



Raymond Chabot  
Grant Thornton

# Rapport

Application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec

Présenté à :

Services  
gouvernementaux  
Québec 



**CONFIDENTIEL**

Ne peut être distribué sans le consentement de Raymond Chabot Grant Thornton

Septembre 2010



# Raymond Chabot Grant Thornton

Le 30 septembre 2010

Madame Michelle Courchesne  
Ministre  
**MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX**  
875, Grande Allée Est, 5<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5R8

**Raymond Chabot Grant Thornton & Cie**  
**Société en nom collectif**

Bureau 200  
140, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5P7

Téléphone : 418 647-3151  
Télécopieur : 418 647-5939  
www.rcgt.com

**OBJET : APPLICATION DE LA LOI SUR LE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC**

Madame la Ministre,

C'est avec plaisir que nous vous présentons notre rapport à l'égard du mandat qui nous a été confié par le ministère des Services gouvernementaux.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration que nous avons reçue de l'ensemble des intervenants que nous avons sollicités dans le cadre de ce projet.

Pour toute question ou information complémentaire, nous vous invitons à communiquer avec l'un des soussignés au 418 647-3151.

Veillez agréer, Madame la Ministre, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Raymond Chabot Grant Thornton & Cie*

Société en nom collectif  
Conseillers en administration

Sylvain Fortier, CA  
Directeur principal – Performance organisationnelle

Michèle Desrosiers, FCMA  
Associée responsable national du groupe-conseil

/sr

## Table des matières

1.	Introduction.....	1
1.1	Mandat .....	1
1.2	Portée des travaux d'analyse .....	2
1.3	Contenu du rapport .....	3
2.	Démarche gouvernementale .....	5
2.1	Contexte, tendances et enjeux en matière de services partagés .....	5
2.2	Les services partagés au Québec.....	5
3.	Étapes réalisées dans l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec.....	7
4.	Approche méthodologique.....	10
4.1	Commentaires sur l'approche de réalisation .....	10
4.2	Approche de réalisation.....	11
5.	Intention du législateur .....	12
5.1	La loi, la mission, les fonctions .....	12
5.2	Plan de modernisation 2004-2007 .....	15
5.3	Discussions lors du dépôt du projet de Loi sur le Centre de services partagés du Québec.....	16
5.4	Rapport Trudeau-Lortie .....	17
5.5	Conclusion.....	19
6.	Tendances et meilleures pratiques en matière de services partagés .....	20
6.1	L'évolution des CSP gouvernementaux.....	20
6.2	Les avantages et les sources d'économies .....	21
6.3	Enjeux et facteurs clés de succès .....	23
7.	Analyse de la situation actuelle – l'offre de service et l'atteinte des objectifs – par domaine d'affaires.....	25
7.1	Ressources humaines .....	26
7.2	Ressources informationnelles – volet technologies de l'information .....	35
7.3	Ressources informationnelles – volet télécommunications.....	46

7.4	Ressources matérielles et moyens de communication.....	49
7.5	Ressources financières .....	58
8.	Analyse de la situation actuelle – volets horizontaux.....	62
8.1	La satisfaction des partenaires.....	62
8.2	La gouvernance.....	68
8.3	Les modes de gestion.....	71
9.	Protection des renseignements personnels.....	75
9.3	Les mesures et les modalités de gestion de la PRP.....	76
10.	Autres constats et pistes d’amélioration.....	84
10.1	Modèle d’affaires en matière de services partagés.....	84
10.2	Stratégie d’adhésion volontaire des partenaires.....	85
10.3	Culture de services partagés.....	87
10.4	Modèle de financement.....	88
10.5	Gouvernance des TI.....	89
10.6	Gestion des bénéfiques.....	91
11.	Sommaire.....	94

Annexe 1 – Démarche méthodologique

Annexe 2 – Liste des partenaires rencontrés en entrevue

Annexe 3 – Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

Annexe 4 – Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels

## Abréviations et sigles

CISP	Centre interministériel de services partagés
CLDC	Centre de leadership et de développement des compétences
CPMSP	Centre de portefeuilles ministériels de services partagés
CSIPRPAI	Comité sur la sécurité de l'information, sur la protection des renseignements personnels et sur l'accès à l'information
CSP	Centre de services partagés
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
CSST	Commission de la santé et de la sécurité au travail
CTQ	Commission des transports du Québec
DOFM	Direction des opérations financières et matérielles en soutien à SAGIR
DPI	Dirigeant principal de l'information
DRH	Direction des ressources humaines
ETC	Équivalent temps complet
GRH	Gestion des ressources humaines
IC	Infrastructure commune
ISQ	Institut de la Statistique du Québec
IT	Infrastructure technologique
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MFA	Ministère de la Famille et des Aînés
MJQ	Ministère de la Justice
MSG	Ministère des Services gouvernementaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PAE	Programme d'aide aux employés
PES	Prestation électronique de services
PFC	Plateforme centrale
PFI	Plateforme intermédiaire
PRP	Protection des renseignements personnels
RAMQ	Régie de l'assurance maladie du Québec

## Abréviations et sigles (suite)

RBQ	Régie du bâtiment du Québec
RENIR	Réseau national intégré de radiocommunication
RETEM	Réseau de télécommunication multimédia
RITM	Réseau intégré de télécommunication multimédia
RRQ	Régie des rentes du Québec
RTSS	Réseau de télécommunications sociosanitaires
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SAGIR	Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SQ	Sûreté du Québec
SST	Santé et sécurité du travail
TI	Technologies de l'information
VPPM	Vice-présidence Projets majeurs
VPRH	Vice-présidence Ressources humaines
VPRMMC	Vice-présidence Ressources matérielles et moyens de communication
VPTI	Vice-présidence aux technologies de l'information

# 1. Introduction

## 1.1 Mandat

Tel qu'il est stipulé à l'article 108 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec :

*Le ministre doit, au plus tard le 6 décembre 2010 et par la suite, tous les cinq ans, veiller à ce que l'application de la présente loi fasse l'objet d'un rapport indépendant. Ce rapport doit notamment faire état de la gestion par le Centre des renseignements personnels qu'il détient.*

C'est dans ce contexte que le MSG a confié à Raymond Chabot Grant Thornton le mandat de produire un rapport indépendant sur l'application de la loi. Le rapport doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Dans quelle mesure l'objectif de rationaliser et d'optimiser les services de soutien administratif aux organismes gouvernementaux a-t-il été réalisé sous l'angle :
  - ◆ Des services offerts?
  - ◆ Des organismes couverts?
  
- ▶ Comment l'objectif de rationaliser et d'optimiser les services de soutien administratif a-t-il été réalisé?
  - ◆ Les moyens déployés,
  - ◆ La disponibilité des services,
  - ◆ La dimension régionale,
  - ◆ Le développement et le maintien de l'expertise interne;
  
- ▶ Est-ce que le fonctionnement du CSPQ permet de rationaliser et d'optimiser l'offre de service de soutien administratif?
  - ◆ L'organisation et la gouvernance du CSPQ,
  - ◆ La planification stratégique,
  - ◆ La gestion des ressources;
  
- ▶ Est-ce que les organismes publics desservis sont satisfaits des services?
  - ◆ Les services offerts par rapport aux besoins,

- ◆ La qualité des services,
  - ◆ Le coût des services;
- ▶ Comment le CSPQ s'est-il acquitté de son mandat concernant les renseignements personnels?
- ◆ Le rôle du CSPQ en tant que gestionnaire des fichiers,
  - ◆ Les modalités de gestion des fichiers,
  - ◆ Les mesures de sécurité et contrôle.

Ce faisant, la ministre répond à la demande de l'Assemblée nationale, soit de faire le point sur cet important projet et d'identifier des pistes d'amélioration qui, si cela est nécessaire, permettront de revoir les orientations et les stratégies utilisées jusqu'à maintenant.

Cette demande s'inscrit dans la tendance actuelle du gouvernement québécois de renforcer la reddition de comptes des ministères et organismes. Ainsi, lors de l'adoption de nouvelles lois, telle la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, on indique que le ministre a l'obligation de faire rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable.

