



# Forum des gestionnaires en technologies de l'information

**PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2006-2009**



## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

À titre de présidente, c'est avec un grand enthousiasme que j'entrevois l'avenir du FGTI et que je renouvelle ma confiance envers ce que je considère être un partenaire de premier plan pour les gestionnaires en technologies de l'information du gouvernement du Québec qui doivent relever le défi de la performance dans un contexte marqué par le changement.

Le gouvernement du Québec ayant pris un virage au regard de la modernisation de l'État et des services en ligne, le FGTI constitue un partenaire majeur pour soutenir le changement dans les ministères, organismes et entreprises du gouvernement, auxquels il apportera une contribution originale et créative.

Au cours des prochaines années, le Forum appuiera concrètement les gestionnaires en TI dans leurs efforts de développement et de collaboration entre eux ainsi qu'avec les organismes centraux, et ce, dans le but de mettre les technologies de l'information au service des citoyens et de la société québécoise.

Je tiens à remercier les membres du FGTI qui ont participé aux consultations dans le cadre de cet exercice de planification stratégique et ceux qui en ont assuré la réalisation. Le temps qu'ils ont consacré au projet de même que la vision dont ils nous ont fait bénéficier sont grandement appréciés.

Je compte aussi sur la collaboration et l'implication des membres du Forum pour faire un succès de cette démarche. Je suis assurée que le FGTI contribuera ainsi au développement de ses membres et à la valorisation des TI au sein du gouvernement du Québec.

La présidente,  
*Rose-Marie Cloutier*

## 1. INTRODUCTION

La présente planification stratégique répond à la volonté du Forum des gestionnaires en technologies de l'information (FGTI) d'assurer la mobilisation des personnes et la cohérence des actions dans la mise en œuvre d'une vision répondant à la mission de l'organisation et aux aspirations de ses membres.

## 2. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

La démarche d'élaboration de la planification stratégique du FGTI a été coordonnée par un comité de travail composé de sept personnes dont plusieurs sont issues du Comité exécutif. Elle s'est de plus appuyée sur un travail de consultation et de concertation qui a permis à l'ensemble des membres du Forum de se prononcer à deux reprises sur les éléments majeurs du plan.

## 3. PRÉSENTATION DU FORUM

### UNE MISSION D'ENVERGURE

Le Forum a pour mission de promouvoir l'excellence dans la gestion des technologies de l'information au gouvernement du Québec, de favoriser les échanges, la concertation et le réseautage entre les membres eux-mêmes, les membres des autres forums de concertation et les organismes centraux ainsi que de soutenir le développement de ses membres.

### UNE ACTION DE GRANDE PORTÉE

Depuis plus de 27 ans, les gestionnaires en technologies de l'information travaillant dans les ministères, les organismes et les entreprises du gouvernement du Québec se sont regroupés au sein du Conseil des responsables de l'informatique du secteur public, maintenant appelé Forum des gestionnaires en technologies de l'information. L'action du Forum touche plus de 5 000 personnes impliquées dans la gestion des technologies de l'information (TI) au sein du gouvernement du Québec.

Le Forum compte quelque 72 membres répartis dans plus de 60 organisations gouvernementales. Près de 850 personnes peuvent accéder régulièrement aux connaissances que le Forum diffuse sur l'extranet, ce qui leur permet de profiter de l'expertise des membres. Une cinquantaine de gestionnaires participent activement, à divers titres, aux activités de consultation et de concertation. Les séances de formation organisées par le Forum attirent chaque année de 125 à 250 gestionnaires et membres d'autres catégories de personnel du domaine des TI.

### UNE ACTION PROACTIVE ET CONCERTÉE

Le FGTI déploie son action selon trois axes d'intervention :

#### *Échange d'information et concertation*

- entre les membres et le personnel de leur direction sur des stratégies, de l'expertise, des approches de gestion et des bonnes pratiques;
- avec d'autres forums de concertation.

### *Consultation et concertation sur l'action gouvernementale*

- présentation d'avis ou de recommandations;
- utilisation de mécanismes de concertation avec les organismes centraux.

### *Formation et perfectionnement des gestionnaires*

- sur les meilleures pratiques de gestion et sur la gestion des TI;
- développement et reconnaissance des réalisations professionnelles des membres.

## **STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

L'assemblée générale des membres prend des décisions et dirige le développement du FGTI. Le comité exécutif oriente les actions du Forum, élabore et met en oeuvre des stratégies d'intervention et fournit des avis aux organismes centraux après consultation de ses membres.

