

Plan directeur TI 2014-2019

LA STRUCTURATION D'UN PREMIER PLAN DIRECTEUR TI
POUR UNE COMPRÉHENSION PARTAGÉE DU PLAN TI DE L'INSPQ

AUTEUR

Luc Tremblay, directeur
Direction des technologies de l'information

RÉDACTEUR

Marie-Christine Hogue, agente de liaison
Direction des technologies de l'information, Service : Programmation des activités

SOUS LA COORDINATION DE

François Bélanger, chef de service
Direction des technologies de l'information, Service : Programmation des activités

AVEC LA COLLABORATION DE

Barbara Marier, conseillère en sécurité de l'information
Direction des technologies de l'information, Service : Programmation des activités

Denis Granghon, chef de l'équipe - gestion technique
Direction des technologies de l'information, Service : Exploitation des systèmes

Joël Tremblay, chargé de projet
Direction des technologies de l'information, Service : Programmation des activités

Le plan directeur 2014-2019 a été présenté et approuvé par le Comité directeur de l'INSPQ lors de la séance ordinaire du 27 novembre 2018.

MISE EN PAGE

Nicole Normandin, adjointe administrative
Direction des technologies de l'information

Table des matières

Avant-propos	4
Introduction	5
Présentation de la DTI	6
1 Rubrique : contribution des RI à l'INSPQ	7
1.1 Les RI en soutien à la mission, la vision et les expertises.....	7
1.2 Contribution des RI au plan stratégique et à la programmation scientifique.....	9
2 Rubrique : adéquation avec le MSSS et le Conseil du Trésor	12
2.1 Mécanismes d'application des obligations légales et réglementaires.....	12
2.2 Conformité institutionnelle	13
3 Rubrique : opportunités et leviers de transformation	16
Bureautique.....	16
Orientation 1 : un service de bureautique riche et performant.....	16
Sécurité	16
Orientation 2 : la sécurité de l'information, une préoccupation globale.....	16
Les projets.....	18
Orientation 3 : une planification de projets précise, suivie, répondant aux besoins des directions scientifiques	18
Les actifs	18
Orientation 4 : une exploitation de systèmes normalisée répondants aux ententes de niveau de services convenues avec les clients.....	18
4 Rubrique : gestion des risques	20
4.1 Dimension réseau	20
4.2 Dimension organisationnelle.....	20
4.3 Dimension des projets et actifs informationnels.....	21
5 Rubrique : gestion de la performance	22
5.1 Processus d'amélioration continue	22
5.2 Outils soutenant la performance.....	22
Conclusion	24
Tableau synthèse - Opportunités et leviers de transformation	27

Avant-propos

Le premier plan directeur des technologies de l'information (TI) déposé au dirigeant du réseau de l'information (DRI) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et au dirigeant principal de l'information (DPI) du Conseil du trésor est requis dans le cadre de la révision de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles (RI) des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (LGGRI) (projet de loi 135). Il couvre la période demeurant à compléter par la planification stratégique actuelle de notre organisme, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), soit 2014 à 2019.

La démarche pour la rédaction et la mise en valeur de ce plan directeur TI s'appuie sur la mise en commun de différentes sources d'information variées : documentation officielle, planifications et bilans internes.

La rédaction du plan directeur est originale dans le sens où nous avons dû nous remettre en partie dans le contexte de 2014 pour la rédaction du document, mais où nombre de références présentées sont néanmoins actuelles, par exemple, en ce qui a trait à la mise à jour de la LGGRI – rubrique 2.

Une deuxième itération du plan directeur TI 2019-2022 devra être déposée au DRI, suivant l'adoption par le Conseil des ministres de la planification stratégique en cours de rédaction à l'INSPQ.

Introduction

Un premier plan directeur TI soumis par l'INSPQ

En septembre 2018, les organismes relevant du ministre de la Santé et des Services sociaux, assujettis à la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles (RI) des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (L.R.Q., chapitre G-1.03) et à ses Règles relatives à la planification et la gestion des RI, notamment dans le contexte des mesures transitoires prescrites au 1^{er} paragraphe de l'article 55, sont invités pour la première fois à lui soumettre son plan directeur TI. Le plan sera transmis par le dirigeant du réseau de l'information (DRI) du MSSS au dirigeant principal de l'information (DPI) du Conseil du trésor avant le 31 décembre 2018.

À cette fin, le sous-ministre associé aux technologies de l'information du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, M. Richard Audet, demande aux dirigeants des organismes de santé et de services sociaux de produire un plan qui documentera cinq rubriques :

1. Vision de la contribution RI de l'organisme et des mesures qui en découlent à l'atteinte de ses priorités stratégiques, notamment celles adoptées à son plan stratégique, le cas échéant.
2. L'adéquation entre la vision en RI de l'organisme public et la mise en œuvre des orientations ministérielles et celles du Conseil du trésor.
3. Les opportunités de projets envisagés comme levier de transformation au cours de la période couverte par le plan directeur, ainsi que les opportunités de création de valeur, de bénéfices, de partage et de mise en commun en matière de RI.
4. Les pratiques de l'organisme public en matière de gestion des risques.
5. Les pratiques de l'organisme public en matière de gestion de la performance.

Présentation de la DTI

La direction des technologies de l'information (DTI) de l'INSPQ est composée de **trois services** : celui de la programmation des activités, celui de la conception et de l'intégration des systèmes, ainsi que celui de l'exploitation des systèmes.

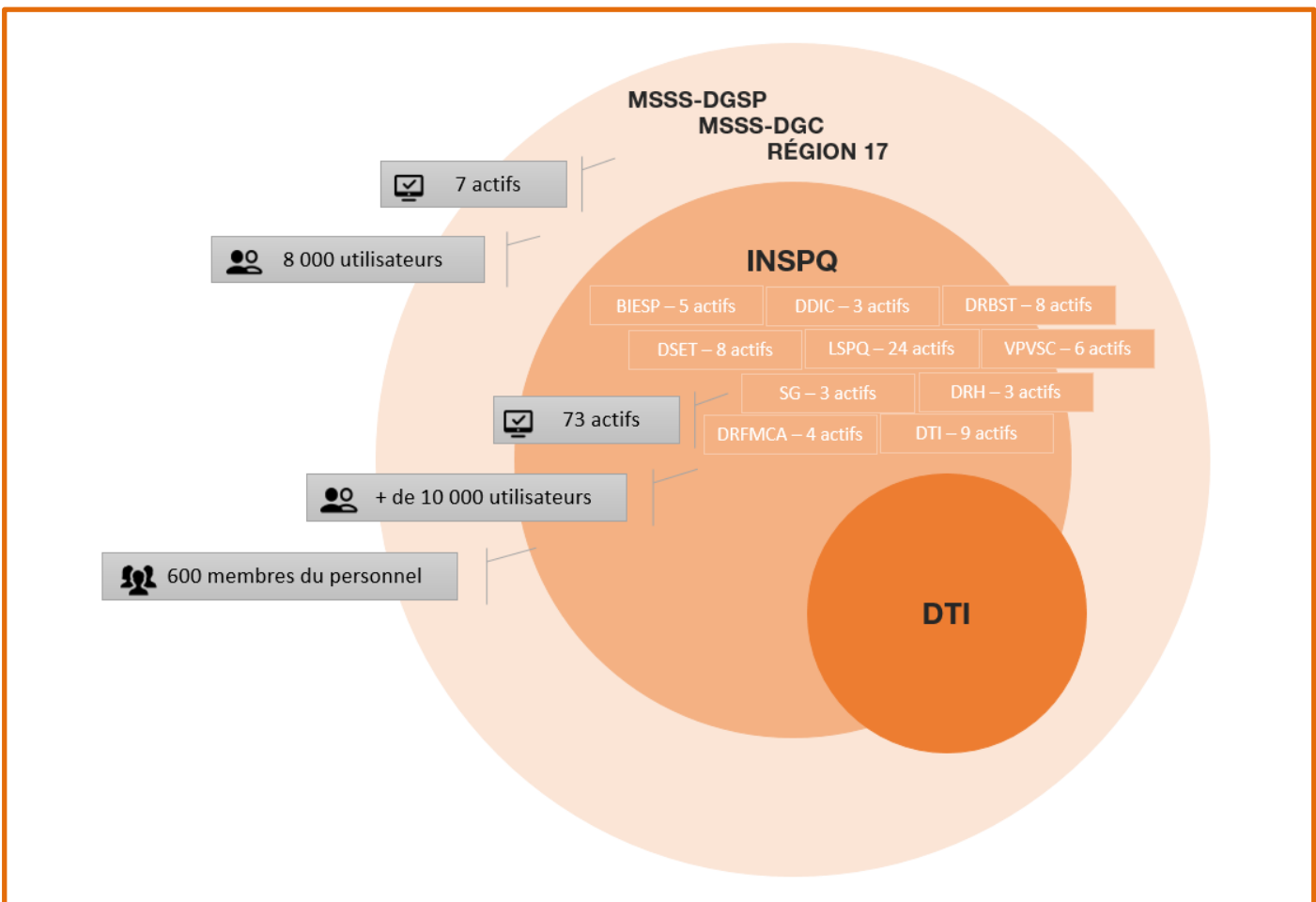
Une centaine de membres du personnel, consultants et stagiaires composent l'équipe représentant plus d'une soixantaine d'expertises distinctes.