Pour assurer l'indépendance de la démarche, la ministre a mis en place la structure de réalisation suivante :

### **Comité directeur**

La gestion globale du mandat relevait d'un comité directeur mis en place par la ministre et constitué majoritairement de membres externes au CSPQ et au MSG. Le comité était responsable de l'indépendance et de la cohérence des analyses en plus du bon déroulement du mandat.

### **Le Bureau de la recherche et de l'innovation du MSG**

La coordination des travaux a été confiée à la sous-ministre associée du Bureau de la recherche et de l'innovation du MSG. Celle-ci a travaillé de concert avec la directrice de la vérification interne du CSPQ qui a agi à titre d'interlocutrice auprès du prestataire de services.

## **1.2 Portée des travaux d'analyse**

Le rapport montre la situation prévalant au CSPQ en date du 16 juillet 2010, soit la date de fin de nos procédés d'analyse. Pour bien situer la portée de notre mandat, nous apportons les précisions suivantes :

- ▶ En ce qui concerne l'analyse des modes de fonctionnement du CSPQ, elle portait sur deux aspects principaux, soit la gouvernance de l'organisation et les pratiques de gestion de celle-ci. À ce chapitre, notre analyse a consisté à observer si l'organisation s'est dotée de modes de gestion des ressources conformes aux bonnes pratiques. Après discussion avec le comité directeur, nous avons convenu qu'il n'était pas nécessaire de faire un examen détaillé pour évaluer l'efficacité des méthodes utilisées, car cela

n'a pas représenté un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs visés par la mise en place du CSPQ;

- ▶ En ce qui a trait au projet d'implantation du système intégré SAGIR s'étalant sur sept phases distinctes, seule la première phase était complétée au moment de l'évaluation de l'application de la loi sur le CSPQ, soit la phase SGR1 visant l'implantation du système comptable intégré (volet dépenses et acquisitions) au sein de tous les ministères et organismes. Il a été convenu avec le comité directeur que l'évaluation de l'efficacité des méthodes de planification, de réalisation et de déploiement des autres phases du projet serait exclue de la portée du présent mandat.

### 1.3 Contenu du rapport

Le présent rapport sur l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec comprend les sections suivantes :

- ▶ La section 2 présente les éléments de contexte qui ont amené la mise en place du CSPQ;
- ▶ La section 3 présente la chronologie des principales étapes du projet de mise en place du CSPQ. Elle sert de référence tout au long de la lecture des chapitres qui suivent;
- ▶ La section 4 présente sommairement notre approche méthodologique;
- ▶ La section 5 résume notre compréhension des intentions du législateur. Elle sert de fondement à nos travaux d'évaluation;
- ▶ La section 6 présente un résumé des tendances et des meilleures pratiques sur les services partagés. Son contenu met en perspective les bénéfices que peut retirer une organisation de la mise en place d'un CSP et identifie les facteurs de succès qui rendent possible l'atteinte de ces bénéfices;
- ▶ Les sections 7 et 8 constituent la partie principale de notre analyse. La première section présente la situation actuelle pour chaque domaine d'affaires, soit les ressources humaines, les ressources informationnelles (volet technologies de l'information et volet télécommunications), les ressources matérielles et les moyens de communication ainsi que les ressources financières. La situation actuelle est ensuite comparée à la vision initiale (intentions du législateur) ainsi qu'aux bonnes pratiques d'organisations ayant réalisé des projets comparables, ce qui nous permet d'identifier les succès, les écarts par rapport à la cible de départ et aux meilleures pratiques ainsi que certaines contraintes observées qui ont eu des impacts significatifs sur le déploiement de l'organisation. La deuxième section présente l'analyse de la situation actuelle des volets horizontaux du CSPQ qui incluent la gouvernance, les modes de gestion et la gestion des partenaires;
- ▶ La section 9 présente l'analyse concernant la protection sur les renseignements personnels;

- ▶ La section 10 présente notre synthèse des grands constats et des pistes d'amélioration;
- ▶ Enfin, la section 11 présente notre sommaire du rapport sur l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec.

## 2. Démarche gouvernementale

### 2.1 Contexte, tendances et enjeux en matière de services partagés

Au cours des 20 dernières années, le contexte mondial a connu une évolution accélérée sur les plans économique, social et démographique, évolution porteuse de nombreuses opportunités, mais aussi d'enjeux majeurs. Les gouvernements de partout dans le monde sont interpellés par ces changements. Ils doivent revoir leurs politiques, adapter leurs programmes et se préoccuper de nouveaux champs d'intérêt tels que le développement durable, tout en composant avec des ressources de plus en plus limitées. De son côté, le public exige plus de transparence des gouvernements tout en souhaitant bénéficier de services axés sur les citoyens et d'une accessibilité facilitée.

En réponse à ce contexte, de nombreuses administrations publiques ont choisi de recourir à la mise en place de services partagés, pour favoriser l'atteinte de nouvelles cibles d'efficacité par le biais de l'optimisation des processus d'affaires et de l'élimination de fonctions duplicatives, plutôt que d'opter pour des solutions plus traditionnelles telles que la diminution de l'offre de service ou l'augmentation des taxes des contribuables.

Parmi les gouvernements ayant mis en place de telles structures, notons l'Angleterre, les États-Unis, l'Australie (Queensland Government) ainsi que le gouvernement canadien et quelques provinces (Ontario, Colombie-Britannique). La majorité de ces initiatives se sont avérées être des succès, permettant l'atteinte de deux objectifs principaux, soit la diminution des coûts et l'atteinte d'une plus grande efficacité.

La section 6 de ce rapport présente plus amplement les tendances et les meilleures pratiques observées en matière de services partagés.

### 2.2 Les services partagés au Québec

Le Québec n'échappe pas aux tendances mondiales décrites précédemment. Doté de valeurs et de mesures sociales qui font l'envie de plusieurs pays, le Québec doit néanmoins faire face à de nombreux défis, notamment :

- ▶ Une dette publique importante;
- ▶ Un niveau élevé de taxation des citoyens;
- ▶ Une évolution démographique qui met une pression considérable sur l'augmentation des coûts sociaux et de santé;
- ▶ Une organisation complexe qui nécessite une adaptation;

- ▶ Un renouvellement de la main-d'œuvre en raison des nombreux départs à la retraite et le risque important de perte d'expertise que cela génère.

Ainsi, au Québec comme ailleurs, il devient primordial de se doter de méthodes, de structures et d'outils novateurs pour demeurer performant.

C'est dans ce contexte que le gouvernement du Québec a proposé un ambitieux projet de modernisation. Daté de mai 2004, le document intitulé « Moderniser l'État – Pour des services de qualité aux citoyens » énonce la vision gouvernementale qui s'articule autour de plusieurs axes majeurs, soit :

- ▶ L'amélioration des façons de faire;
- ▶ L'allègement des structures;
- ▶ La réévaluation des programmes;
- ▶ La planification des ressources humaines.

Un des piliers de cette réforme est la mise en place du CSPQ, une organisation ayant pour mandat de fournir ou de rendre accessibles aux ministères et organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informatiques, de façon à soutenir l'amélioration de la prestation de services ainsi que la réduction des coûts grâce à une meilleure intégration et à une centralisation des services administratifs

Le CSPQ a été conçu en s'inspirant de nombreuses initiatives semblables réalisées dans d'autres organisations publiques et privées telles que Hydro-Québec, les gouvernements de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, Alcan et le Mouvement Desjardins.

La mise en place du CSPQ a été officialisée par l'adoption de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec en mai 2005. Nous présentons les éléments importants de la loi à la section 5.