Fait distinctif, le Forum anime trois commissions lui permettant d'assurer un traitement adéquat des dossiers touchant la gestion des TI. Présidées par des membres de l'exécutif et regroupant des membres du Forum, des gestionnaires désignés par eux ainsi que des représentants des organismes centraux, les commissions traitent de dossiers prioritaires pour les membres dans le domaine de la gestion des ressources humaines et informationnelles. Ainsi, une cinquantaine de gestionnaires en TI participent aux travaux des commissions de façon régulière.

## **4. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE CONTEXTE**

Les principaux éléments de contexte pris en considération dans la présente planification sont les suivants :

### **MODERNISATION DE L'ÉTAT : LE « GOUVERNEMENT EN LIGNE »**

Le gouvernement du Québec, à l'instar d'autres gouvernements, a fait du « gouvernement en ligne » un axe prioritaire de la modernisation de l'État.

*De meilleurs services gouvernementaux, accessibles en tout temps et de partout, qui permettent à tous les citoyens, quels qu'ils soient, de bénéficier d'une meilleure qualité de vie et aux entreprises d'être plus compétitives au plan régional et international, une révision du mode de travail des membres de la fonction publique afin d'y intégrer des éléments de valeur ajoutée, une reddition de comptes améliorée du gouvernement envers les citoyens, une modernisation du débat politique, une réduction de la fracture numérique et le parachèvement du réseau Internet à haute vitesse, ce sont là quelques-uns des buts à atteindre au cours du présent mandat par l'instauration du gouvernement en ligne.*

*[...] Le gouvernement en ligne implique donc non seulement la redéfinition des rapports entre les citoyens, les entreprises et le gouvernement, mais aussi toute autre activité, au sein de la société et de ses organisations, pouvant être reliée à l'utilisation des TIC.*

*Loin d'être associé à la simple prestation électronique de services, le projet du gouvernement en ligne s'articule autour de quatre grands axes : l'accès des citoyens aux informations que l'État détient sur eux et qui les concernent, la généralisation du recours aux TIC dans les principaux*

*domaines d'activité de l'État, la démocratie en ligne et, bien sûr, la prestation électronique de services*<sup>1</sup>.

Le « gouvernement en ligne » convie donc les ministères et organismes à une reconfiguration de leur façon de faire et de gérer, dans une optique d'amélioration de la prestation de services (qualité et accessibilité) et de réduction des coûts.

### **CENTRALISATION ET PARTAGE DE SERVICES ADMINISTRATIFS**

Dans la foulée de la modernisation de l'État, le gouvernement du Québec a entrepris de simplifier l'accès aux services publics et de restructurer les services de soutien administratif. Pour ce faire, il a créé Services Québec ainsi que le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) et il favorise la mise en place de centres interministériels de services partagés et de centres de portefeuilles ministériels de services partagés<sup>2</sup>.

Ces initiatives visent à simplifier le recours des citoyens aux services gouvernementaux, à consolider les capacités de gestion en créant des centres d'excellence et, finalement, à générer des économies d'échelle en réduisant les dédoublements et les chevauchements.

Ces changements se traduiront par une mise en commun de certains services. Dans la mesure où les TI sont intimement liées au déploiement des services aux citoyens et aux entreprises, cette intention de mise en commun doit pouvoir s'appuyer sur une distinction claire entre ce qui constitue un service partageable à proprement parler et ce qui relève plutôt de fonctions liées à la réalisation de la mission même des ministères et organismes.

### **RESSOURCES COMPÉTENTES : RARETÉ ET CONCURRENCE**

Au cours des prochaines années, la fonction publique québécoise devra composer avec de nombreux départs à la retraite, et il est prévu de ne remplacer que 50 % des personnes qui quitteront ainsi leurs fonctions. Dans un contexte marqué par la complexité, à laquelle s'ajoutent la modernisation de l'État et la mise en place du « gouvernement en ligne », ce phénomène d'attrition entraînera une perte d'expertise en plus d'une croissance de la charge de travail des équipes en place. Cette situation constituera un défi de taille pour les gestionnaires en TI.

Par ailleurs, les conditions et les possibilités qu'offre le secteur privé dans le domaine des TI posent des défis importants sur le plan de la rétention du personnel, d'abord en ce qui concerne le personnel hautement spécialisé, mais également les jeunes employés, dont le sentiment d'appartenance à l'égard de la fonction publique est moindre que celui des générations précédentes. Compte tenu, en outre, des baisses d'effectifs observées dans les programmes collégiaux et universitaires d'informatique, c'est un problème majeur de relève et de continuité en matière de TI que le gouvernement aura à affronter dans les prochaines années. Les

<sup>1</sup> *Vers un Québec branché pour ses citoyens*, Rapport sur le Gouvernement en ligne, présenté par Henri-François Gauthrin, député de Verdun et adjoint parlementaire au premier ministre, juin 2004.

