

Montréal, le 5 octobre 2017

Monsieur Pierre Moreau  
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor  
Secrétariat du Conseil du trésor  
875, Grande Allée Est  
4<sup>e</sup> étage — Secteur 100  
Québec (Québec) G1R 5R8

**Objet : Projet de loi n° 135 : Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources  
informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement**

---

Monsieur le Ministre,

C'est avec grand intérêt que la Fédération des cégeps a pris connaissance du projet de loi n° 135 portant sur le renforcement de la gouvernance et de la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

Souscrivant à l'objectif principal du projet de loi, à savoir l'instauration d'une saine gouvernance et d'une saine gestion des ressources informationnelles au sein des organismes publics, la Fédération vous soumet des commentaires axés particulièrement sur les thèmes suivants du projet de loi :

- le remplacement des dirigeants réseau de l'information (DRI) et des dirigeants sectoriels de l'information (DSI) par des dirigeants de l'information (DI), qui seront nommés par les ministres et rattachés à leur ministère ;
- la création d'un comité de gouvernance dont le mandat est de déceler des occasions d'optimisation, de partage et de mise en commun ;
- la redéfinition des outils de gestion requis aux fins de la planification des investissements et des dépenses ;
- les mesures applicables notamment quant au cheminement et au suivi des projets en ressources informationnelles des organismes publics ainsi qu'aux avis et aux autorisations requises ;
- le fait qu'un organisme public utilise un service d'un autre organisme public ou lui transfère des actifs informationnels.

La Fédération souhaite ainsi émettre quelques mises en garde démontrant l'importance de faire en sorte que le projet de loi prenne en compte les spécificités du réseau collégial principalement au regard de son financement, du calendrier des opérations, des besoins d'affaires et du lien

avec la communauté, soit des spécificités qui font des cégeps des entités bien différentes d'un ministère ou des autres organismes publics.

### **Un réseau diversifié qui bénéficierait d'une souplesse dans l'application de la loi**

Le réseau des cégeps a été créé en 1967. Implantés dans toutes les régions du Québec, les 48 cégeps sont des établissements d'enseignement publics faisant partie de l'enseignement supérieur. Ils ont la particularité de faire cohabiter la formation préuniversitaire, la formation technique et des centres de recherche (centres collégiaux de transfert de technologie). Chaque cégep forme une entité légale distincte et possède son propre conseil d'administration composé d'une majorité de membres indépendants et de membres internes travaillant à sa saine gouvernance et à son administration. Chaque établissement dispose d'une certaine autonomie à l'intérieur d'un encadrement législatif qui balise toutefois considérablement sa marge de manœuvre. En effet, la gouvernance des cégeps est fortement encadrée. Mentionnons à cet égard, par exemple, que la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q. c. C-29) impose aux cégeps le maintien de l'équilibre budgétaire. Soulignons également que les cégeps sont tenus de respecter des processus rigoureux dans l'octroi de contrats.

En outre, l'existence d'une grande diversité caractérise les cégeps, en ce qui a trait notamment aux programmes offerts, à la population étudiante desservie et aux ressources informationnelles disponibles. Cette diversité apparaît d'ailleurs très manifestement dans le domaine des ressources informationnelles. Bien qu'habitué à composer avec ces particularités, le réseau collégial doit gérer ses ressources informationnelles à un moindre coût que l'ensemble des entités de l'appareil gouvernemental, ne disposant pour ce faire que d'un budget annuel qui totalise environ 100 M\$, pour quelque 700 employés et un parc informatique composé de 80 000 postes de travail répartis sur plus de 90 sites de formation.

C'est pourquoi la Fédération des cégeps croit que le fait d'appliquer le projet de loi tel qu'il est présenté actuellement imposerait aux collèges un cadre rigide mal adapté à leur réalité, qui risquerait d'entraîner, à moyen terme, une hausse des coûts dans la gestion de leurs ressources informationnelles.