### 3. Étapes réalisées dans l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec

La mise en œuvre du CSPQ a été ponctuée de plusieurs étapes importantes et de faits marquants auxquels nous faisons référence tout au long de notre rapport. Nous les présentons ci-après :

Évènement	Date	Commentaires
1 Moderniser l'État : Plan de modernisation 2004-2007	Mai 2004	Annnonce de la création d'un Centre des services administratifs (qui allait devenir le CSPQ)
2 Consolidation des services administratifs offerts par l'ensemble des unités du SCT	Septembre 2004	Création d'un sous-secrétariat à cet effet
3 Formation du groupe de travail sur l'intégration et la rationalisation des services de soutien administratif présents dans les ministères et organismes (Comité Trudeau-Lortie)	Septembre 2004	Avec le mandat d'identifier les pistes d'amélioration, d'évaluer les stratégies de réorganisation afin d'élaborer une solution optimale et de proposer un plan d'implantation visant à répondre aux besoins du gouvernement de réduire les coûts et d'améliorer la performance globale
4 Dépôt du projet de loi	16 décembre 2004	
5 Le gouvernement scinde les fonctions-conseils et les activités opérationnelles réunies au SCT en vue de créer le MSG	Février 2005	
6 Dépôt du rapport du groupe de travail sur l'intégration et la rationalisation des services de soutien administratif (Rapport Trudeau-Lortie)	Avril 2005	
7 Adoption du projet de loi du CSPQ	Mai 2005	
8 Adoption de la Loi sur le ministère des Services gouvernementaux	Mai 2005	Le CSPQ relèvera du ministre des Services gouvernementaux
9 Entrée en vigueur de la loi et transfert des activités centralisées <sup>1</sup> du MSG au CSPQ	Décembre 2005	Ce qui constitue l'offre de départ du CSPQ

<sup>1</sup> La liste des activités centralisées transférées au CSPQ lors de sa création est présentée à la suite du présent tableau.

Évènement	Date	Commentaires	
10	Création de 2 CISP au MESS et à RQ	Février 2006	
11	Nomination des membres du premier conseil d'administration du CSPQ	Février 2006	
12	Mise en place de la VP Ressources humaines et de son panier de services initial	Avril 2006	Constitué à partir des activités de gestion des ressources humaines du SCT
13	Mémoire au Conseil des ministres sur l'organisation des services partagés à l'échelle gouvernementale	Novembre 2006	Le gouvernement approuve la structure d'organisation des services partagés en 3 niveaux (CSPQ, CISP et CPMSP) et les 5 projets prioritaires
14	Plan d'affaires 2006-2009	Décembre 2006	Décrit les activités et plans d'action par direction générale du CSPQ
15	Création de la fonction de Dirigeant principal de l'information (DPI)	Septembre 2007	
16	Annnonce du regroupement, au CSPQ, des effectifs et des infrastructures en technologie du CISP-MESS	Novembre 2007	Près de 550 ressources sont transférées au CSPQ
17	Demande au CSPQ par le MSSS de procéder à l'intégration des réseaux de télécommunication multimédia (RTM) de l'administration publique et du réseau de la santé et des services sociaux	2007	
18	Modification de la composition du conseil d'administration afin d'y inclure les représentants de Services Québec et des CISP	Octobre 2007	
19	Création d'un comité des usagers	Octobre 2007	
20	Implantation de SGR1 complétée	Avril 2008	
21	Adoption du plan stratégique 2008-2010	Juin 2008	Premier plan stratégique du CSPQ
22	Mise en vigueur de la politique de tarification	Avril 2009	Énonce les principes directeurs et les rôles et responsabilités au regard de la tarification des produits et services du CSPQ

## Services centralisés qui ont fait l'objet d'un transfert au CSPQ lors de sa création en décembre 2005

- ▶ Technologies de l'information et des communications :
  - ◆ Services de plateforme centrale,
  - ◆ Services de plateforme intermédiaire,
  - ◆ Services de téléphonie,
  - ◆ Services de réseaux de communication,
  - ◆ Services de communication sans-fil,
  - ◆ Services de développement de solutions d'affaires;
  
- ▶ Solutions d'affaires en gestion de l'information sur le personnel et les ressources : SAGIP et SAGIR;
  
- ▶ Services spécialisés :
  - ◆ Fournitures et ameublements du Québec,
  - ◆ Services de l'entretien de l'équipement bureautique,
  - ◆ Reprographie,
  - ◆ Courrier;
  
- ▶ Acquisitions et dispositions des biens :
  - ◆ Biens et services,
  - ◆ Biens en technologies de l'information,
  - ◆ Gestion des surplus;
  
- ▶ Diffusion de l'information gouvernementale :
  - ◆ Éditeur officiel du Québec,
  - ◆ Édition papier et électronique,
  - ◆ Distribution et commercialisation des publications,
  - ◆ Gestion des droits d'auteur gouvernementaux,
  - ◆ Traduction,
  - ◆ Coordination des placements média,
  - ◆ Soutien technique en audiovisuel et en matière de salons et expositions.

## 4. Approche méthodologique

L'élaboration du rapport sur l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec a nécessité le déploiement d'une approche de consultation sur mesure. Cette approche a été élaborée en s'inspirant :

- ▶ De l'approche initiale proposée par le comité directeur;
- ▶ Des différentes approches de conseil de Raymond Chabot Grant Thornton en matière :
  - ◆ D'évaluation de programmes,
  - ◆ De vérification d'optimisation des ressources,
  - ◆ De vérification de conformité réglementaire,
  - ◆ De vérification des technologies de l'information,
  - ◆ De planification et de suivi stratégique.

### 4.1 Commentaires sur l'approche de réalisation

L'approche retenue tient compte d'éléments clés qui visaient à en assurer le succès.

#### L'objectivité de l'évaluation

Nous avons précisé les critères et procédés d'évaluation et les avons fait approuver par le comité directeur. Nous les avons choisis en ayant le souci d'assurer l'objectivité de l'évaluation.

#### L'implication de la direction du CSPQ

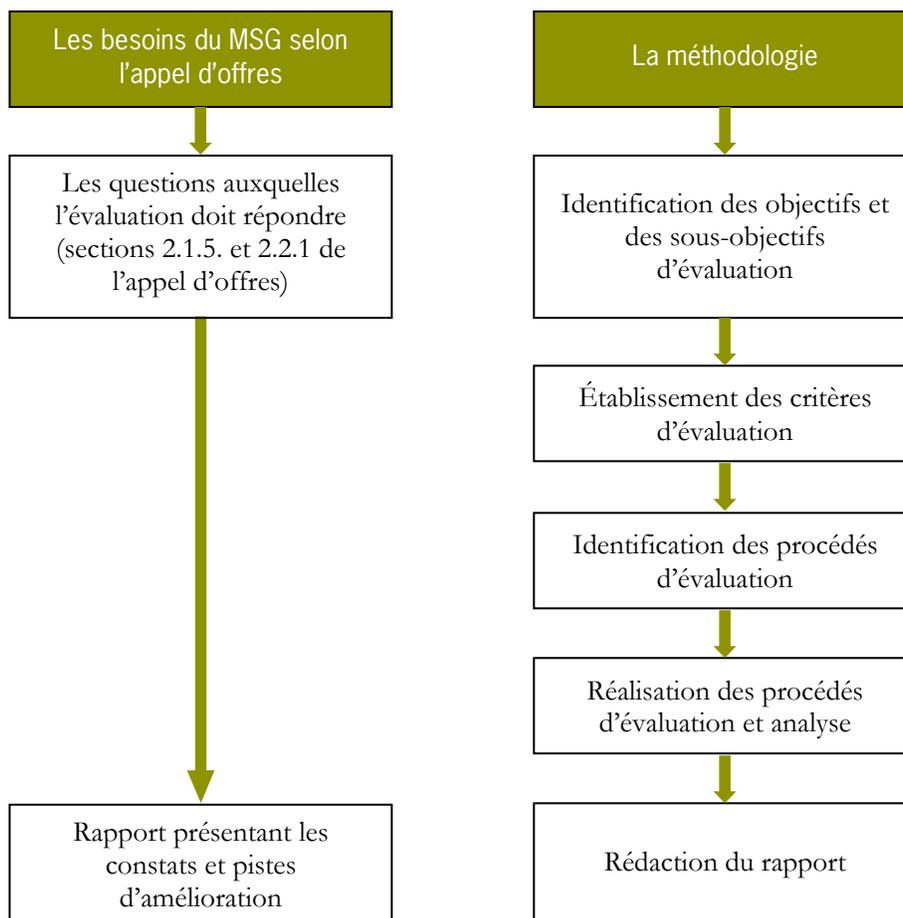
Bien que notre rôle était de produire un rapport indépendant, notre expérience de projets d'évaluation nous indique clairement que le niveau de collaboration entre la direction et les membres de l'équipe d'évaluation est directement proportionnel à la valeur ajoutée du projet. En ce sens, nous avons travaillé de concert avec les dirigeants du CSPQ ainsi qu'avec tous les intervenants gouvernementaux qui pouvaient apporter une valeur ajoutée à l'analyse.