Les membres du personnel de la direction sont **surtout localisés sur la route de l'Église à Québec**. Les autres ressources (environ 10) sont réparties sur les autres sites : Crémazie à Montréal, Wolfe à Québec et à Sainte-Anne-de-Bellevue (Laboratoire de santé publique du Québec (LSPQ)).

La DTI a aussi une **clientèle hors INSPQ**, notamment le ministère de la Santé et des Services sociaux et les autorités régionales de santé publique.

Actuellement, **plus de 80 actifs informationnels sont à maintenir**, dont plusieurs ont un impact direct sur le soutien aux activités en santé publique : le Système d'information pour la protection en maladies infectieuses (SI-PMI), le Système d'information sur la santé au travail (SISAT), et d'autres. Ceux-ci touchent plusieurs milliers d'utilisateurs.

Au-delà des activités de maintien, la DTI réalise bon an mal an, **une dizaine de projets**. Un nombre similaire d'avant-projets sont à l'étude.



1 Rubrique : contribution des RI à l'INSPQ

Vision de la contribution RI de l'organisme et des mesures qui en découlent à l'atteinte de ses priorités stratégiques, notamment celles adoptées à son plan stratégique, le cas échéant.

1.1 Les RI en soutien à la mission, la vision et les expertises

Mission

L'Institut soutient le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, les autorités régionales de santé publique ainsi que les établissements du réseau de la santé et des services sociaux dans l'exercice de leurs responsabilités, en rendant disponibles son expertise et ses services spécialisés de laboratoire et de dépistage.

L'INSPQ travaille en collaboration avec, et dessert par ailleurs, une multitude d'autres acteurs qui ont un rôle à jouer en matière de santé publique.

Les TI contribuent à la mission en soutenant l'INSPQ dans l'exercice de sa mission scientifique.

Vision

L'Institut vise à être le centre d'expertise et de référence en matière de santé publique au Québec. Son objectif est de faire progresser les connaissances et de proposer des stratégies et des actions intersectorielles susceptibles d'améliorer l'état de santé et de bien-être de la population.

En soutien à la science et à la santé publique du Québec, la DTI a pour vision d'offrir des services technologiques novateurs, basés sur les meilleures pratiques, qui sont utiles et adaptés aux utilisateurs, de même que fonctionnellement conviviaux, optimaux et sécuritaires.

Expertises

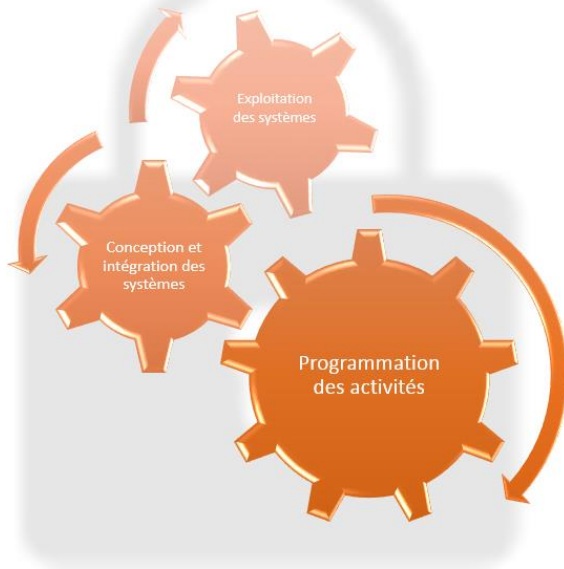
L'INSPQ détient des expertises scientifiques dans des domaines « Thématiques » variés tels que : développement de personnes et de communautés; maladies infectieuses; santé des autochtones; sécurité prévention de la violence et des traumatismes; gestion et analyse de l'information; habitudes de vie et prévention des maladies chroniques; santé au travail et santé environnementale et toxicologie.

L'INSPQ détient des expertises analytiques développées par l'entremise de deux laboratoires de référence (le Laboratoire de santé publique du Québec et le Centre de toxicologie du Québec) ainsi qu'à travers des services cliniques de dépistage.

L'INSPQ détient également des expertises méthodologiques transversales qui soutiennent les équipes des différents secteurs d'activité et concourent à l'optimisation des processus de production scientifique de l'organisation.

L'INSPQ dispose de l'expertise TI pour soutenir des expertises scientifiques, analytiques et méthodologies, via une offre de services TI globale opérée par les services de la programmation des activités, de la conception et de l'intégration des systèmes et de l'exploitation des systèmes. Ses expertises permettent d'assurer la conception, le maintien et l'évolution d'infrastructures et de logiciels, de même que la sécurité de l'information pour les besoins de nos clients internes (INSPQ) et externes (MSSS et Directions de santé publique).

Services de la DTI



Le service : programmation des activités établit les ponts de communication entre tous les acteurs des projets et activités en technologies de l'information : directions scientifiques, directions administratives, services TI, finances, MSSS. Il structure également le suivi des projets afin de garantir des solutions qui répondent aux besoins des clients selon les délais et les coûts entendus.

Le service : conception et intégration des systèmes conçoit et intègre les systèmes permettant de répondre aux besoins technologiques de l'INSPQ tout en respectant la capacité humaine et financière de l'organisation et en partageant les valeurs que sont la responsabilité, l'intégrité, le respect et la rigueur.

Le service : exploitation des systèmes exploite et maintient les infrastructures et les systèmes afin de rencontrer les ententes de niveau de service négociées avec nos clients et nos partenaires.

Parmi ses axes de travail, l'Institut :

- Développe la connaissance et contribue à la surveillance de l'état de santé et de bien-être de la population et de ses déterminants;

- Développe de nouvelles connaissances et approches en promotion, prévention et protection de la santé;
- Favorise l'échange et le transfert des connaissances et propose des stratégies et des actions intersectorielles susceptibles d'améliorer l'état de santé et de bien-être de la population.

Afin de porter à terme ses travaux avec rigueur et efficacité, l'INSPQ peut compter sur des services TI riches et performants.

⇒ Des services de bureautique étoffés.