<sup>2</sup> *Une stratégie de services partagés au gouvernement du Québec*, Rapport du Groupe de travail sur l'intégration et la rationalisation des services de soutien administratif aux ministères et organismes, avril 2005.

gestionnaires du secteur public devront donc faire preuve de beaucoup d'imagination et de dynamisme pour être reconnus comme des employeurs de choix dans le domaine des TI.

Enfin, l'intention annoncée de réduire la part des dépenses et des effectifs de la fonction publique consacrés aux services administratifs<sup>3</sup> place les gestionnaires de TI devant un double défi : d'une part, bien déterminer leur contribution à la réalisation de la mission des ministères et organismes et, d'autre part, envisager de nouvelles façons de faire pour assurer le maintien et le développement de la prestation de services électroniques.

## **POSITION DES TI DANS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES**

Dans la plupart des ministères et organismes, le secteur des TI relève de la direction des services administratifs. De plus, historiquement, les technologies de l'information ont été envisagées sous un angle strictement technique, donc fortement associées aux équipements et réseaux informatiques de même qu'aux applications. Or, plus que jamais, les technologies de l'information sont appelées à contribuer directement à la prestation de services, s'appuyant alors sur une connaissance plus grande des processus d'affaires dans les ministères et organismes.

En fait, les gestionnaires et les équipes des TI doivent être des partenaires d'affaires solidaires dans la transformation de leur organisation, en plus d'y être des fournisseurs de services technologiques. Une telle position devra pouvoir s'appuyer sur le développement et la consolidation d'habiletés stratégiques chez les gestionnaires en TI.

## **ÉVOLUTION ET MATURITÉ TECHNOLOGIQUES**

Le secteur des TI a connu une évolution très rapide au cours des dernières années et cette tendance se maintiendra vraisemblablement dans l'avenir. Elle exige des gestionnaires en TI qu'ils soient à l'affût des nouvelles possibilités et technologies afin de pouvoir en tirer profit. À titre d'exemple, citons l'utilisation de progiciels pour soutenir la mise en œuvre des programmes, la convergence de l'informatique et de la téléphonie, l'émergence des logiciels libres, la tendance lourde à la normalisation des technologies et des systèmes, etc.

En fait, l'évolution du secteur est présentement marquée par le fait que le défi n'est plus tant d'inventer des solutions informatiques que d'être reconnus comme partenaires pour adapter et implanter les solutions existantes. Dans un tel contexte, il faut s'assurer d'une juste appréciation des besoins organisationnels, d'une maîtrise adéquate des chantiers de développement et d'une connaissance approfondie des processus d'affaires en gestion des TI dans un contexte gouvernemental.

<sup>3</sup> Le rapport *Une stratégie de services partagés au gouvernement du Québec* (avril 2005) propose de ramener la part des effectifs consacrés aux services administratifs de 16,6 % à un peu plus de 10 %. Or, le secteur des ressources informationnelles représente plus de 46 % des effectifs et 50 % de la masse salariale au sein des services dits administratifs.

## **MODIFICATION DU CADRE DE GESTION GOUVERNEMENTAL**

Un nouveau cadre de gestion des Forums de concertation en administration a été adopté en octobre 2005. Il traduit l'intention du gouvernement de mieux encadrer la mission, la gestion, la planification et la reddition de comptes réalisées par les Forums. Ce changement impliquera dorénavant une reddition de comptes plus formelle tous les deux ans.

Le nouveau cadre de gestion gouvernemental amènera le FGTI à ajuster son organisation interne, notamment en ce qui a trait aux ressources mises à sa disposition, et à préciser ses stratégies d'action et les objectifs qu'il cherche à atteindre.

## **ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DU FORUM**

Plusieurs phénomènes sont susceptibles d'avoir un impact sur le nombre, la participation aux activités et les attentes des membres du FGTI au cours des prochaines années.

Tout d'abord, le regroupement de ressources au sein des centres interministériels de services partagés et des centres de portefeuilles ministériels de services partagés aura probablement un impact à la baisse sur le nombre de membres du FGTI si rien n'est fait pour en assurer le maintien. De plus, les gestionnaires de ces nouvelles entités regroupées devront faire face à des enjeux nouveaux et leurs préoccupations changeront vraisemblablement : niveau de complexité accru, degrés de développement variables entre les constituantes des nouvelles entités, intégration des processus d'affaires, etc.

Ensuite, vu la charge de travail croissante, les membres deviennent plus sélectifs dans la gestion de leur implication et tendent à réserver aux dossiers majeurs leur participation aux rencontres et activités du Forum. Or, compte tenu de la diversité de l'effectif du FGTI, la capacité de participer et la notion de « dossiers majeurs » ne sont pas les mêmes pour tous.