#### L'utilisation de l'information disponible

Nous avons rapidement constaté qu'il y avait une grande quantité de documents internes disponibles dont nous avons pu prendre connaissance afin de compléter notre compréhension de la situation et améliorer notre efficacité. Nous nous sommes donc assurés de récupérer et de bien gérer toute l'information disponible.

## 4.2 Approche de réalisation

Les questions auxquelles le mandat doit répondre sont présentées à la section 1.1 du présent rapport. Notre approche méthodologique globale se résume ainsi :



Notre analyse a porté sur les volets suivants : l'étendue de l'offre de service, les modes de gestion, la mesure des économies générées et du taux de pénétration, la gouvernance, la satisfaction de la clientèle, la gestion des ententes avec les partenaires, la gestion des ressources et la gestion des renseignements personnels.

La démarche méthodologique détaillée, élaborée avec la coordonnatrice du projet et approuvée par le comité directeur de projet, est présentée à l'annexe 1. Les objectifs, critères et procédés d'évaluation réalisés y sont énumérés sous chacun des volets de l'analyse.

## 5. Intention du législateur

Afin de comprendre la vision de départ du gouvernement au sujet du rôle et des objectifs du CSPQ, nous avons considéré les sources d'information suivantes :

- ▶ La Loi sur le Centre de services partagés du Québec;
- ▶ Le Plan de modernisation 2004-2007;
- ▶ Les discussions à l'Assemblée nationale lors du dépôt du projet de loi dont nous avons pu prendre connaissance par le biais du Journal des Débats;
- ▶ Le rapport du groupe de travail sur l'intégration et la rationalisation des services de soutien administratifs aux ministères et aux organismes (Rapport Trudeau-Lortie).

Nos entrevues avec des intervenants clés impliqués dès le démarrage du CSPQ nous ont aussi fourni un éclairage précieux sur la vision gouvernementale.

### 5.1 La loi, la mission, les fonctions

La Loi sur le Centre de services partagés du Québec a été déposée à l'Assemblée nationale le 16 décembre 2004 et adoptée en mai 2005. Elle est entrée en vigueur le 6 décembre 2005. Voici un résumé des principaux éléments prévus par la loi.

#### Mission (article 4)

Le Centre a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

À cette fin, le Centre vise à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins des organismes. Le Centre se préoccupe de la disponibilité de ses services en région et de l'impact économique régional de son action. Il privilégie également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs.

## Fonctions (article 5)

Dans la réalisation de sa mission, le Centre peut notamment exercer les fonctions suivantes et rendre les services suivants :

- ▶ Acheter et louer pour les organismes publics les biens meubles;
- ▶ Favoriser la réutilisation des biens des organismes publics et en disposer lorsqu'ils ne sont plus requis;
- ▶ Développer et fournir des produits et services en matière de technologies de l'information et de télécommunications et en assurer la gestion et la maintenance;
- ▶ Développer et fournir des solutions d'affaires en gestion des ressources;
- ▶ Fournir tout autre service, professionnel ou autre, dont les organismes publics peuvent avoir besoin, tels que l'impression, l'édition, la publication, la commercialisation, le placement média, l'audiovisuel, les expositions, la reprographie, le courrier et l'entretien de l'équipement;
- ▶ Procéder à des regroupements de services et les gérer;
- ▶ Gérer les droits d'auteurs des documents des organismes publics, conformément aux normes élaborées conjointement par le ministre de la Culture et des Communications et le ministre des Services gouvernementaux, et veiller à leur application.

## Autres fonctions

Le Centre exerce toute autre fonction connexe que lui attribue le gouvernement.

## Entente de service (articles 9 et 9.1)

Un organisme public et le Centre peuvent conclure une entente par laquelle ce dernier s'engage à lui fournir un service qui fait partie de sa mission.

L'entente peut être à titre gratuit ou à titre onéreux.

Un organisme public peut convenir avec un autre organisme public d'une entente par laquelle il s'engage à lui fournir des services. Cette entente ne peut porter sur des services pour lesquels l'organisme est tenu d'avoir recours au Centre à moins que celui-ci ne soit partie à l'entente.

## Recours obligatoire (article 10)

Le gouvernement peut rendre obligatoire, pour un ou plusieurs organismes publics et aux conditions et dans la mesure qu'il détermine, le recours au Centre pour l'exécution d'un service qui fait partie de sa mission.

### Savoir-faire (article 13)

Le Centre peut aliéner le savoir-faire qu'il a acquis ou développé et les droits de propriété intellectuelle afférents. Le Centre peut également fournir des services de consultation reliés à son savoir-faire.

### Ententes hors Québec (article 14)

Le Centre peut, conformément à la loi, conclure une entente avec un gouvernement autre que celui du Québec, l'un de ses ministères, une organisation internationale ou un organisme de ce gouvernement ou de cette organisation.

### Conseil d'administration (article 18)

Les affaires du Centre sont administrées par un conseil d'administration composé de 10 membres nommés par le gouvernement dont un président-directeur général et du sous-ministre des Services gouvernementaux.

Au moins six membres autres que le président-directeur général sont issus de l'Administration gouvernementale et au moins un de ceux-ci doit œuvrer dans une région autre que celle de Montréal ou de Québec.

### Président-directeur général (article 28)

Le président-directeur général est responsable de l'administration et de la direction du Centre dans le cadre de ses règlements et de ses orientations. Il est assisté dans ces fonctions par un ou des vice-présidents nommés par le gouvernement au nombre que ce dernier détermine pour un mandat d'une durée d'au plus cinq ans.

### Éditeur officiel du Québec (article 40)

Le Centre agit à titre d'Éditeur officiel du Québec.

### Financement des activités (article 46)

Le Centre finance ses activités par les revenus provenant des frais, commissions et honoraires qu'il perçoit en vertu d'une entente ou d'un décret, du produit des biens et des services qu'il offre ainsi que des autres sommes qu'il reçoit.

### Rapport annuel de gestion (article 53)

Le rapport annuel de gestion du Centre doit contenir les renseignements exigés par le ministre. Ce rapport doit notamment faire état des mesures prises par le Centre en matière de protection des renseignements personnels.

## Obligation (article 104)

Toute personne ou tout organisme qui, le 6 décembre 2005, est tenu d'utiliser les services du directeur général des achats pour l'acquisition d'un bien ou d'un service ou pour disposer d'un bien en vertu de la Loi sur le Service des achats du gouvernement (chapitre S-4) ou en vertu de la Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics (chapitre S-6.1) est tenu, dans la même mesure, d'utiliser les services du Centre de services partagés du Québec institué par la présente loi jusqu'à ce qu'un décret l'en dispense.

## 5.2 Plan de modernisation 2004-2007

Le CSPQ tire son origine des engagements du gouvernement du Québec dans le cadre de la modernisation des services aux citoyens et aux entreprises et de la mise en place du gouvernement en ligne. Cet engagement était énoncé dans le **Plan de modernisation 2004-2007** publié en mai 2004.

Inspiré par le modèle mis en place au sein de nombreuses organisations publiques et privées canadiennes, le gouvernement a choisi d'implanter une gestion regroupée des services de soutien administratif afin de profiter pleinement des économies d'échelle potentielles et de réduire les coûts inhérents à la gestion interne de l'État. Dans la vision énoncée dans ce document, il est précisé que ces initiatives s'appuieront sur **la mise en place d'un centre des services administratifs**, qui regroupera certaines fonctions de soutien administratif dans les domaines des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.

