concrètement par des attitudes, des comportements et des gestes clés qui se doivent d'être exemplaires pour préserver la confiance de la population. Dans l'accomplissement de la mission d'intérêt public, il importe de réaffirmer et de renforcer le respect des valeurs de l'administration publique québécoise.

Certains enjeux particuliers découlent du rôle central des TI dans les processus et les activités de l'État, de l'importance des sommes investies ainsi que du nombre de partenaires et de prestataires de services. Ces enjeux méritent une attention particulière pour garantir l'efficacité, la transparence et la gestion rigoureuse des fonds publics. Dans ce contexte, la saine gouvernance invite à adopter une approche préventive en matière d'éthique et d'intégrité, qui sert à la fois de guide et de repère pour le personnel de l'État dans l'exercice de ses fonctions.

### ORIENTATION 9 : GÉRER LES RISQUES

Le contexte propre au domaine des TI induit un éventail de risques qu'il importe de cerner et qui exige une gestion rigoureuse et continue. Les risques liés à l'éthique et l'intégrité doivent constituer une préoccupation de gestion de premier ordre.

La fonction publique dispose d'un encadrement déontologique en la matière, qui guide les comportements et qui concourt à la poursuite de l'intérêt général. Cet encadrement comprend la Déclaration des valeurs de l'administration publique québécoise, un cadre légal et réglementaire ainsi que le cadre normatif de gestion des ressources humaines.

- Il est essentiel que le personnel de la fonction publique connaisse et comprenne les obligations qui lui sont applicables et les valeurs prônées par son ministère ou organisme et par l'administration publique. Il est de la responsabilité de la ou du sous-ministre ou encore de la dirigeante ou du dirigeant d'organisme de s'assurer que les obligations et les valeurs sont connues, comprises et appliquées par son personnel et que les manquements sont sanctionnés adéquatement.

#### Obligations et valeurs

À titre d'exemple, les ministères et organismes font connaître leurs lignes internes de conduite en matière de gestion des processus contractuels. Ils offrent à leur personnel une formation en éthique et en déontologie adaptée aux particularités des contrats publics et à leur contexte. Ils en vérifient l'appropriation ainsi que l'application.

## Gestion de l'après-mandat

Les personnes qui quittent la fonction publique sont soumises aux règles d'après-mandat. Celles-ci constituent le prolongement des obligations d'honnêteté, de discrétion et d'évitement de tout conflit d'intérêts auxquelles ces personnes étaient assujetties lorsqu'elles travaillaient pour la fonction publique. Les ministères et organismes doivent donc rappeler aux personnes qui quittent la fonction publique les obligations qui leur sont applicables<sup>2</sup>.

- Les ministères et organismes s'assurent du respect des règles d'après-mandat, notamment par l'utilisation de clauses proposées par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) dans les documents types d'appel d'offres et dans les gabarits de contrats.

## Détermination des autres risques

Selon les bonnes pratiques, les ministères et organismes établissent les zones de vulnérabilité ainsi que leur degré de risques potentiels et sensibilisent leur personnel aux situations pouvant présenter des risques. De plus, à partir de l'ensemble de l'information relative aux situations potentiellement problématiques en matière d'intégrité, les moyens pour réduire la vulnérabilité peuvent être déterminés. Les répondants en éthique soutiennent les ministères et organismes dans la réalisation de cet exercice.

- Il est recommandé aux ministères et organismes de se doter d'une stratégie, d'une démarche ou d'outils pour gérer les risques prévisibles en la matière.

Pour gérer ces risques, les ministères et organismes, sur la base de leur contexte organisationnel :

- » évaluent le risque ;
- » déterminent des mesures d'atténuation ;
- » élaborent et mettent en œuvre un plan de gestion des risques ;
- » effectuent le suivi de ce plan ;
- » procèdent régulièrement à la révision du plan.