Enfin, plusieurs gestionnaires membres du FGTI prendront leur retraite dans les prochaines années, ce qui entraînera un fort taux de renouvellement de l'effectif. Le profil des membres, leurs besoins et leurs attentes à l'égard du Forum sont donc appelés à changer.

La structure de l'effectif et la programmation des activités devront tenir compte de ce contexte.

## **5. ENJEUX STRATÉGIQUES**

### **ENJEU 1. INFLUENCE STRATÉGIQUE DU FGTI ET DE SES MEMBRES**

Compte tenu des transformations en cours dans le domaine des technologies de l'information, le FGTI apportera une contribution stratégique à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations gouvernementales touchant les TI dans le but ultime de mieux servir les citoyens et les entreprises et de moderniser l'État. Le FGTI

s'assurera alors d'exprimer des points de vue critiques et innovateurs présentant une forte valeur ajoutée pour le gouvernement et la société québécoise.

Le FGTI fera également valoir la contribution des TI dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises. Il soutiendra donc ses membres dans l'accentuation du rôle stratégique qu'ils sont appelés à jouer au sein de leurs organisations respectives.

## **ENJEU 2. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES MEMBRES**

Par l'entremise du FGTI, les membres auront accès aux meilleures pratiques et réalisations de même qu'aux tendances du marché en matière de gestion des TI, qu'elles soient utilisées au gouvernement du Québec ou à l'extérieur. Ils auront l'occasion d'y développer leurs compétences de gestion et leurs habiletés stratégiques.

Le Forum favorisera ainsi le partage d'expériences et de projets. Les membres devront pouvoir trouver au FGTI soutien, mentorat et formation pour s'aider mutuellement, notamment dans un contexte de renouvellement des gestionnaires en TI. Le Forum offrira des occasions de collaboration qui rompent avec le travail en silo et permettent de faire profiter les autres des succès remportés.

## **ENJEU 3. EFFECTIF ET PARTICIPATION**

Des efforts seront déployés pour intensifier la participation aux activités et maintenir l'effectif du FGTI. La diversité des besoins et attentes et un juste équilibre entre les activités à caractère stratégique, opérationnel et technologique constitueront à cet égard des défis importants. De même, la structure de participation devra être revue pour permettre à un plus grand nombre de personnes de s'associer aux activités du FGTI et d'accroître ainsi la richesse de son réseautage.

# **6. STRATÉGIE**

## **ORIENTATION 1. ACCROÎTRE L'IMPACT DU FGTI SUR LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES TOUCHANT LES TI**

### Actions stratégiques

- Systématiser les rencontres entre le Comité exécutif et les représentants des organismes centraux (Secrétariat du Conseil du trésor, ministère des Services gouvernementaux, dirigeant principal de l'information, Centre de services partagés du Québec et Services Québec).
- Maintenir et intensifier les tables d'échanges relevant des commissions et y assurer la participation d'acteurs majeurs.
- Faire connaître et valoriser la contribution des TI aux grandes réalisations gouvernementales.
- Assurer un leadership dans la mise en œuvre de dossiers d'intérêt stratégique pour les membres.
- Prévoir la mise en place de groupes de travail *ad hoc* sur des sujets spécifiques.

## **ORIENTATION 2. FAVORISER LA CULTURE DE RÉSEAUTAGE ET ACCENTUER LA FORMATION AU SEIN DU FGTI**

### Actions stratégiques

- Documenter et faire connaître les compétences disponibles et les projets de développement chez les membres du FGTI.
- Offrir des activités de formation et d'information diversifiées.
- Favoriser une plus grande utilisation de l'extranet.
- Accentuer les efforts de mentorat, de transfert d'expertise et de partage de documents en fonction du profil changeant des membres.
- Ouvrir la programmation des activités du FGTI à des expériences en cours en dehors du gouvernement du Québec.
- Offrir de nouveaux outils de réseautage et de développement professionnel.

## **ORIENTATION 3. ASSURER LE MAINTIEN DE L'EFFECTIF ET DE LA PARTICIPATION AU FGTI**

### Actions stratégiques

- Rehausser le niveau stratégique des travaux des commissions et revoir le déroulement des rencontres régulières pour y favoriser le partage d'expériences vécues en gestion des TI.
- Revoir la structure de l'effectif en fonction de la nouvelle réalité du Forum.
- Améliorer les mécanismes de participation des gestionnaires en TI qui ne sont pas membres du FGTI.

## **7. NOTRE VISION**

### **LE FGTI ENTEND ÊTRE...**

Un levier favorisant la valorisation des TI dans la prestation directe de services aux citoyens et aux entreprises.  
Reconnu comme partenaire stratégique dans la gestion gouvernementale des TI.  
Un lieu d'accès aux meilleures pratiques et réalisations en gestion des TI.