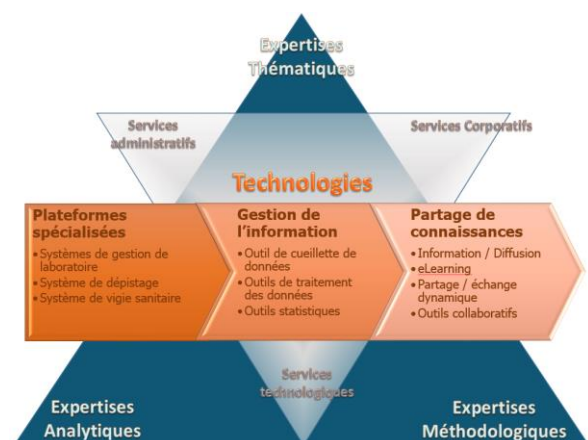
⇒ Des systèmes offrant des services cliniques de dépistage et de laboratoire, notamment en microbiologie et en toxicologie, et de soutien au maintien de la qualité.

⇒ Des systèmes d'information renseignant sur diverses thématiques de santé publique.

⇒ Des outils TI facilitant le travail collaboratif des nombreux et différents acteurs concernés par les enjeux complexes de santé publique.

⇒ Des outils TI permettant de rendre accessible l'expertise en santé publique, de favoriser l'échange et le transfert des connaissances.

Expertises de l'INSPQ et technologies de l'information



1.2 Contribution des TI au plan stratégique et à la programmation scientifique

« L'apport des technologies de l'information est indispensable pour la prestation des services en soutien au réseau de santé publique et pour l'efficacité d'une organisation comme l'Institut, appelée à colliger, à traiter et à partager une quantité importante d'information et de connaissances. Les gains d'efficacité potentiels sont analysés de manière globale, de façon à limiter les zones de duplication et à favoriser les mises en commun »

(INSPQ. Rapport annuel de gestion 2016-2017. p. 50)

Planification stratégique 14-19

Malgré l'amélioration de la santé de la population au cours des dernières décennies, des menaces à la santé publique sont toujours présentes et complexes.

« Étant donné la complexité et la diversité des enjeux de santé publique auxquels la société québécoise doit faire face, d'une part, et compte tenu du volume imposant de données, d'informations et de connaissances disponibles pour orienter l'action par rapport à ces enjeux, d'autre part, une organisation du savoir comme l'Institut se doit de rassembler les expertises requises afin d'éclairer la prise de décision à tous les niveaux pertinents » (p. 6).

En tant qu'organisation du savoir rassemblant les expertises requises afin d'éclairer la prise de décision à tous les niveaux pertinents, l'INSPQ met en place une stratégie de gestion de l'information soutenue par les technologies de l'information.

L'implication des TI est parfois indirecte par ses services de bureautique, ses infrastructures technologiques et son encadrement pour assurer la sécurité de l'information notamment.

L'implication des TI se manifeste plus directement par les systèmes développés, implantés et exploités et qui permettent la réalisation des projets et activités de l'INSPQ.

Conscient de la situation des finances publiques, l'INSPQ veille au respect des règles du gouvernement et administre avec rigueur et de façon responsable ses ressources en ayant recours aux meilleures pratiques scientifiques et de gestion.

L'Institut reconnaît l'encadrement légal et réglementaire qui incombe aux TI et soutient la mise en place des meilleures pratiques de gestion, notamment de gestion des technologies de l'information qui promeuvent le partage et la réutilisation, la normalisation et la mise en commun des ressources (ex. : utilisation du logiciel libre).

L'INSPQ détermine trois enjeux dans le cadre du plan stratégique 2014-2019, il articule une orientation structurante pour chacun et définit ensuite certains objectifs.

- **ENJEU 1 - Une prise en charge optimale des enjeux prioritaires de santé publique au sein de la société québécoise**

ORIENTATION : exercer un leadership d'influence en appui à une prise de décision éclairée par les connaissances.

- **ENJEU 2 - Une expertise pleinement exploitée**

ORIENTATION : déployer une offre de produits et de services à valeur ajoutée.

- **ENJEU 3 - Une gestion optimale des choix, des risques et des ressources.**

ORIENTATION : assurer l'amélioration continue de notre performance organisationnelle.

Les TI contribuent à l'enjeu 3 de la planification stratégique. En harmonie avec la philosophie de gestion d'amélioration continue de l'organisation, la direction des technologies travaille constamment à optimiser ses stratégies de gestion.

- Les pratiques en gestion de projets s’inspirent des référentiels reconnus (ex. : PMBOK);
- La sécurité de l’information se base sur le modèle de maturité CMMI et des normes ISO 27001 / 27002;
- Le suivi des activités réalisées est constitué à partir des données réelles complétées par le personnel;
- L’utilisation d’outil d’intelligence d’affaires (BI) commence à démontrer son potentiel immense en soutien à la gestion et à la prise de décision;
- La planification des projets et activités peut maintenant être réalisée en se basant sur des données historiques réelles;
- La gestion de la capacité par expertise permet d’anticiper les goulots d’étranglement et les retards. L’affectation des ressources peut être planifiée et transparente.

Pour répondre aux besoins de façon continue, la DTI entend normaliser nombreux de ses processus lui permettant ainsi une plus grande flexibilité. Laquelle normalisation contribue à la qualité des travaux exécutés.

La DTI cherche à assurer la qualité de ses livraisons; elle entend sonder la satisfaction de ses clients en clôturant ses projets formellement pour permettre la rétroaction et en implantant différents mécanismes permettant de mesurer des indicateurs de performance qui auront été précisés.

Dans le contexte de rareté des ressources TI, la qualité de vie au travail est une préoccupation centrale à l’INSPQ, qui possède la certification Élite en matière de santé et mieux-être. La DTI participe avec entrain aux activités pour soutenir la santé et le mieux-être de ses employés et collaborateurs.

Programmation scientifique 17-20

L’objectif de la programmation scientifique consiste à faire connaître les produits et services que l’Institut propose à ses clients et partenaires.

La programmation scientifique de l’INSPQ se veut dynamique et évolutive. Elle est mise à jour annuellement afin de demeurer agile face aux problématiques de santé publique en constante évolution.

Les thématiques couvertes par la programmation scientifique de l’INSPQ sont :

- Analyse de l’état de santé de la population;
- Parcours de vie des personnes dans leurs milieux;
- Environnements favorables à la santé;
- Maladies infectieuses;
- Menaces, risques à la santé et urgences sanitaires;
- Activités spécifiques des laboratoires et de dépistage;
- Fonctions transversales de l’Institut.

Sous chacun des volets de la programmation, l’Institut présente des travaux et services qu’il offre en continu ainsi que des livrables attendus. Bon nombre de ceux-ci ne pourraient être réalisés sans l’apport des technologies de l’information.

Pour ne donner que quelques exemples :

- Étude de faisabilité portant sur l’ouverture de l’Infocentre de santé publique à de nouveaux publics (BIESP);
- Ouverture d’un portail public à l’Infocentre de santé publique (BIESP);
- Outil informatisé pour la saisie des données du volet buccodentaire (DDIC);
- Animation d’une communauté de pratique en santé publique sur les jeux de hasard et d’argent (DDIC);
- Analyse de la faisabilité d’améliorer des fonctionnalités de représentations

cartographiques dans le Géoportail de santé publique (DSET);

- Développement et mise en opération de la vigie des surdoses par opioïdes (BIESP);
- Services de radiologie de dépistage de l'amiantose et de la silicose (DRBST);
- Services d'audiologie pour le dépistage de la surdité professionnelle (DRBST);
- Services de mammographie de dépistage pour les régions éloignées et complément de services pour les autres régions (DRBST);

En plus des exemples ci-haut mentionnés, soulignons l'apport des TI à de nombreux systèmes en soutien aux laboratoires, à de nombreux systèmes permettant la surveillance et la protection de la santé (ex. : le Système d'information sur la santé au travail), ainsi que différents outils pour soutenir l'échange de connaissances (ex. : portails Web, communautés de pratique).