**Le risque à l'intégrité est une situation menaçant l'actualisation de la mission, des valeurs, des règles déontologiques ainsi que des dispositions légales de l'organisation et pouvant causer préjudice à une ou des parties prenantes.**

Plusieurs facteurs peuvent donner naissance à ces situations. Pour en mentionner quelques-uns, notons : l'absence totale de règles ou de normes, des normes et des règles inadéquates, désuètes, méconnues, incomprises ou laissant place à une trop grande interprétation, des normes ou des valeurs entrant en conflit, des règles ou des normes claires, mais ayant une surveillance défailante, etc.

<sup>2</sup> Articles 10, 11, 12 et 13 du Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique.

### Gérer les risques signifie...

- » s'assurer de la compréhension, de l'adhésion et de l'appropriation des valeurs du ministère ou de l'organisme ;
- » s'assurer que les règles déontologiques sont connues, comprises et appliquées et que des sanctions sont appliquées en cas de manquement ;
- » assurer la sensibilisation, l'information et la formation continue en matière d'éthique, les lignes de conduite en matière de gestion contractuelle et le lobbying ;
- » déterminer clairement et gérer de manière proactive les risques et prendre les moyens pour réduire les zones de vulnérabilité.

## ORIENTATION 10 : IDENTIFIER CLAIREMENT LES RESSOURCES EXTERNES ET ENCADRER LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Une des particularités propres au domaine des TI est la présence fréquente de ressources externes sur les lieux de travail.

- Ainsi, afin d'informer l'ensemble du personnel de la présence de ressources externes sur les lieux de travail et de s'assurer que les rôles de chacune et chacun sont clairement définis, les ministères et organismes mettent en place des balises pour identifier toutes les ressources externes en présence<sup>3</sup>.
  - » Les ressources externes doivent être identifiables lorsqu'elles communiquent par courriel ou par téléphone ou lors de réunions.
  - » Leur accès est restreint uniquement aux locaux et aux renseignements jugés essentiels à la réalisation de leur mandat.
- De plus, les ministères et organismes doivent s'assurer de la signature, par le prestataire de services, d'un engagement de confidentialité relatif à des renseignements de nature personnelle ou confidentielle qu'il pourrait obtenir dans le cadre de l'exécution du mandat.
- Par ailleurs, en plus des obligations contractuelles qui leur incombent, les entreprises et les ressources externes qui font affaire avec l'État doivent être sensibilisées aux normes d'éthique et de discipline qui sont applicables au personnel de la fonction publique.
  - » Des rencontres d'information sont offertes.
  - » De la documentation est remise à l'entreprise ou à la ressource externe.
  - » Une mention des dispositions déontologiques est insérée dans les contrats conclus.

Lors de l'exécution de ses obligations contractuelles, une ressource externe n'est pas considérée comme une employée ou un employé de la fonction publique et ne peut pas représenter celle-ci. Elle ne doit pas non plus avoir accès à de l'information stratégique ou confidentielle ni aux documents d'appel d'offres du ministère ou de l'organisme.

3 Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics, article 24, par. 10<sup>o</sup>.

### Identifier clairement les ressources externes et encadrer les relations avec les fournisseurs signifie...

- » veiller à établir une distinction entre les ressources internes et externes ;
- » s'assurer de la clarté des rôles ;
- » utiliser, dans les appels d'offres et dans les contrats, les clauses recommandées par le SCT et s'assurer de leur application ;
- » assurer une vigilance constante pour que les obligations soient respectées et que les bonnes pratiques en matière d'intégrité soient appliquées.

## ATTENTES CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE ET L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

### Une responsabilité assurée par les plus hauts dirigeantes et dirigeants des ministères et organismes...

La Politique de main-d'œuvre en TI se concrétise par des plans ministériels de mise en œuvre adaptés aux enjeux propres à chaque ministère ou organisme. Ces plans tiennent compte des impératifs qui interpellent collectivement la fonction publique et prévoient les mesures appropriées pour l'atteinte des résultats escomptés.