Certaines phrases clés du Plan de modernisation 2004-2007 résument bien l'intention du gouvernement à l'égard du CSPQ et précisent la portée des services partagés :

*Cette agence aura pour mission de concrétiser les économies attendues, et devra s'engager à atteindre des objectifs explicites à cette fin<sup>2</sup>.*

*Pour le gouvernement, il est évident que l'amélioration de cette prestation de services ainsi que la réduction de son coût passent par **une meilleure intégration et une centralisation de ces services**<sup>3</sup>. [nous soulignons]*

*Selon le projet gouvernemental, le Centre des services administratifs regroupera une partie des activités actuellement éparpillées entre les ministères et organismes<sup>4</sup>.*

*Le Centre des services administratifs sera soumis à une reddition de comptes exigeante : l'agence devra atteindre des objectifs explicites d'économies attendues<sup>5</sup>.*

---

<sup>2</sup> *Moderniser l'État*, mai 2004, p. VIII.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 28.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 29.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 29.

### 5.3 Discussions lors du dépôt du projet de Loi sur le Centre de services partagés du Québec

En mars 2005, lors du débat sur le projet de loi, le ministre des Services gouvernementaux, monsieur Pierre Reid, apportait des précisions sur l'intention du gouvernement à l'égard du CSPQ :

- ▶ « Le projet de loi n° 85, Loi sur le Centre de services partagés du Québec, introduit une nouvelle façon d'envisager la prestation des services administratifs aux ministères et aux organismes, basée sur une approche dite de services partagés. Celle-ci nous permettra d'améliorer la qualité des services, de réaliser des économies d'échelle et d'uniformiser les façons de faire dans les principaux systèmes de gestion »;
- ▶ « À terme, l'objectif ultime est de dégager les marges de manœuvre nécessaires à l'État pour augmenter sa capacité d'offrir des services directs à la population »;
- ▶ « Les services stratégiques reliés à la mission, à la prise de décision et à l'imputabilité demeureront sous la responsabilité des ministres, des sous-ministres et des dirigeants d'organismes. C'est le cas, par exemple, de la gestion des personnes, des budgets et des communications. D'autres services sont en contrepartie plus opérationnels et transactionnels et pourront faire l'objet d'une standardisation qui permettra des mises en commun avantageuses »;
- ▶ « De façon générale, les organisations ayant implanté des services partagés ont constaté des bénéfices se situant entre 10 % et 20 % récupérés sur une période de 2 à 3 ans »;
- ▶ « La mise en place du Centre de services administratifs par le MSG permettra au SCT de se recentrer sur sa mission fondamentale de conseil au gouvernement et de régulation des ressources »;
- ▶ « Les services partagés permettent de combler plus facilement des besoins d'expertise plus poussée et de **générer des économies d'échelle substantielles** parce qu'ils concernent des services de haut volume [nous soulignons] »;
- ▶ « Le Centre est appelé à devenir un véritable centre d'excellence en matière de services administratifs<sup>6</sup> ».

Le ministre précisait « qu'**un des objectifs du gouvernement** en créant le Centre des services administratifs est d'intégrer les principaux services administratifs d'envergure gouvernementale dans un seul organisme pour **faciliter l'accès à ces services par les ministères et les organismes, pour standardiser et pour dégager des économies d'échelle**. Il est bien certain que l'offre de service du Centre de services administratifs s'enrichira progressivement au fil des ans, et ce, sur la base d'une approche centrée sur l'expertise, le partage, la standardisation et l'intégration de services dont le regroupement accroîtra l'efficacité des ministères et des organismes tout en générant des économies d'échelle [nous soulignons]. »

---

<sup>6</sup> Journal des Débats de l'Assemblée nationale, mercredi le 16 mars 2005.

Il concluait que « **la stratégie du gouvernement est simple : nous pourrions dégager des économies** au niveau des services de soutien administratif pour les investir dans les services aux citoyens et aux entreprises<sup>7</sup> ».

## 5.4 Rapport Trudeau-Lortie

Le gouvernement a constitué un groupe de travail afin qu'il soumette au gouvernement un plan d'affaires pour le CSPQ. Celui-ci a déposé son rapport en avril 2005. En plus d'identifier les services de soutien administratif dans les domaines des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles qui peuvent être regroupés au sein du Centre, il a proposé le modèle de gestion en services partagés qui fut mis en place lors de la création du CSPQ.

- ▶ « Le modèle s'appuie sur le regroupement des ressources sous-jacentes à des activités communes en vue de proposer des façons de faire uniformes et axées sur les meilleures pratiques. Les avantages principaux qui découlent des CSP sont la possibilité pour l'organisation de se concentrer sur sa mission première, de tirer profit des économies d'échelle et des gains de productivité de même que d'optimiser les investissements actuels et futurs à l'égard des infrastructures technologiques, tout en rehaussant la qualité des services et en réduisant les coûts »;
- ▶ Le groupe de travail propose un changement de culture de services, orientée vers la satisfaction des besoins des clients, l'élaboration d'ententes de services, la révision et la transformation des processus d'affaires, l'implantation de mécanismes de gestion de la performance ainsi que la création d'un cadre de tarification et de facturation des services, selon leurs coûts de revient réels.

Dans le but d'accélérer l'implantation des services partagés et l'atteinte des résultats escomptés, le groupe de travail a introduit un modèle de gestion en services partagés en trois niveaux d'intervention :

- ▶ Le CSPQ;
- ▶ Les CISP (Centres interministériels de services partagés);
- ▶ Les CPMSP (Centres de portefeuilles ministériels de services partagés).

Le rapport insiste pour que le gouvernement du Québec se dote d'une stratégie dynamique de modernisation de ses progiciels de gestion intégrée. Cette stratégie étant la base de toute initiative de consolidation et d'arrimage des activités d'une organisation.

---

<sup>7</sup> *Idem.*

Plus spécifiquement, le groupe de travail formulait trois recommandations clés à la base du panier de services proposé :

- ▶ Se doter d'une véritable stratégie de gestion intégrée des ressources et accélérer l'implantation d'un progiciel de **gestion intégrée des ressources dans le domaine des ressources financières et matérielles**;
- ▶ Implanter une **solution informatisée de gestion des ressources humaines** qui est essentielle à la consolidation des activités et à l'intégration des différents systèmes;
- ▶ Établir des **normes et des orientations à l'égard des environnements informatique et applicatif**, ainsi que de la réseautique.

Outre la réduction des chevauchements et la réalisation des économies d'échelle, les recommandations du groupe de travail visent les objectifs suivants :

- ▶ Instaurer une démarcation plus nette entre les responsabilités de gouverner (norme) de l'administration publique et les activités opérationnelles et répétitives;
- ▶ Fixer un cadre de relations d'affaires entre l'organisation cliente et le fournisseur de services administratifs, fondé sur la justesse des coûts et la satisfaction des clients;
- ▶ Développer une approche gagnant/gagnant entre les partenaires et une participation conjointe et solidaire aux bénéfices comme aux manques à gagner;
- ▶ Maintenir une masse critique d'expertise et de savoir-faire et en assurer le renouvellement;
- ▶ Mobiliser le personnel de la fonction publique et le faire participer à l'implantation et à la mise en œuvre de ce projet de modernisation.

Sans formuler une recommandation formelle, le groupe de travail croit « qu'il serait utile de se fixer collectivement un objectif d'amélioration de la performance d'ensemble des ministères et organismes. Ainsi, à titre indicatif, si on se fixait de réduire le poids relatif moyen de 16,2 % d'effectifs consacrés (selon un inventaire effectué en 2004) aux services administratifs, de 1,25 % par année, c'est 40 M\$ récurrents que l'on économiserait chaque année. Sur 5 ans, cela représenterait des économies totales de 600 M\$ et l'on aurait alors un taux moyen d'environ 10 % ».