2 Rubrique : adéquation avec le MSSS et le Conseil du Trésor

Adéquation entre la vision en RI de l'organisme public et la mise en œuvre des orientations ministérielles et celles du Conseil du trésor.

En adoptant la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (LGRI), la politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles et les règles sur la gestion des ressources informationnelles, le gouvernement du Québec a énoncé un ensemble de règles qui imposent d'importantes obligations aux organismes publics et aux entreprises du gouvernement à l'égard des projets et des dépenses en matière de ressources informationnelles.

Ces exigences visent une meilleure gestion des ressources informationnelles. Les valeurs promues étant le partage et la réutilisation des ressources, la normalisation, la mise en commun. De plus, une orientation importante actuellement est annoncée pour l'infonuagique afin d'accroître l'agilité gouvernementale et pour réaliser des économies en ressources informationnelles. En effet, les organismes publics doivent considérer ces possibilités avant d'opter pour le développement de solutions traditionnelles, et ce, dans la mesure où la sécurité de l'information est protégée.

2.1 Mécanismes d'application des obligations légales et réglementaires

Le Conseil du trésor et le MSSS sont responsables de l'application de cette loi. Le premier à titre de dirigeant principal de l'information, le second comme dirigeant de l'information, lequel délègue cette autorité au sous-ministre et au ministre associé ainsi qu'à des dirigeants régionaux.

En tant qu'organisme relevant du MSSS, l'INSPQ est assujéti à la loi ainsi qu'à différentes règles. Ses projets doivent suivre un processus d'autorisation permettant une gestion rigoureuse et transparente des ressources publiques investies en TI.

La **Programmation des investissements et des dépenses** est déposée annuellement et couvre un cycle de 5 ans (année en cours, année suivante et prévision des 3 années subséquentes).

Le **Bilan de l'utilisation des sommes** est déposé annuellement, il couvre 2 années et présente les sommes réelles dépensées et les corrections aux sommes présentées les années précédentes.



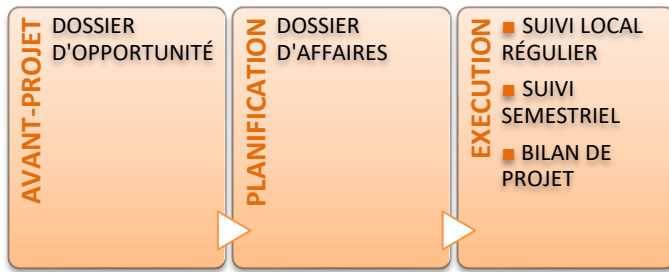
La Programmation et le Bilan font état des dépenses et prévisions budgétaires eu égard à un portefeuille de projets qui sont autorisés, dont l'avancement est suivi et qui sont clôturés.

Les **projets qualifiés** devant être déclarés au Conseil du trésor doivent être des projets en RI au sens de la LGRI :

- développement ou acquisition d'un nouveau système d'information (SI) ou refonte d'un SI existant;
- ajout majeur de fonctionnalités ou d'améliorations à un SI;
- introduction de nouveaux services d'infrastructure;
- ajout ou remplacement majeur d'infrastructure impliquant la transformation des services d'affaires - et avoir un coût ≥ 100 k\$.

L'autorité responsable d'autoriser le projet soit le Conseil du trésor ou le MSSS varie en fonction du coût du projet et de la portée des bénéfices.

Cycle de vie d'un projet



Le cycle de vie d'un projet inclut :

1. la présentation d'un dossier d'opportunité (AVANT-PROJET);
2. la soumission d'un dossier d'affaires (PLANIFICATION);
3. différents mécanismes de suivi (EXÉCUTION) :
 - un suivi local régulier, portant sur les coûts, l'échéance et la portée;
 - un suivi semestriel, deux fois par année, portant sur les paramètres d'autorisation du projet;
 - et un bilan de projet, 6 mois après la fin du projet.

Le **Plan directeur TI**, auquel l'INSPQ se conforme, vient s'ajouter aux mécanismes d'application de la loi. Il permet de traduire la convergence entre la planification stratégique de l'INSPQ, la vision TI de l'INSPQ, incluant le volet de la sécurité de l'information, et celle du MSSS ainsi que celle du Conseil du Trésor, par le fait même du gouvernement. Qui plus est, au même titre que la planification stratégique institutionnelle, le plan directeur résume l'engagement collectif de l'organisation et rend explicite son offre de services TI permettant de soutenir la mission de l'organisation.

Il est prévu que des mécanismes s'ajoutent, soit **l'inventaire et l'état des actifs et le portrait de la main-d'œuvre en RI**. L'INSPQ est enthousiaste à l'idée de répondre à ces exigences puisque déjà, elle est à mettre en place différents outils permettant de gérer l'information à ces égards.

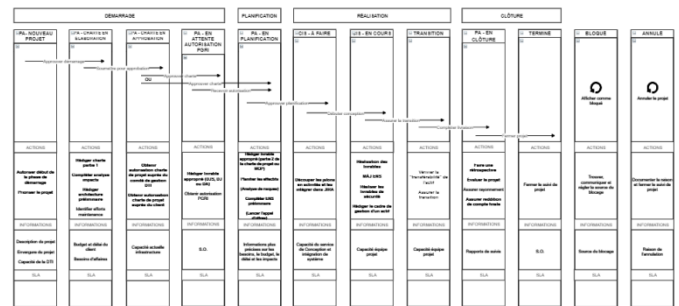
2.2 Conformité institutionnelle

L'INSPQ, par sa direction des technologies de l'information - service de la programmation des activités, applique les mécanismes prescrits afin d'assurer la conformité de l'organisation aux exigences gouvernementales. Ses processus s'appuient sur la mise en place de plusieurs outils permettant de soutenir et répondre à ces exigences avec rigueur et efficacité.

Un processus de gestion de projets consolidé

L'objectif de mieux connaître nos projets et nos actifs est à l'agenda depuis plusieurs années. En effet, la rapide croissance de l'organisation a été une opportunité pour la DTI de normaliser ses façons de faire et mieux gérer l'information. Dans le cadre du processus de gestion de projets, plusieurs outils ont été améliorés et implantés.

Processus de gestion de projets



(ANNEXE 1)

■ Outil de priorisation des projets

Afin d'améliorer notre capacité de planification des efforts, en respect de nos capacités et de nos engagements afin d'améliorer la prise de décision stratégique, tactique et opérationnelle, un outil de priorisation qui permet d'attribuer une cote aux projets TI de l'Institut a été développé. La feuille de route qui en résulte représente la planification des projets TI par priorité, par phase et par client. Cet outil s'intègre à la gouvernance de gestion des ressources informationnelles par le Comité de direction de l'INSPQ.

■ L'Avant-projet

La phase d'avant-projet a été formalisée; elle vise à produire l'information nécessaire à la prise de décision en ce qui regarde la mise en œuvre, le report ou le rejet de propositions de projets informatiques soumises à la DTI. Cette étape s'inscrit dans le processus global de gestion des projets à la DTI et est préalable à l'autorisation de démarrage. Ses objectifs : faciliter la prise de décision, accroître l'efficacité et l'efficience des activités de gestion de portefeuille et fournir un cadre de travail clarifié, améliorant la relation avec les clientèles.

■ La Charte de projet

La charte de projet vise à clarifier les attentes de toutes les parties prenantes dès le démarrage d'un projet. Ses objectifs : Agir à titre d'entente entre la DTI et le client; Définir les objectifs, la portée, les livrables et les ressources nécessaires au projet. À terme, elle fait état de la planification du projet.

■ Le Suivi de projet

Le suivi de projet permet de présenter l'avancement des travaux. Ses objectifs : Communiquer l'état du projet à un moment précis; Fournir une appréciation qualitative et quantitative de l'avancement du projet (coût, délai et portée), afin de permettre la prise de décision juste à temps.