- Pour ce faire, la plus haute dirigeante ou le plus haut dirigeant de chaque ministère ou organisme réalise un diagnostic de la situation propre à son organisation sur la base des orientations énoncées dans la présente politique.
- À la lumière de ce diagnostic, il établit un premier plan de mise en œuvre dans un délai maximal de douze mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la présente politique.
- Il transmet au président du Conseil du trésor ce premier plan de mise en œuvre, conformément à l'échéancier gouvernemental établi, qui prévoit une transmission progressive de l'ensemble des plans des ministères et organismes au cours de la première année d'entrée en vigueur de la présente politique.
- Il veille aussi à :
  - » assurer la mise à jour régulière et la réalisation du plan de mise en œuvre organisationnel ;
  - » transmettre au président du Conseil du trésor, selon les conditions et les modalités que celui-ci détermine, tout portrait de main-d'œuvre en TI, tout plan de mise en œuvre actualisé ou tout autre document afférent ;
  - » considérer les effets des projets informatiques sur la main-d'œuvre et en faire état lors du processus d'autorisation découlant de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement ;
  - » assurer la mise en œuvre de toutes les autres orientations gouvernementales en la matière qui pourraient être indiquées.



### ... et s'inscrivant dans une cohérence gouvernementale

Par leur action concertée, plusieurs acteurs institutionnels contribuent à concrétiser la vision gouvernementale et s'assurent de la cohérence d'action des ministères et organismes.

Le SCT, en raison de ses responsabilités de premier plan dans la gouvernance et dans la gestion des ressources, appuie la mise en œuvre de la présente politique de diverses manières, notamment en :

- » conseillant le Conseil du trésor quant aux enjeux actuels ainsi qu'aux défis émergents et en recommandant les actions pertinentes ;
- » coordonnant un réseau de partenaires qui contribuent à l'atteinte des résultats escomptés de manière concertée ;
- » offrant une expertise aux ministères et organismes pour favoriser l'atteinte des objectifs et le suivi des actions mises de l'avant ;
- » mettant à la disposition des ministères et organismes divers moyens et outils.

En outre, l'application de la Politique fera l'objet d'un suivi par le SCT, permettant ainsi d'apprécier les progrès réalisés au fil des années.

## DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR

---

La Politique de main-d'œuvre en TI entre en vigueur le 24 avril 2018.

## ANNEXE I

---

### Exemples de responsabilités réalisées par des ressources internes et celles pouvant être confiées à des ressources externes

Certaines responsabilités doivent être assumées par le personnel de l'organisation. D'autres peuvent être confiées à des ressources externes. Des exemples sont présentés ci-dessous, mais il importe de mentionner que l'analyse des responsabilités doit être faite en prenant en compte le contexte de chaque organisation.

### Exemples de responsabilités réalisées en exclusivité par des ressources internes

Comme mentionné à l'orientation 2, les responsabilités réalisées en exclusivité par des ressources internes sont susceptibles d'avoir des répercussions importantes dans les ministères et organismes. En voici quelques exemples :

- » Définition des besoins et réalisation d'une architecture d'affaires.
- » Conception de cadres de gestion des TI (politiques, directives, etc.).
- » Coordination des activités et des projets.
- » Gestion contractuelle.
- » Intégration de solutions technologiques ou d'affaires.
- » Autorisation des implantations.

De plus, un ministère ou organisme peut choisir de confier exclusivement à l'interne une tâche importante pour l'acquisition et la rétention de la connaissance, et ce, afin de minimiser les risques liés à la perte de savoir-faire.

### Exemples de responsabilités réalisées en priorité par des ressources internes

Les responsabilités énumérées ci-dessous sont réalisées prioritairement à l'interne. Lorsqu'il y a recours à des ressources externes pour ces responsabilités, une attention particulière doit être portée afin de respecter les critères énumérés dans l'orientation 2 :

- » Planification et contrôle des projets.
- » Entretien et évolution de l'infrastructure technologique.
- » Soutien au développement.
- » Entretien et évolution des solutions d'affaires.
- » Sécurité opérationnelle.
- » Essai de systèmes.
- » Gestion du changement.
- » Rédaction d'une architecture de système.

## Exemples de responsabilités pouvant être réalisées par des ressources externes

Une responsabilité qui peut être confiée à une ressource externe est sans incidence sur les orientations du ministère ou de l'organisme ou sur la pérennité de l'expertise :

- » Entretien des infrastructures.
- » Assistance aux utilisateurs.
- » Déploiement des équipements bureautiques.
- » Formation des utilisateurs.