### **Nomination d'un dirigeant de l'information attitré au réseau collégial**

La Fédération est d'avis que la nomination d'un dirigeant de l'information exclusivement attitré au réseau collégial serait avantageuse pour les cégeps, puisque l'établissement d'un lien de proximité avec les cégeps est primordial pour la compréhension des besoins en ressources informationnelles actuels et à venir. Dans ce contexte, il serait préférable que le dirigeant de l'information soit issu du réseau des cégeps et non du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) afin qu'on s'assure d'une meilleure compréhension des enjeux des collèges. En collaboration avec les autorités du MEES, il pourrait contribuer à la mise en application des orientations gouvernementales. Le dirigeant de l'information participerait également à la définition d'une vision et à l'élaboration d'orientations nationales.

La nomination d'un dirigeant de l'information du réseau collégial permettrait par ailleurs d'améliorer la structure actuelle qui ne semble ni répondre efficacement aux besoins ni correspondre à la réalité des collèges, cette structure engendre actuellement un certain ralentissement dans la mise en place d'initiatives. Aussi, la nomination d'un dirigeant de l'information attitré au réseau collégial permettrait assurément d'améliorer le processus

d'autorisation des projets en lien avec la programmation des investissements et des dépenses en ressources informationnelles. Enfin, la collaboration entre le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et le dirigeant principal de l'information (DPI) pourrait ainsi s'appuyer sur l'expertise du dirigeant de l'information du réseau collégial au moment de la prise de décisions.

### **Nomination d'un dirigeant de l'information pour chacun des 48 collèges**

Néanmoins, la Fédération est favorable à la nomination d'un dirigeant de l'information dans chacun des collèges pour assumer les fonctions désignées dans le projet de loi. Cela pourrait offrir aux collèges la possibilité de conserver l'autonomie et l'agilité nécessaires à l'exercice de leurs fonctions sur le plan local. L'ensemble des 48 dirigeants de l'information du réseau collégial constituerait de cette façon un comité de gouvernance collégiale agissant de concert avec le dirigeant de l'information désigné du réseau collégial.

Il faut rappeler d'ailleurs que le réseau collégial possède déjà une expertise en ce sens depuis la mise en place d'une instance de concertation en matière de ressources informationnelles en prévision notamment de projets nationaux et de mutualisation. Composé de gestionnaires des technologies de l'information des 48 collèges, le comité en ressources informationnelles de la Fédération des cégeps propose des axes de développement qui appuient les projets de transformation et d'innovation dans les cégeps, assure une cohésion des actions menées par les différentes instances de la Fédération en ce qui à trait aux ressources informationnelles, favorise le regroupement des cégeps pour faire face aux enjeux communs à travers des actions concertées, et propose des actions encourageant le maintien et le développement de l'expertise et du savoir-faire des ressources humaines en ressources informationnelles.

### **Utilisation de plans directeurs en ressources informationnelles**

La Fédération souscrit certes à l'idée que les cégeps se dotent d'un plan directeur offrant une valeur ajoutée dans le processus de planification stratégique et de développement des ressources informationnelles. Par contre, en raison principalement du manque flagrant de ressources professionnelles, bon nombre de collèges pourraient difficilement répondre aux exigences de la loi au chapitre de la reddition de comptes sans devoir se tourner vers l'entreprise privée, ce qui, à moyen terme, aurait pour conséquence de leur occasionner des coûts additionnels.

### **Participation au comité de gouvernance en RI**

Enfin, la Fédération juge important que le dirigeant de l'information du réseau collégial siège au comité de gouvernance du Conseil du trésor pour assurer un lien avec le dirigeant principal de l'information (DPI). Le dirigeant de l'information du réseau collégial pourrait de la sorte veiller à la prise en compte des spécificités des cégeps dans leur recherche d'occasions, de partage et de mises en commun de services ou d'actifs informationnels. La représentativité du dirigeant de l'information du réseau collégial deviendrait dès lors un facteur de succès incontournable dans la mise en place de projets nationaux.