■ Les Ententes de niveaux de service

L'Entente de niveaux de service (ENS) partagée avec le client permet la reconnaissance réciproque, DTI – client, du système à exploiter. Elle permet une compréhension commune des modalités de maintien de l'actif, des responsabilités de chacun et des projets d'évolution planifiés.

Qui plus est, la normalisation des ENS permet de renseigner de façon systématique et équivalente sur les actifs exploités par l'organisation.

■ L'Inventaire des actifs applicatifs

L'inventaire des actifs permet à la DTI de représenter l'adéquation entre l'offre de services et les actifs exploités. Il permet de circonscrire et structurer le travail. Plusieurs champs d'information sont documentés pour faciliter l'appréciation à haut niveau des actifs exploités, par exemple : le besoin d'affaires auquel le système répond, les parties prenantes liées à la gouvernance, les utilisateurs, les cibles de sécurité et différentes composantes liées à la gestion opérationnelle et applicative.

Une main-d'œuvre de qualité consacrée aux projets et actifs priorités

Le recrutement de ressources de qualité supérieure et le maintien de la main-d'œuvre en TI constituent un défi de taille.

Des outils ont été mis en place pour mieux déterminer les besoins d'expertise, et ce, à différents moments dans le temps, pour mieux apprécier et mettre en valeur les expertises TI de l'organisation et conséquemment pour mieux gérer la capacité en fonction des nombreux projets et actifs dont nous sommes responsables.

Le portrait de la main-d'œuvre présente les renseignements relatifs aux ressources exerçant des fonctions dans le domaine des technologies de l'information au sein de l'organisme.

La main-d'œuvre TI de l'INSPQ, pour les projets et l'exploitation des actifs, est constituée notamment des expertises suivantes :

- Analyste : d'affaires, fonctionnel, technologique, sécurité, assurance qualité;
- Architecte : intégrateur, logiciel, technologique;
- Programmeur : APEX, Drupal, Crystal, .Net, Java, Lotus Notes, PS-SQL, Sharepoint, Nintex, PHP, Filemakers;
- Administrateur BD : Oracle, SQL;
- Administrateur de système (Sys admin) : Automatisation, Aix, Linux, Windows,

sauvegarde, sécurité, soutien applicatif, surveillance, télécommunication;

- Centre de services : technicien informatique, bureautique;
- Chargé de projet;
- Agent de changement, Communication;
- Pilote : d'opération, d'orientation;
- Conseiller en sécurité, conseiller à la direction;
- Chef d'équipe : JAVA, Dev Net et Dev infra;
- Coordonnateur : aux activités, techno, technique;
- Chargé à la livraison applicative.

Présenter le portrait de la main-d'œuvre en RI de l'organisation est une exigence attendue pour décembre 2021. Nous sommes en avance à cet égard. Les ressources dédiées aux différents projets et actifs, ainsi que le nombre de j/p consacrés par chacun, sont actuellement planifiées.

Communication entre l'INSPQ et la direction générale des technologies de l'information (DGTI) au MSSS

Les communications entre l'INSPQ et la DGTI-MSSS sont encadrées de différents mécanismes dont les parties prenantes incluent notamment la présidente-directrice générale, le directeur des technologies de l'information de l'INSPQ, le responsable en sécurité de l'information (RSI) et le conseiller organisationnel en sécurité de l'information (COSI) de l'INSPQ.

Voici quelques exemples :

- Comité des directeurs en ressources informationnelles (CRI);
- Soutien et accompagnement de la DGTI dans les projets majeurs;
- Rencontre mensuelle avec la direction du soutien à la gouvernance des RI.

3 Rubrique : opportunités et leviers de transformation

Les opportunités de projets envisagés comme levier de transformation au cours de la période couverte par le plan directeur, ainsi que les opportunités de création de valeur, de bénéfices, de partage et de mise en commun en matière de RI.

Les opportunités s'articulent autour de 4 axes principaux, soit la bureautique, la sécurité de l'information, les projets et les actifs.

Bureautique

ORIENTATION 1 : UN SERVICE DE BUREAUTIQUE RICHE ET PERFORMANT

Objectif 1.1

Améliorer l'offre de services en fonction des opportunités.

Indicateur 1.1

Ajout à l'offre de services de solutions permettant les communications à distance efficaces et sécuritaires.

L'offre de services bureautique de l'organisation représente :

- Près de 1000 postes informatiques maintenus;
- Entre 100 et 150 postes remplacés annuellement dans le but de gérer la désuétude;
- Un parc d'impression géré au moyen d'une grille d'aide à la décision dans le but de réduire le nombre d'imprimantes utilisées à l'INSPQ;
- Au cours de la dernière année, près de 7500 demandes résolues par le Centre de services de l'INSPQ – Bureautique.

Les besoins en bureautique sont variés. Ces outils soutiennent les activités de l'INSPQ et contribuent à améliorer la performance des différentes équipes sur tous les sites :

- Mise en place d'un réseau sans fil;

- Migration vers la messagerie électronique Outlook – infonuagique;
- Implantation d'un nouveau Centre de services à l'INSPQ;
- Mise en place d'une base de connaissances en bureautique accessible par tous nos utilisateurs;
- Transition de formulaires du format papier au format électronique;
- Optimisation des licences pour les produits bureautiques Microsoft (Microsoft Visio et de Microsoft Projet);
- Chiffrement des portables;
- Acquisition d'un outil pour gérer les sondages en ligne.

Sécurité

ORIENTATION 2 : LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION, UNE PRÉOCCUPATION GLOBALE

Objectif 2.1 - Connaître et maîtriser notre niveau de maturité en matière de sécurité de l'information;

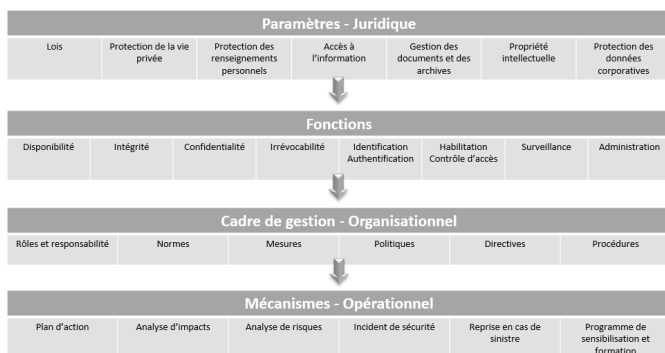
Indicateur 2.1 - Une politique, un cadre de gestion, une architecture et un plan d'action sont élaborés.

La politique sur la protection et la sécurité de l'information témoigne de l'engagement organisationnel et vise à renforcer la confiance envers l'organisation. Elle souligne comment la concertation et la responsabilisation des différents acteurs sont nécessaires pour assurer la sécurité de l'information. Elle précise les objectifs poursuivis et les actions prises pour assurer la sécurité de l'information, par exemple l'analyse des impacts et risques pour chacun des actifs, la gestion des accès, la sécurisation de l'infrastructure technologique ainsi que l'adoption d'une procédure pour signaler les incidents qui surviennent.

Le cadre de gestion de la sécurité de l'information fait partie intégrante d'une gestion globale de l'ensemble des domaines d'influence de la sécurité de l'information regroupant l'environnement juridique

(encadrement légal), le domaine fonctionnel, le contexte organisationnel (où on retrouve le cadre de gestion de la sécurité de l'information) et les processus opérationnels (les mécanismes).

Cadre de gestion en sécurité de l'information



(ANNEXE 2)

L'architecture de sécurité a pour objectif d'identifier les éléments d'encadrement de haut niveau permettant de promouvoir une vision de la sécurité de l'information alignée sur l'architecture d'entreprise gouvernementale. Cette vision contribue à la cohérence des actions en vue d'assurer une protection adéquate de l'information et ainsi, de rehausser le niveau de confiance. Elle soutient transversalement l'ensemble des composantes (Affaires, Information, Applications et Infrastructures) de l'architecture d'entreprise gouvernementale et permet d'organiser la transformation progressive et continue de la sécurité de l'Institut.