## Mise en situation

La mise en situation suivante présente un emploi qui comporte des responsabilités devant être réalisées en exclusivité ou en priorité par le personnel de la fonction publique, de même que des responsabilités qui peuvent être confiées à une ressource externe.

Deux situations sont possibles, dont l'une nécessite une modification afin de respecter les orientations de l'axe 1 de la présente politique.

|                                | Situation 1   | Situation 2   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Description</b>             | L'emploi est occupé par un membre du personnel de la fonction publique.   | L'emploi est occupé par une ressource externe.  |
| <b>Modification nécessaire</b> | La situation respecte l'orientation. Une employée ou un employé peut exécuter tous les types de responsabilités. Ainsi, aucune modification n'est nécessaire. | La présente situation ne respecte pas l'orientation. Certaines responsabilités ne peuvent être attribuées à une ressource externe, car elles doivent être réalisées en exclusivité par le personnel de la fonction publique. Ainsi, une modification est nécessaire, et deux options sont possibles :<br><br>Option 1 : Attribuer cet emploi à un membre du personnel de la fonction publique.<br><br>Option 2 : Revoir l'organisation du travail en attribuant les responsabilités devant être réalisées en exclusivité à l'interne. La ressource externe pourra alors poursuivre le mandat lui étant attribué pour les autres types de responsabilités. |

## ANNEXE II

---

### Rappel concernant le cadre légal et normatif en matière de gestion des contrats publics

Le cadre normatif en matière de gestion des contrats publics, dans le cas des contrats de service en TI, repose essentiellement sur la Loi sur les contrats des organismes publics, sur le Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l'information ainsi que sur la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de service et de travaux de construction des organismes publics.

Pour la gestion de leurs contrats de service en TI, les ministères et organismes peuvent également compter sur des outils conçus par le Secrétariat du Conseil du trésor concernant les saines pratiques en gestion contractuelle, soit l'info-conseil intitulé Distinction entre un contrat d'entreprise ou de service et un contrat de travail, le Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information et le Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle. Ces outils peuvent être consultés sur l'extranet des marchés publics.

## ANNEXE III

### Exemple de partage des responsabilités dans la gestion des mandats des prestataires de services selon l'étape de réalisation

| Étapes de réalisation                        | Secteurs susceptibles de collaborer | Exemples de responsabilités   |
|--|-------------------------------------|---|
| <b>Définition du mandat</b>                  | Ressources informationnelles        | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Décrire le mandat qui sera confié au prestataire de services.</li> <li>» Prévoir les répercussions du mandat sur l'organisation du travail.</li> </ul>   |
|  | Ressources humaines                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Déterminer, avec l'équipe des TI, si le besoin est ponctuel ou si la planification de la main-d'œuvre doit être modifiée pour prévoir de nouvelles ressources possédant l'expertise recherchée.</li> <li>» S'assurer que le mandat respecte les dispositions de la LFP.</li> <li>» Déterminer les incidences du mandat sur la gestion des ressources humaines et sur l'organisation du travail.</li> </ul> |
| <b>Contrat (appel d'offres ou gré à gré)</b> | Ressources informationnelles        | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Déterminer les critères d'évaluation.</li> </ul>   |
|  | Gestion contractuelle               | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Collaborer à la détermination des critères d'évaluation.</li> <li>» S'assurer que l'appel d'offres est conforme au cadre normatif sur les contrats publics.</li> </ul>   |
| <b>Supervision de l'exécution du mandat</b>  | Ressources informationnelles        | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Faire les suivis pour assurer le respect de l'ensemble des clauses du contrat, dont, notamment, celles qui portent sur le transfert d'expertise et sur la possibilité de recourir aux clauses de pénalité, le cas échéant.</li> <li>» Évaluer le rendement du prestataire de services.</li> <li>» Approuver ou requérir les demandes de changement au contrat.</li> </ul>                                  |
|  | Gestion contractuelle               | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Appuyer les TI pour faire respecter l'ensemble des clauses du contrat et recourir aux clauses de pénalité, le cas échéant.</li> </ul>  |
| <b>Évaluation et rétroaction</b>             | Ressources informationnelles        | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Réaliser l'évaluation finale du rendement du prestataire de services.</li> </ul>   |
|  | Gestion contractuelle               | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Effectuer la reddition de comptes, incluant les modifications au mandat, le cas échéant.</li> </ul>  |
|  | Ressources humaines                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Évaluer l'incidence du mandat sur la planification de la main-d'œuvre future.</li> <li>» Assurer le développement de l'expertise.</li> </ul>   |