## 5.5 Conclusion

Nous concluons que la motivation principale du gouvernement à implanter le CSPQ était de **profiter des économies d'échelle potentielles et de réduire les coûts inhérents à la gestion des services administratifs opérationnels et transactionnels de l'État**. Il exprimait clairement son intention de concrétiser des économies par le regroupement des ressources et l'optimisation des façons de faire tout en améliorant la qualité des services offerts en matière de services administratifs.

De plus, nous notons que :

- ▶ Le gouvernement a choisi une stratégie de mise en œuvre axée sur le volontariat et basée sur des ententes de partenariat avec les ministères et organismes plutôt que d'imposer un regroupement de services obligatoires. Par conséquent, le CSPQ devait négocier avec chacun des ministères pour le transfert de services;
- ▶ En plus de fournir ou de rendre accessible aux organisations publiques des fonctions de soutien administratif en matière de ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, le gouvernement a confié également au CSPQ la responsabilité de gérer les projets de remplacement et de modernisation de ses principaux systèmes informatiques de gestion des ressources;
- ▶ Bien que le gouvernement ait énoncé clairement son intention de générer des économies substantielles, nous n'avons pas été en mesure de constater que des objectifs explicites avaient été formulés à cet égard lors de la mise en place du CSPQ en décembre 2005, aucun document interne du CSPQ ou communiqué aux ministères et organismes ne faisant allusion à des objectifs explicites.

## 6. Tendances et meilleures pratiques en matière de services partagés

La présente section résume certaines des leçons apprises par des organisations de grande taille, qu'elles soient du secteur public ou privé, ayant mené à bien des projets de mise en place de CSP en matière de services administratifs et montre les principaux bénéfices inhérents à ces regroupements. Ces informations nous ont permis de bonifier nos analyses des sections 7 et 8 en situant dans quelle mesure les moyens utilisés par le CSPQ et les résultats atteints par l'organisation sont alignés sur les meilleures pratiques observées.

### 6.1 L'évolution des CSP gouvernementaux

Les CSP ont généralement pour fonction de libérer les secteurs relevant d'une même entité des tâches de nature administrative ou transactionnelle, afin de leur permettre de concentrer leurs énergies sur leur mission première et sur l'amélioration de leur performance en termes de livraison de services et d'efficacité interne.

Le concept de services partagés a fait son apparition aux États-Unis dans les années 1980. Initié par des entreprises privées, ce concept visait l'amélioration de la qualité de la prestation de services internes de soutien. L'émergence de ce concept dans le secteur public a eu lieu dans les années 1990.

Au départ, les premiers CSP visaient principalement la consolidation des infrastructures et des applications TI. Puis, d'autres volets, dont la gestion des ressources humaines et la gestion financière, s'y sont greffés. Maintenant, on y retrouve de plus en plus souvent le service à la clientèle, la chaîne d'approvisionnement, la gestion immobilière et les services légaux.

Selon une étude effectuée auprès de CSP du secteur public, voici les fonctions les plus fréquemment retrouvées dans les CSP<sup>8</sup> :

Fonction	Pourcentage
Technologies de l'information	78 %
Finances	62 %
Ressources humaines	60 %
Approvisionnements	59 %
Gestion des espaces	56 %
Gestion des documents	46 %
Affaires juridiques	46 %
Centres d'assistance à la clientèle	34 %

<sup>8</sup> Conférence *Implementing Shared Services in the Public Sector*, par Accenture, 2005

## 6.2 Les avantages et les sources d'économies

La gamme des avantages découlant de la mise en place d'un CSP varie en fonction de l'étendue du déploiement réalisé. Cependant, les bénéfices potentiels seront généralement nombreux et peuvent s'appliquer à différents volets de l'organisation publique ou privée, que ce soit aux stratégies d'affaires, à la valeur de l'organisation, à la qualité des services ou à leur temps de cycle<sup>9</sup>.

Stratégie
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Élaboration de nouveaux modèles d'affaires</li><li>▶ Agilité et flexibilité accrues</li><li>▶ Accélération des fusions et acquisitions</li><li>▶ Soutien à la croissance</li><li>▶ Standardisation des procédés et des systèmes</li></ul>

Qualité
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Amélioration de la qualité de l'information servant à la prise de décision</li><li>▶ Meilleur service à la clientèle</li><li>▶ Réduction du taux d'erreur</li></ul>

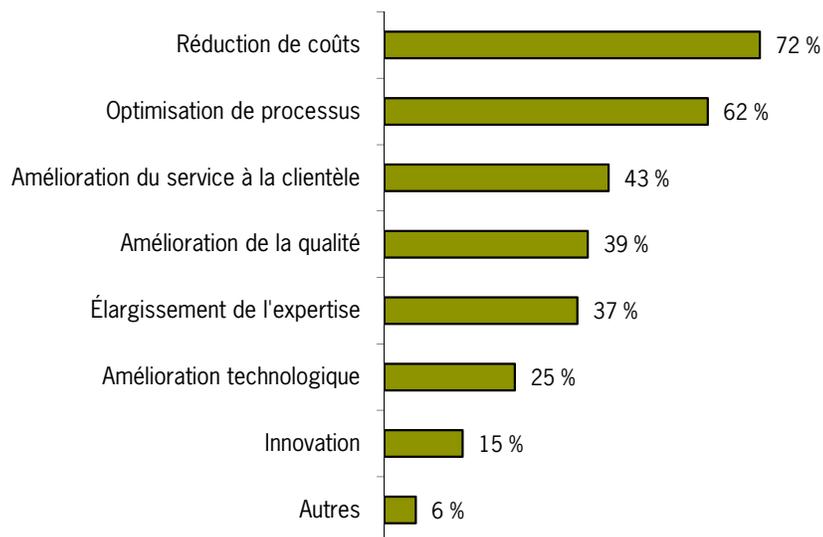
Valeur
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Meilleure productivité</li><li>▶ Hébergement à moindre coût</li><li>▶ Réduction des coûts de main-d'œuvre</li><li>▶ Réduction des dépenses</li><li>▶ Réduction des coûts d'infrastructures technologiques</li></ul>

Temps de cycle
Réduction des délais de traitement :
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fermeture de période</li><li>▶ Autorisation</li><li>▶ Évaluation de crédit</li><li>▶ Facturation</li><li>▶ Approvisionnement</li></ul>

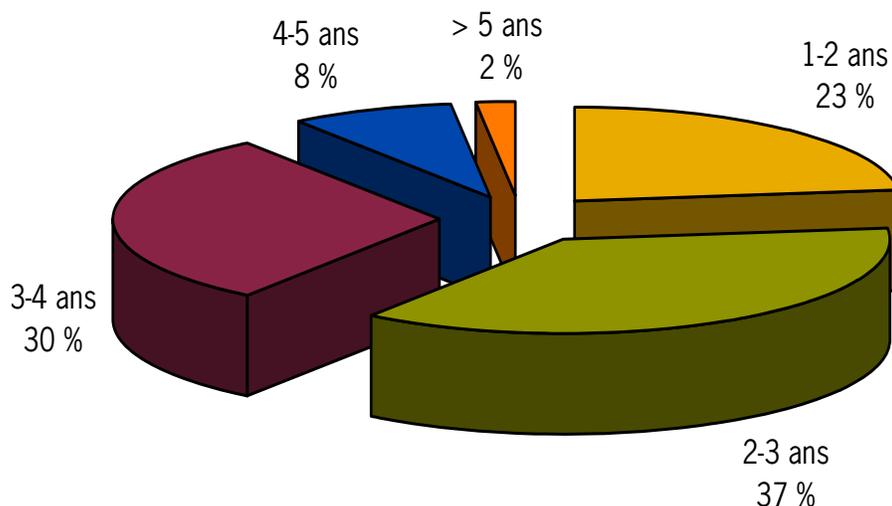
---

<sup>9</sup> Présentation par Accenture, 18 mars 2005

Dans le cadre d'un sondage sur les services partagés effectué en 2009<sup>10</sup>, les organisations publiques et privées ont identifié les principaux avantages recherchés par l'évolution de leurs CSP : la réduction des coûts, l'amélioration des processus et l'amélioration du service à la clientèle sont les avantages les plus communément ciblés par les répondants.