Elle a aussi pour objectif d'assurer la mise en place de mesures de sécurité proportionnelles à la valeur de l'information à protéger et aux risques de sécurité de l'information encourus. Elle constitue la base du développement et de la mise en œuvre d'un programme de gestion de la sécurité de l'information mature.

Le plan d'action - L'intégration des nouvelles technologies aux activités de l'organisation favorise l'accessibilité à quantité de renseignements sensibles et personnels de la part des membres du personnel de l'Institut, accès nécessaire à l'exercice de leurs fonctions. Afin d'assurer la saine gestion de ces renseignements et la sécurité en regard de l'utilisation

des systèmes d'information, l'Institut se dote d'un plan d'action qui concerne :

- la gouvernance des TI à l'INSPQ;
- la participation à divers comités;
- la sensibilisation à la sécurité de l'information;
- la consolidation des processus de travail;
- les projets spéciaux.

Plusieurs activités planifiées à l'agenda sont formelles, notamment celles en lien avec la règle particulière en sécurité organisationnelle (RPSO) :

Le bilan annuel de la règle particulière en sécurité organisationnelle permet de mesurer le niveau de maturité en matière de sécurité de l'information. Ces objectifs visent l'atteinte d'un niveau global de sécurité par l'application de mesures de sécurité proportionnelles à la valeur de l'information utilisée, aux risques, à leur probabilité d'occurrence et à leurs impacts.

Le plan de travail quinquennal (2018-2023) a été convenu permettant de rehausser le niveau de maturité 3 de la RPSO pour les 5 sections suivantes : 1. la gestion intégrée des risques; 2. la gestion de l'expertise et de la connaissance; 3. la gestion de l'identité et des accès; 4. la gestion de l'exploitation; 5. la gestion de la continuité des activités.

Le bilan de la gestion des risques à portée gouvernementale concernant : 1. la cyberattaque; 2. le vol ou perte de données; 3. la perte de services; 4. l'altération des données; 5. la sécurité physique; 6. le matériel médical; 7. l'infonuagique; les technologies mobiles.

Le bilan de l'état de la situation de la sécurité opérationnelle vise à améliorer la cybersécurité sur les infrastructures.

À l'agenda, sont aussi planifiés :

- Service-conseil en début de projet afin de s'assurer que les besoins, les risques et les objectifs de sécurité de l'information sont précisés le plus rapidement possible;

- Renouvellement de la certification PCI-DSS (*Payment Card Industry – Data Security Standard*) attestant que l'INSPQ répond aux normes de sécurité des données permettant de percevoir les paiements en ligne avec des cartes de crédit;
- Participation à divers comités, en l'occurrence, le Comité sur l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information (AIPRPSI) de l'INSPQ et le comité provincial en sécurité de l'information (CPSI) du MSSS qui a pour objectif de réfléchir et se positionner à l'égard de divers enjeux affectant le RSSS;
- Déploiement de différentes activités de sensibilisation du personnel, par exemple, la tenue d'une campagne de communication pendant le mois d'octobre, un plan de communication pour assurer la visibilité de l'enjeu pendant l'année entière, l'amélioration du processus d'accueil des nouveaux employés;
- Amélioration des processus de travail, sont ciblés le processus d'analyse d'impacts, le processus de gestion des accès et le processus de gestion des incidents de sécurité.

Les projets

Les besoins exprimés eu égard à la technologie de l'information sont constants, même croissants. Qui plus est, les transformations organisationnelles ont amené à la direction des technologies de l'INSPQ, une somme considérable d'actifs à maintenir et à faire évoluer, et pour lesquels la gestion de la désuétude technologique est incontournable et majeure. Cette croissance est confrontée à un enjeu de taille, soit le difficile recrutement et maintien de ressources TI spécialisées et de qualité.

ORIENTATION 3 : UNE PLANIFICATION DE PROJETS PRÉCISE, SUIVIE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES DIRECTIONS SCIENTIFIQUES

Objectif 3.1 - Se structurer pour une saine gouvernance des projets (priorisation objective,

transparence, gestion de la capacité efficace et efficiente).

Indicateur 3.1 - Des outils sont mis en place pour soutenir la planification des projets.

Plusieurs initiatives, dont certaines sont transversales à la direction, ont été mises en place pour assurer la planification adéquate des activités. Plusieurs d'entre elles ont été présentées dans la section 2 du présent document puisqu'elles soutiennent la réponse aux exigences de la LGRI. Voir les sections :

- Un processus de gestion de projets consolidé;
- Une main-d'œuvre de qualité consacrée aux projets et actifs priorités.

Pour connaître les projets planifiés, se référer à la Programmation des investissements et des dépenses (anciennement la planification triennale des projets en ressources informationnelles (PTPARI) et la Programmation annuelle en ressources informationnelles (PARI)).

Les actifs

ORIENTATION 4 : UNE EXPLOITATION DE SYSTÈMES NORMALISÉE RÉPONDANTS AUX ENTENTES DE NIVEAUX DE SERVICE CONVENUES AVEC LES CLIENTS

Objectif 4.1 - Documenter les Ententes de niveaux de service (ENS) pour une compréhension partagée du système à exploiter, en particulier des modalités de maintien de l'actif et des responsabilités de chacune des parties.

Indicateur 4.1 – Une Entente de niveau de services (ENS) documentée pour chacun des actifs

La DTI exploite plus de 80 actifs. Pour environ 10 % de ces actifs, le client est externe à l'INSPQ, par exemple, la direction générale de santé publique au MSSS. Ces projets soutiennent la santé publique au Québec, ils soutiennent la prise de décision et ont offert de nombreuses opportunités pour la DTI de s'améliorer tant sur le plan de la conception des systèmes, de la gestion de projet, que de l'exploitation. Ils ont permis de gagner en maturité et de consolider les processus de travail. Ils ont permis également l'embauche de

ressources présentant des expertises variées et conséquemment le développement d'une expertise interne plus riche.

Les normes précisées concernent les plages de disponibilité, de maintenance et de Centre de services, les communications avec les utilisateurs, ainsi que les redditions de comptes.

Un tableau synthèse de la rubrique 3 se trouve à la fin du document.

4 Rubrique : gestion des risques

Les pratiques de l'organisme public en matière de gestion des risques.

La gestion des risques est une préoccupation pour notre organisation. Repérer les risques et les façons de les amoindrir permet de faire les bons choix, d'avancer en toute connaissance de cause, une sorte de « consentement éclairé »! Différents mécanismes permettent de les connaître, de les mesurer, de les encadrer et surtout de les atténuer.

En plus de la gestion des risques prise en compte dans le cadre de la sécurité de l'information, voir **Orientation 2 – La sécurité de l'information, une préoccupation globale**. La gestion des risques est analysée sur différentes dimensions.

4.1 Dimension réseau

Le réseau de la santé s'est doté d'un référentiel, un outil d'auto-évaluation, la règle particulière en sécurité organisationnelle (RPSO), permettant d'établir le niveau de maturité organisationnelle. Un chapitre de la RPSO est dédié à la gestion des risques.

Dans le cadre de la RPSO, sont planifiés :

- 2015-2016 – Réaliser un état de situation dans le réseau de la santé et des services sociaux;
- 2016-2017 – Structurer la gouvernance afin d'atteindre 100 % dans la section IV de la RPSO;
- 2017-2018 – Évaluer le niveau de maturité organisationnel pour toutes les sections de la RPSO, notamment en gestion des risques;
- 2018-2019 – Élaborer un plan d'action sur 5 ans pour atteindre le niveau 3 de sécurité, axé sur les risques organisationnels, pour les sections V à IX.