## ANNEXE IV

### Les principaux risques associés à l'acquisition de services en TI et les moyens pour y faire face

#### **Le mandat qui s'apparente à un contrat de travail**

Comme le précise l'info-conseil intitulé Distinction entre un contrat d'entreprise ou de service et un contrat de travail, un besoin clairement défini permet habituellement de bien circonscrire les rôles entre le ministère ou l'organisme et un prestataire de services afin d'éviter les situations où le mandat confié s'apparenterait, dans les faits, à un contrat de travail régi par la LFP.

La collaboration entre les ressources humaines, les TI et la gestion contractuelle est essentielle pour s'assurer que le mandat est défini en conformité avec la LFP. Pour les appuyer dans leurs démarches, le Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle précédemment mentionné propose des contrôles permettant de s'assurer que les contrats de service ne seront pas assimilables à un contrat de travail.

#### **Le mandat répétitif ou de longue durée**

Le Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle présente certains risques liés à la détermination de la durée d'un mandat confié à un prestataire de services. En plus des contrôles qui y sont proposés, les ministères et organismes devraient mettre en place des procédures qui, avant, pendant et après l'exécution du mandat, leur permettent d'évaluer la pertinence d'accorder des contrats sur une longue période. La présence prolongée de prestataires de services en TI au sein d'un ministère ou d'un organisme pour l'exécution des mêmes tâches peut, en effet, nuire aux efforts de ce dernier pour acquérir ou pour conserver la maîtrise de son expertise interne. Ces contrôles doivent permettre au ministère ou à l'organisme de se questionner sur la possibilité d'engager du personnel au lieu de recourir à des prestataires de services. Si un manque d'expertise à moyen ou long terme est clairement soulevé lors de la planification de la main-d'œuvre, les ministères et organismes devraient prévoir des actions pour acquérir cette expertise, notamment par des clauses de transfert d'expertise dans les contrats (voir l'orientation 8). Un contrat de plus courte durée pourrait également être considéré, incluant des clauses conditionnelles de renouvellement adaptées aux différentes phases d'un mandat ainsi que des clauses de résiliation sans pénalité.

### **Le mandat basé sur un taux forfaitaire ou journalier**

Les ministères et les organismes devraient porter une attention particulière à ces deux modes de rémunération des prestataires de services et baser leur choix de stratégie d'acquisition en fonction non seulement de l'incidence financière, mais également des répercussions sur l'organisation du travail et sur la planification de la main-d'œuvre. Le Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle et le Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information, précédemment mentionnés, sont mis à la disposition des ministères et organismes afin que ceux-ci déterminent le mode optimal et qu'ils soient soutenus dans leurs démarches.

Le contrat à forfait, où la rémunération d'un prestataire de services en TI est conditionnelle à la livraison de services précis, offre plusieurs avantages. Dans ce type de contrat, les prestataires de services assument la plus grande part des risques liés à la réalisation du mandat, ce qui permet de réduire les risques de dépassement de coûts. De plus, la répartition des rôles entre le ministère ou l'organisme et le contractant est généralement mieux définie, ce qui diminue les risques d'accorder un contrat s'apparentant à un contrat de travail (voir plus haut). En contrepartie, le contrat à forfait en TI est plus exigeant quant à l'expertise interne requise pour définir les besoins avec précision et pour connaître les possibilités existantes afin de les combler. Si, après une analyse rigoureuse du besoin, le contrat à taux journalier demeure la meilleure solution possible, le ministère ou l'organisme devra mettre en place des contrôles serrés pendant et après l'exécution du contrat pour s'assurer que les termes en sont respectés.