En général, les organisations des secteurs public et privé qui connaissent du succès dans leur implantation de services partagés mentionnent des économies de l'ordre de 20 % à 25 % sur un horizon variant de 2 à 4 ans<sup>11</sup>. Il est d'ailleurs intéressant de constater dans le graphique suivant que plus de la moitié des organisations bénéficient d'un retour sur investissement dans les trois années suivant l'implantation des changements.



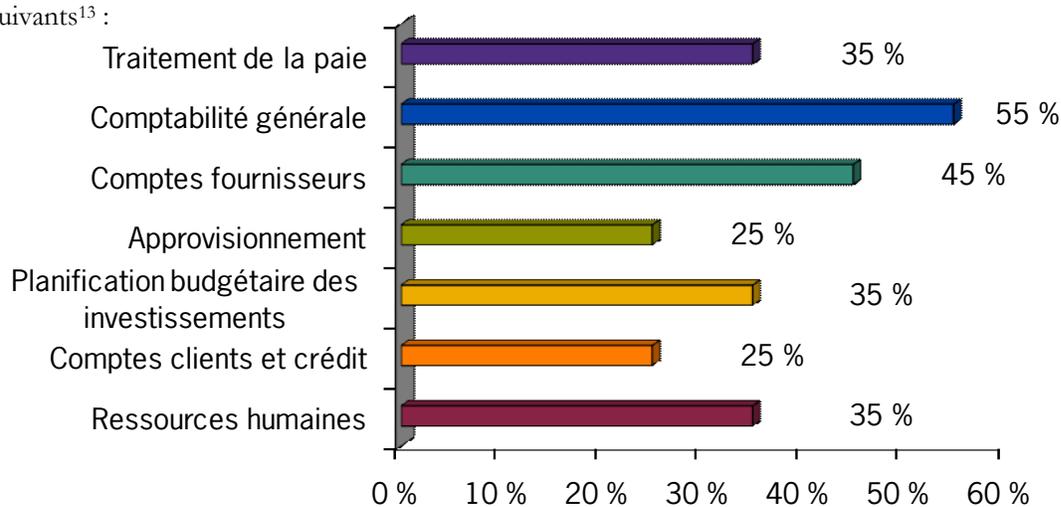
<sup>10</sup> 2009 Global Shared Services Survey Results, par Deloitte Consulting LLP, mars 2009. (étude menée auprès de 265 organisations ayant un chiffre d'affaires de 1 à 100 milliards \$, dont 7 % proviennent du secteur public.)

<sup>11</sup> Présentation par Accenture, 18 mars 2005.

Les économies les plus significatives sont attribuées aux changements suivants<sup>12</sup> :

Changements	Économies	Autres bénéfices
Révision des processus administratifs	25 % à 30 %	Traitement plus rapide de données fiables
Politique d'acquisition	15 % à 25 %	Optimisation du pouvoir d'achat et de la concurrence, plus de transparence des prix
Consolidation des fonctions	10 % à 20 %	Les entités peuvent se concentrer sur leur mission; élimination des licences et des logiciels superflus
Consolidation des lieux de travail	5 % à 20 %	Harmonisation des plateformes informatiques et de la culture organisationnelle

En pratique, pour les organisations ayant recours à des CSP, les économies réalisées varient selon les types de services offerts en mode partagé, les taux de réduction de coûts les plus élevés étant associés aux processus suivants<sup>13</sup> :



### 6.3 Enjeux et facteurs clés de succès

Alors qu'un centre de services partagés bien organisé permet de dégager des gains substantiels, sa mise en place et son fonctionnement représentent un changement organisationnel majeur. En effet, une telle restructuration implique inmanquablement des changements profonds qui ont un impact à la fois sur les structures, les façons de faire et les comportements. Cette situation comporte des défis pouvant priver l'organisation des bénéfices auxquels elle serait en droit de s'attendre.

<sup>12</sup> Selon les données présentées dans le Rapport Trudeau-Lortie.

<sup>13</sup> Présentation par Accenture, 18 mars 2005

Comme le confirment les différentes sources consultées, bien que les conditions de mise en œuvre d'une réforme administrative majeure peuvent varier en fonction de chaque contexte, des facteurs clés de succès ont été identifiés à la lumière des nombreux projets de CSP mis en place tant dans le secteur privé que dans le secteur public :

- ▶ Les moyens adéquats fournis au CSP :
  - ◆ Une équipe détenant les expertises pertinentes,
  - ◆ Une plateforme technologique performante,
  - ◆ Des processus intégrés, standardisés et automatisés;
  
- ▶ La mise en place d'un nouveau modèle d'affaires :
  - ◆ Une structure de gouvernance, une vision et des rôles et responsabilités clairement définis,
  - ◆ Une offre de service qui répond aux besoins réels et aux attentes de la clientèle,
  - ◆ La facturation des services consommés aux clients,
  - ◆ Un engagement ferme de la part du CSP envers ses clients quant aux niveaux de service offerts et aux tarifs proposés. Cet engagement est formalisé par des ententes de service qui clarifient les rôles et responsabilités des parties,
  - ◆ Une gestion assidue de la performance du CSP en matière de pénétration de marché, de livraison de services et d'efficacité interne, en soutien à la prise de décision et au suivi du degré d'atteinte des objectifs établis;
  
- ▶ Une gestion structurée du changement :
  - ◆ Une communication proactive avec les ressources et les partenaires pendant tout le projet afin de minimiser le niveau de résistance et de favoriser l'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement par les parties prenantes,
  - ◆ Une mobilisation soutenue et une réelle collaboration de la part des partenaires,
  - ◆ Un leadership fort et le soutien indéfectible de la haute direction,
  - ◆ L'adoption par le CSP d'une culture orientée sur la relation client et l'excellence du service,
  - ◆ Une évaluation continue des effets des changements sur les clients et partenaires comme facteur de décision.

## 7. Analyse de la situation actuelle – l’offre de service et l’atteinte des objectifs – par domaine d’affaires

### Introduction

Le présent chapitre vise à répondre aux questions suivantes :

- ▶ Le CSPQ a-t-il identifié et rendu accessibles les biens et services administratifs dont les ministères et organismes ont besoin?
- ▶ Est-ce que les ministères et organismes utilisent les services offerts par le CSPQ?
- ▶ Est-ce que la mise en place du CSPQ a permis d’atteindre les objectifs visés, notamment en matière de rationalisation et d’optimisation des services de soutien administratif?

Notre analyse a porté sur chacun des domaines d’affaires du CSPQ. Nous résumons nos constats, par domaine d’affaires, à l’égard de chacun des éléments d’évaluation suivants :

- ▶ Offre de service actuelle et comparaison à ce qui était initialement prévu dans le Rapport Trudeau-Lortie;
- ▶ Taux de pénétration actuel et potentiel des principaux services offerts;
- ▶ Qualité des services offerts et gestion des partenaires;
- ▶ Économies réalisées et prévisibles;
- ▶ Effets sur le développement de l’expertise gouvernementale;
- ▶ Mécanismes de gestion mis en place pour assurer l’évolution de l’offre de service.

En outre, nous résumons nos observations relatives au positionnement futur de l’offre de chacun des domaines d’affaires. Pour ce faire, nous faisons état de l’évolution récente de l’offre du CSPQ et présentons les opportunités futures pour chacun des services offerts.

## 7.1 Ressources humaines

### 7.1.1 Mise en contexte

Au moment de la création d'un domaine d'affaires en ressources humaines, en avril 2006, le CSPQ s'est vu confier les mandats suivants :

- ▶ Compléter la démarche initiée par le SCT (sous-secrétariat du personnel de la fonction publique) relativement au regroupement des concours de recrutement;
- ▶ Définir l'offre de service et regrouper progressivement les ressources et les activités de rémunération;
- ▶ Prendre en charge l'exploitation et le développement des systèmes d'information développés par le comité consultatif de la gestion du personnel : suivi des activités de développement, suivi des effectifs, suivi des griefs, gestion des retraites volontaires.