4.2 Dimension organisationnelle

La politique de gestion intégrée des risques adoptée par le conseil d'administration en 2018

La gestion intégrée des risques désigne l'ensemble des activités coordonnées dans le but d'orienter une organisation vis-à-vis des risques.

Le risque évalué peut être stratégique, opérationnel, organisationnel, administratif, financier, relié aux ressources humaines ou technologique et informationnel.

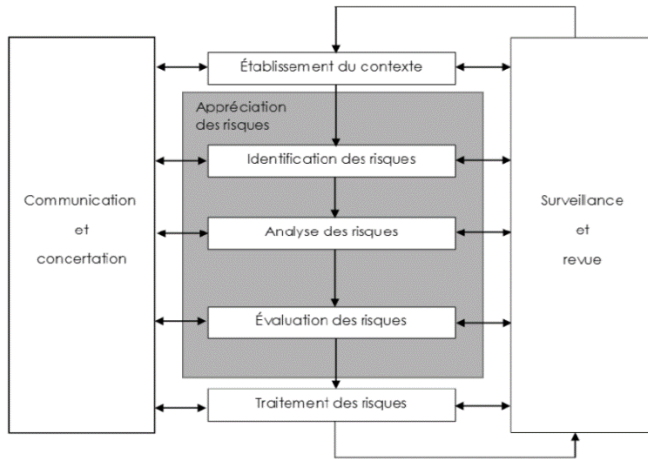
Les principes d'une efficace gestion intégrée des risques sont notamment : la cohésion avec le plan stratégique, la fiabilité de l'information, la structure, la rigueur, la systématique, l'amélioration continue, l'adaptabilité, l'itérativité du processus, la transparence et la participation de toutes les parties.

La gestion intégrée des risques implique la collaboration de plusieurs acteurs appartenant à tous les secteurs de l'organisation : conseil d'administration, président-directeur général, comité de direction, gestionnaires, propriétaire du risque, membres du personnel, coordonnateur de la gestion intégrée des risques.

Le cadre de gestion intégrée des risques (d'ici le 31 mars 2019)

Il est prévu qu'un cadre de gestion intégrée des risques, plus opérationnel, soit proposé pour faciliter l'intégration de cette pratique au quotidien.

Le cadre de gestion intégrée des risques de l'Institut s'appuiera sur un processus structuré et uniformisé afin d'apprécier les risques découlant de ses activités stratégiques et opérationnelles, et ce, en concordance avec les seuils de tolérance aux risques déterminés par l'organisation.



L'analyse des vulnérabilités organisationnelles

Un auditeur externe effectue annuellement une analyse des vulnérabilités organisationnelles exploitables qui concerne les serveurs, les postes et les applications.

Les vulnérabilités classifiées critiques, élevées et modérées sont définies et des mesures de mitigation sont appliquées.

L'analyse des menaces organisationnelles

Une analyse des menaces organisationnelles est réalisée avec la collaboration des membres du comité AIPRPSI, il identifie les vecteurs d'attaques et les contre-mesures à appliquer.

4.3 Dimension des projets et actifs informationnels

Gouvernance des projets

Dans le cadre du processus d'autorisation de projets par le MSSS et le Conseil du trésor, tel que prescrit par la LGGRI, les risques associés à la réalisation et à la non-réalisation du projet sont documentés. La gestion des risques étant une composante de la documentation à soumettre.

En planification, les risques liés à un projet sont également pris en considération pour une compréhension partagée avec le client.

En réalisation, pour chacun des risques identifiés, l'impact, la probabilité et des mesures de mitigation sont déterminés et suivis.

L'analyse d'impacts

Les projets et actifs font l'objet d'une analyse d'impacts afin d'évaluer, d'anticiper, les conséquences réelles ou possibles d'une menace de sécurité sur un actif informationnel.

L'analyse d'impacts vise à mieux comprendre les impacts et les risques associés à une perte de disponibilité, de confidentialité et d'intégrité (DIC) des données.

Sont appréciés les impacts sur la santé et la sécurité des personnes, sur le milieu clinique, sur le respect des droits fondamentaux des personnes, la protection des renseignements personnels et la vie privée, sur la réputation et sur le plan financier.

Ses objectifs :

- Documenter les impacts d'une perte de disponibilité, de confidentialité et d'intégrité des données d'un point de vue d'affaires;
- Soutenir la communication avec le client sur la nature des données de l'actif;
- Soutenir la prise de décision concernant l'atténuation de situations à risque;
- Soutenir la rédaction des ententes de niveaux de service;
- Orienter et préciser les services d'infrastructure et de développement.

Les parties prenantes sont : le propriétaire des actifs informationnel, le client, le conseiller de la sécurité de l'information, le responsable de la sécurité de l'information, l'équipe de la direction des technologies de l'information.

5 Rubrique : gestion de la performance

Les pratiques de l'organisme public en matière de gestion de la performance.

5.1 Processus d'amélioration continue

Pour être une direction plus performante, la DTI a implanté un processus d'amélioration continue où tous les employés sont mis à contribution.

Objectifs annuels de direction

Chaque année la DTI adopte des objectifs structurants dont les bénéfices attendus sont transversaux. Ces objectifs permettent un gain de maturité commun aux différentes équipes.

Objectif 17-18 :

- Améliorer notre capacité de planification des efforts, en respect de nos capacités et de nos engagements afin d'améliorer la prise de décision stratégique, tactique et opérationnelle;
- Consolider les acquis des objectifs internes 2016-2017 en se dotant d'une démarche d'amélioration continue.

Objectifs 16-17 :

- Uniformiser nos méthodes de travail, développer une cohérence et une harmonisation de la réalisation des travaux par l'utilisation d'outils flexibles, adaptés et intégrés à chacune des équipes de la direction tout en nous inspirant des principes Agile / Lean et en respect des pratiques ITIL;
- Déployer une stratégie de gestion des communications externes pour assurer la cohérence de la diffusion de l'information.

Cycle interne d'amélioration continue

Le processus d'amélioration continue nous permet de constamment évoluer en mettant en place des

changements modestes, à intervalles réguliers, de façon incrémentale.

Le modèle est simple, réaliste à appliquer dans le contexte de notre charge de travail, il distingue quatre phases : planifier, déployer, suivre et améliorer.



Le processus cible les améliorations de nos méthodologies de travail et d'autres pratiques au niveau des services et de la direction.

5.2 Outils soutenant la performance

Pour être une direction plus performante, la DTI a déployé différents outils permettant l'exploitation de données concrètes de ses projets et actifs, permettant l'information en temps réel aux différentes parties prenantes et le partage de connaissances essentielles à la réalisation optimale des travaux.

Gestion de projets

L'outil de gestion de projets permet d'organiser les travaux, de normaliser les processus de travail, de refléter de ce qui planifié, de suivre les travaux, de représenter ce qui est réalisé, de fournir des données pour mesurer et rendre des comptes pour chacun des projets et globalement pour l'ensemble des services.

Un système de gestion en lien avec des comptes budgétaires a été mis en place. Il permet la saisie de l'effort réel des ressources dans chacun des projets. Il présente de nombreux bénéfices, pour une planification future appuyée sur des données réelles, avec une plus grande prédictibilité, basée sur nos mesures antérieures.

Gestion des connaissances

L'outil pour la gestion des connaissances permet le partage d'information, l'interaction et le travail en collaboration. Il permet de démocratiser les

connaissances et contribue par le fait même à leur pérennité. L'outil de gestion des connaissances est déployé à la DTI.

Centre de services

Le Centre de services permet la gestion des incidents et le service client rigoureux. Il permet de structurer les processus et mesurer l'atteinte de ses cibles en regard des objectifs fixés.