## Développement du savoir-faire et de l'expertise des ressources humaines en RI

La Fédération affirme depuis plusieurs années que les cégeps ne disposent pas des ressources nécessaires pour se conformer aux conditions et aux modalités de gestion des projets telles qu'elles sont déterminées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

De toute évidence, conformément à la recommandation présentée dans son récent mémoire sur la *Stratégie numérique en éducation et en enseignement supérieur*<sup>1</sup>, la Fédération estime que la mutation exponentielle des technologies exerce une pression énorme sur les ressources humaines des cégeps. Certes, jusqu'à présent, les services de l'informatique ont fait preuve d'efficacité et d'efficience, puisque le nombre de ressources humaines affectées aux technologies de l'information n'a pas connu de réelle hausse ces dernières années. Il n'en demeure pas moins que non seulement les cégeps font face à un déficit d'effectifs pour prendre le virage numérique, mais qu'ils ont aussi besoin de personnes possédant de nouvelles compétences.

L'ajout de ressources humaines supplémentaires de niveau professionnel dans le réseau collégial s'avère donc nécessaire pour effectuer une gestion de projets encore plus serrée, disposer d'un plus grand savoir-faire à l'interne et éviter de dépendre de fournisseurs externes. Et pour cause : le réseau ne compte actuellement que 59 professionnels répartis dans l'ensemble des directions et services TI. Ce constat, dans le contexte du virage technologique et du resserrement des règles de gouvernance des ressources informationnelles, n'est plus acceptable. Il nous semble évident que ce nombre doit être augmenté de façon substantielle dans un avenir très rapproché<sup>2</sup>. De plus, les descriptions de tâches définies dans les plans de classification ne tiennent pas compte des nouvelles réalités de l'ère numérique. Enfin, les conditions salariales prévues dans les conventions collectives et dans la réglementation ministérielle ne sont pas compétitives, comparativement à celles octroyées dans le secteur privé, et gagneraient à être révisées. Ces trois constats constituent des embûches majeures pour assurer une pérennité dans l'offre de services en technologie de l'information.

## Simplification de la reddition de comptes et de la planification des investissements en RI

Depuis la mise en application de la loi, le réseau collégial participe à la réalisation de la collecte de données en ressources informationnelles pour effectuer la reddition de comptes exigée par l'État. Cependant, celle-ci est davantage conçue pour des ministères et s'appuie sur des indicateurs ne correspondant pas à la réalité du réseau collégial. Par exemple, l'année financière des cégeps diffère de celle du gouvernement et les coûts des projets des cégeps sont souvent inférieurs aux seuils fixés.

La Fédération croit donc qu'il faut limiter cette reddition de comptes de type traditionnel basée sur des formulaires à remplir ou exigeant de la duplication de documents, qui est exécutée à rebours dans le cas des cégeps et qui ne comporte pas de valeur ajoutée pour les organisations du réseau collégial. Dans cette perspective, la Fédération souhaiterait que, plutôt que l'on utilise

---

<sup>1</sup> *Stratégie numérique en éducation et en enseignement supérieur : le réseau collégial, une vision à l'ère du numérique*, Mémoire de la Fédération des cégeps, présenté au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, décembre 2016. Thème 1 : Compétences numériques, Enjeu 3 : Ajout, développement et spécialisation des technologies de l'information. (annexé au présent avis)

<sup>2</sup> *Stratégie gouvernementale en TI : Rénover l'état par les technologies de l'information*, Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information, 2015, Axe 2, mesures 11 à 14.

de nouveaux indicateurs, les moyens déjà en place, tels que les rapports financiers annuels (RFA), soient privilégiés, en y ajoutant simplement une section sur les ressources informationnelles. Les progiciels de gestion intégrés (PGI) des cégeps pourraient par ailleurs être dotés de passerelles informatisées permettant la transmission de renseignements tout en réduisant la contribution du personnel en place dans les collèges.

Malgré le fait que le projet de loi ne fasse aucunement référence au financement des mesures qu'il entend modifier, la Fédération désire rappeler qu'un modèle de financement des ressources informationnelles plus ouvert et plus flexible devrait rapidement être établi pour le réseau collégial. En ce sens, si l'on considère la place occupée par le secteur des technologies de l'information dans l'ensemble des sphères d'activité des cégeps, il devient impératif de prendre en compte les nouveaux besoins qui découlent particulièrement du virage numérique, de l'infonuagique et des normes et standards de sécurité et de performance exigés par la loi.

Par ailleurs, la pression exercée par les besoins grandissants en technologies engendre un retard en ce qui a trait aux infrastructures et aux équipements des cégeps. Il est donc impératif également que les cégeps puissent disposer de sommes suffisantes pour suivre le rythme des développements futurs. Il nous paraît nécessaire, par conséquent, d'ajuster aussi le modèle financier en vue de combler le déficit d'entretien accumulé (DEA) pour les ressources informationnelles au fil des ans, de manière à rattraper ce retard.

### **Mise en garde au regard de la mutualisation de services et d'actifs informationnels**

Le réseau collégial profite déjà de la mutualisation de divers services en ressources informationnelles. Malgré une volonté ferme des collèges de poursuivre dans le même sens, il nous apparaît important de formuler quelques mises en garde.

En effet, la Fédération craint que la mutualisation de services qui pourrait être imposée par le gouvernement n'aurait comme conséquence, à court terme, d'augmenter de façon significative les coûts des projets. Présentement, la majorité des coûts des services TI dans le réseau collégial se situent largement en deçà de ceux que l'on peut observer dans l'appareil gouvernemental (tels que ceux des progiciels de gestion intégrés [PGI], de la gestion des ordinateurs, de la gestion des comptes de messagerie, de la gestion des licences logicielles, du déploiement de projets réseau en sécurité, etc.). À la lumière de tableaux comparatifs consultés, la Fédération constate que, de manière générale, le réseau collégial réalise ses mandats à moindres coûts. La Fédération croit donc qu'il faut faire preuve de prudence à ce sujet en adaptant d'abord les projets de mutualisation de services ou d'infrastructures technologiques aux réalités du réseau collégial avant d'envisager des solutions communes à l'ensemble de l'appareil gouvernemental, qui compromettraient l'agilité nécessaire à la réalisation du mandat des cégeps.

En ce qui concerne la question des achats et des services regroupés, il faut rappeler que le réseau collégial a mis sur pied, il y a plus de 20 ans, le Centre collégial des services regroupés (le CCSR, maintenant connu sous le nom de Collecto) qui est devenu, avec le temps, le plus grand regroupement d'achats en éducation. Cette initiative conforme aux impératifs particuliers des maisons d'enseignement et adaptée à leurs besoins confirme la volonté bien ancrée dans le réseau collégial de mise en commun et de partage.

Enfin, dernière observation, la Fédération est également préoccupée par l'article 16 du projet de loi qui stipule que le gouvernement peut exiger, selon les conditions qu'il détermine, qu'un

organisme public utilise un service d'un autre organisme public ou lui transfère des actifs informationnels. L'utilisation de cet article, sans consultation et analyses préliminaires et sans tenir compte de la spécificité des collèges, pourrait leur créer un préjudice important, plus particulièrement en leur retirant l'autonomie nécessaire pour servir adéquatement leur région et ses populations étudiantes.

Nous terminons en vous remerciant, Monsieur le Ministre, de l'attention que vous porterez à nos préoccupations et en vous réitérant notre volonté de coopérer dans la mise en œuvre des objectifs de ce projet de loi.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de notre considération distinguée.

Le président-directeur général,



Bernard Tremblay

p. j. *Stratégie numérique en éducation et en enseignement supérieur : Le réseau collégial, une vision à l'ère du numérique*, mémoire de la Fédération des cégeps présenté au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (décembre 2016).

c.c. Madame Hélène David, Ministre responsable de l'Enseignement supérieur  
Monsieur Raymond Bernier, Président de la Commission des finances publiques