Actuellement, la DTI peut mesurer :

- Le taux (%) de demandes respectant le délai de résolution;
- Le nombre de demandes dont le délai de résolution est respecté (et non respecté);
- La moyenne de satisfaction de la clientèle (cote volontaire sur 5 étoiles).

Actifs pour lesquels les données sont disponibles :

- Registre de vaccination du Québec
- SISAT
- MADO-Chimique
- VNO
- SGIL
- Applications LSPQ

Conclusion

Le plan directeur TI 14-19 de l'INSPQ rassemble l'information en regard de cinq rubriques tel que prescrit par le dirigeant des ressources informationnelles. En résumé :

1. Contribution des RI à l'INSPQ
2. Adéquation avec le MSSS et le Conseil du trésor
3. Opportunités et leviers de transformation
4. Gestion des risques
5. Gestion de la performance

L'INSPQ démontre que d'un point de vue des RI, elle est en mesure de répondre aux attentes légales et réglementaires, que le plan pour la période couverte a eu plusieurs bénéfices, mais les enjeux demeurent importants et vont assurément orienter la priorisation des objectifs du plan directeur 2019-2022.

De nombreux enjeux...

La gestion de la désuétude

Les travaux en lien avec la gestion de la désuétude sont essentiels afin d'assurer la continuité des services. L'enjeu est de prioriser adéquatement ces travaux par rapport à l'implantation de nouveaux services demandés par nos différents clients.

Le recrutement et rétention de ressources expertes en TI

La pénurie de main-d'œuvre en TI dans la région de Québec met une pression importante sur les échéanciers de recrutement qui sont directement liés aux échéanciers de projet. La disponibilité et la rétention de l'expertise à l'interne sont des freins importants à nos activités de maintien et d'évolution de nos services.

Le risque permanent à la sécurité de l'information

Les enjeux croissants liés à la sécurité de l'information obligent l'organisation à investir davantage de ressources que par le passé afin de maintenir la réputation et la confiance du public envers notre organisme.

La gestion des risques organisationnels des projets TI

Les projets majeurs en TI sont habituellement associés à des risques importants au niveau stratégique, financier et contractuel. L'organisation doit tenir compte de ces risques dans le choix de ses projets et prioriser ceux en lien direct avec sa mission.

La gestion du changement

Les technologies sont désormais des outils de travail essentiels dans toutes les directions scientifiques. La dépendance aux technologies est un fait et l'adaptation en continu à ces outils qui évoluent constamment et rapidement oblige à une gestion du changement quasi perpétuel.

Un aperçu de 2019-2022

Les technologies sont incontournables pour une organisation comme l'INSPQ, notamment au plan des plateformes spécialisées, des outils de gestion de l'information et des outils de partage de connaissances qui sont nécessaires à ses fonctions.

2019-2022 exigera :

- S'adapter à des défis croissants en sécurité;
- Faire évoluer les services vers l'infonuagique;
- Rajeunir et consolider le portefeuille d'actifs;
- Établir des stratégies de recrutement et de rétention adaptées aux nouvelles réalités du marché.

Des projets attendus :

- Implanter un outil de gestion de projets organisationnel;
- Le remplacement de la solution de contrôle externe de la qualité;
- Remplacer la solution de gestion contractuelle, financière et de paie;
- La mise en place d'une ligne de service TI en géomatique.

Annexe 2 – Cadre de gestion en sécurité de l'information

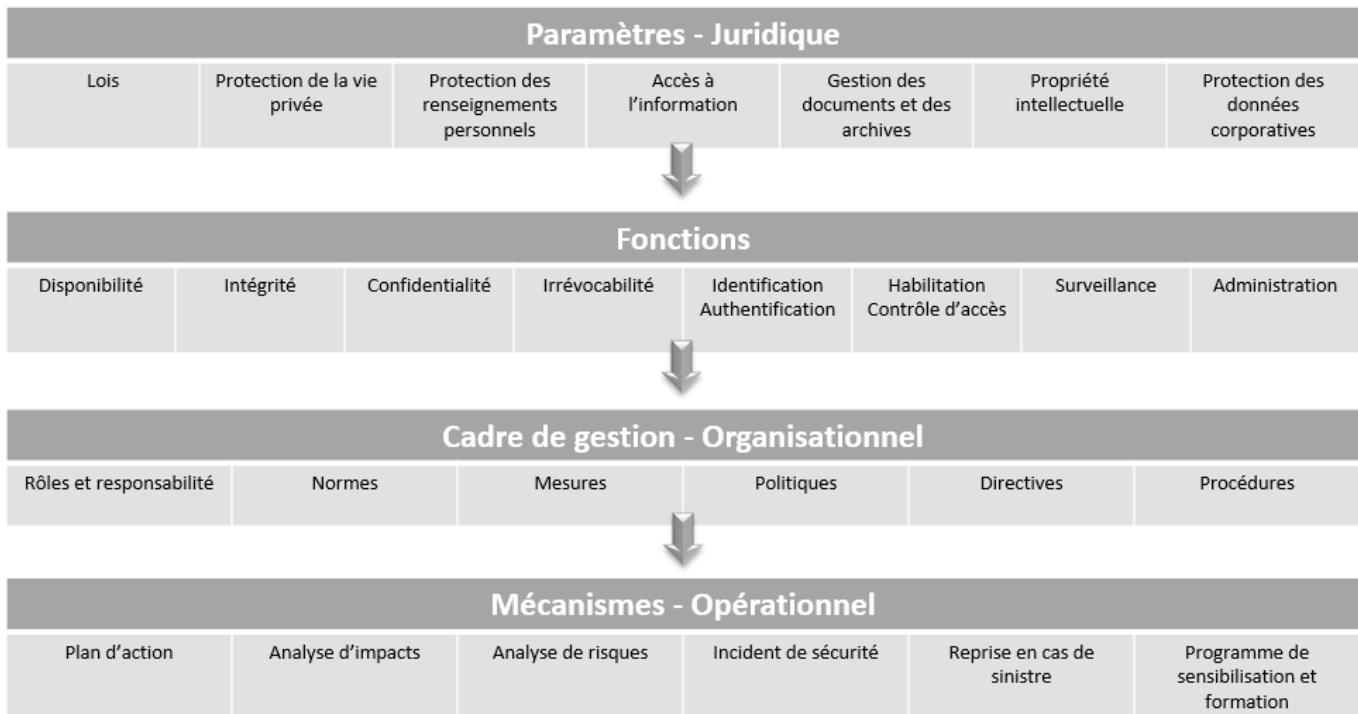


Tableau synthèse - Opportunités et leviers de transformation

LA BUREAUTIQUE	Orientation 1 Un service de bureautique riche et performant	Objectif 1.1 Améliorer l'offre de services en fonction des opportunités. Indicateur 1.1 Ajout à l'offre de services de solutions permettant les communications à distance efficaces et sécuritaires.
LA SÉCURITÉ	Orientation 2 La sécurité de l'information, une préoccupation globale	Objectif 2.1 Connaître et maîtriser notre niveau de maturité en matière de sécurité de l'information. Indicateur 2.1 Une politique, un cadre de gestion, une architecture et un plan d'action sont élaborés.
LES PROJETS	Orientation 3 Une planification de projets précise, suivie, répondant aux besoins des directions scientifiques	Objectif 3.1 Se structurer pour une saine gouvernance des projets (priorisation objective, transparence, gestion de la capacité efficace et efficiente). Indicateur 3.1 Des outils sont mis en place pour soutenir la planification des projets.
LES ACTIFS	Orientation 4 Une exploitation de systèmes normalisée répondant aux ententes convenues avec les clients	Objectif 4.1 Documenter les Ententes de niveaux de service (ENS) pour compréhension partagée du système à exploiter, en particulier des modalités de maintien de l'actif et des responsabilités de chacune des parties. Indicateur 4.1 Une Entente de niveaux de service (ENS) documentée pour chacun des actifs.