En pratique, c'est en septembre 2006 que le SCT a officiellement délégué au CSPQ certaines activités de gestion des ressources humaines : la tenue de concours, les activités en région et la gestion de deux programmes gouvernementaux (programme d'accueil gouvernemental et programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées).

À l'époque, trois entités de services partagés dispensaient des services en ressources humaines aux différents ministères et organismes : le CSPQ, le CISP-MESS et le CISP-Revenu. La plupart des services offerts aux ministères et organismes par les deux dernières entités ont été ajoutés à l'offre du CSPQ.

Trois ans plus tard, le mandat du CSPQ en matière de services en ressources humaines consiste à :

- ▶ Fournir à l'ensemble des ministères et organismes des services de rémunération et d'avantages sociaux, de tenue de concours, d'évaluation de personnel, de redéploiement du personnel et de développement des compétences;
- ▶ Fournir aux ministères et organismes de moins de 500 personnes une offre de service complète en matière de gestion des ressources humaines;
- ▶ Offrir des services de proximité en région.
- ▶ En 2009-2010, la VPRH disposait d'un budget de 32 M\$ et comptait environ 370 employés. Ses revenus proviennent de crédits accordés par le SCT pour soutenir les services gouvernementaux et financer provisoirement la transition vers des services regroupés ainsi que de sommes facturées aux ministères et organismes sur la base des ressources transférées ou des services consommés.

## 7.1.2 L'offre de service

Le tableau suivant compare l'offre de service initiale et l'offre de service actuelle à l'offre proposée par le Rapport Trudeau-Lortie.

Panier de services	Offre de services cible (rapport Trudeau-Lortie)		Offre de service réelle initiale	Offre de service réelle actuelle
	Par le CSPQ	Par le CISP		
Tenue de concours de recrutement	✓			✓
Gestion de la rémunération et avantages sociaux	✓			✓
Exploitation et développement des systèmes d'information sur la gestion du personnel créés par le CCGP	✓			✓
Évaluation des emplois d'encadrement		✓		✓
Conception et diffusion de formations de base (développement des compétences)		✓		✓
Arbitrage et traitement des cas complexes en relation de travail		✓		✓
Tenue de concours pour les classes d'emploi autres que celles visées par l'initiative du Sous-secrétariat du personnel de la fonction publique		✓		✓
Prévention et réparation en SST		✓		✓
Soutien pour le PAE		✓		✓
Conception de programmes, de démarches et d'outils		✓		✓
Conseil à la retraite		✓		✓
Moyens d'évaluation des compétences				✓
Mobilité de la main-d'œuvre				✓
Programme d'accueil gouvernemental				✓
Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées				✓

Panier de services	Offre de services cible (rapport Trudeau-Lortie)		Offre de service réelle initiale	Offre de service réelle actuelle
	Par le CSPQ	Par le CISP		
Promotion de la fonction publique				✓
Services intégrés en ressources humaines (dotation, relations de travail, SST, développement)				✓
Services en région (recrutement, développement, mobilité)				✓

Cette offre de service, bien que très élaborée, est encore en voie de consolidation, de façon à améliorer la qualité et l'accessibilité des services ou à en accroître l'efficacité. Les commentaires qui suivent permettent de mieux comprendre chacun des grands volets de l'offre de la VPRH et leur évolution.

### Services en rémunération et avantages sociaux

Après avoir complété la phase d'intégration des activités et des ressources pour desservir la majorité des ministères et organismes, le secteur entreprend maintenant la phase d'optimisation de ses processus et de son organisation du travail, phase qui sera facilitée par le déploiement de SGR2.

Selon le plan d'affaires 2010-2013, l'offre de service évoluera de façon à distinguer les services courants (traitement de l'assiduité, de la paie, des indemnités et des travaux de fin de période et de fin d'année, exploitation des données de gestion et conseils à la retraite) des services qui seront dorénavant offerts à la carte (formation SAGIP, opérations spéciales d'envergure, publicité sur le site « Mon espace »). Un nouveau modèle de tarification basé sur la consommation des services (plutôt que sur les ressources transférées) est en voie de déploiement.

### Services en dotation

Le CSPQ comble les besoins génériques des ministères et organismes en matière de recrutement, et soutient ces derniers dans la gestion de leurs propres concours. Il vise à rationaliser ses coûts pour offrir des tarifs compétitifs, et à positionner son offre de services de façon à ce qu'elle soit complémentaire aux activités que les ministères et organismes gèrent eux-mêmes, pour ainsi fournir une contribution valorisée par sa clientèle.

Selon le plan d'affaires 2010-2013, les services réguliers comprendront notamment le recrutement public pour les classes d'emplois à portée interministérielle et les activités de recrutement étudiant. Les services à la carte viseront à soutenir les ministères et organismes dans la gestion de leurs propres concours par l'apport d'expertises et d'outils. Le CSPQ continuera également à offrir les services relatifs aux obligations de l'employeur : promotion de la fonction publique, évolution des systèmes informatiques, mobilité de la main-d'œuvre, programmes gouvernementaux et concertation régionale.

## Services d'évaluation des compétences

Le CSPQ fournit à l'ensemble des ministères et organismes des services-conseils et une gamme complète de moyens pour soutenir l'évaluation des compétences, notamment dans le cadre de processus de concours. Dans ce domaine d'activité, le CSPQ est en concurrence directe avec le secteur privé. En 2010-2011, la VPRH a commencé à tarifier cette offre de service qui était précédemment financée centralement. Dans ces circonstances, la VPRH a choisi de repositionner son offre de façon à améliorer la valeur ajoutée de ses produits et services.

## Services relatifs à la mobilité du personnel

Le CSPQ soutient la mobilité du personnel au sein de la fonction publique, notamment en assurant la gestion du personnel excédentaire et en publiant les appels de candidatures à la mutation. Un service de référence est également offert à l'ensemble des ministères et organismes pour toutes les classes d'emploi.

## Services en développement de la main-d'œuvre

À l'origine, les activités du CSPQ, en matière de développement de la main-d'œuvre, visaient exclusivement les gestionnaires et la réalisation de sessions d'accueil en région dans le cadre du Programme d'accueil de la fonction publique. Depuis, l'offre de service a été élargie pour couvrir d'autres employés et cela, sur l'ensemble du territoire. Les sept bureaux régionaux contribuent au déploiement de cette offre de service.

L'évolution des activités de développement de la main-d'œuvre est affectée par les récentes orientations gouvernementales visant à réduire de 25 % les dépenses des ministères et organismes en matière de formation et de déplacements. Les nouvelles stratégies mises de l'avant par la VPRH afin de soutenir le développement des compétences constituent une contribution tangible pour appuyer les partenaires dans l'atteinte de leurs cibles tout en répondant aux besoins croissants de développement générés, notamment par le renouvellement de la main-d'œuvre à la suite des départs massifs à la retraite. L'approche par « filière de profession » permet de se doter de programmes pour développer les compétences communes et ainsi éviter les doublons. Elle favorise également une plus grande concentration du pouvoir d'achat en matière de formation et ainsi un meilleur contrôle des coûts. Finalement, la mise en place d'infrastructures technologiques partageables visant à favoriser la formation à distance et le travail collaboratif est aussi un moyen pour optimiser les dépenses dans un domaine jugé clé pour la fonction publique.

## Services liés au PAE

Le PAE, auquel 11 ministères et organismes ont adhéré, propose le soutien direct aux employés, les conseils aux gestionnaires et le soutien général à l'organisation. L'équipe est soutenue par des fournisseurs externes spécialisés. Ces services sont facturés aux ministères et organismes en dessous du coût réel pour le CSPQ de façon à se rapprocher des prix du marché. Malgré le faible potentiel d'économie, le CSPQ souhaite conserver ce service, à la suite de consultations auprès de ses partenaires, pour maintenir au sein de la fonction publique un pôle minimal d'expertise dans ce domaine.

## Services en région

Sept bureaux régionaux offrent les services suivants en matière de gestion des ressources humaines :

- ▶ Tenue de concours;
- ▶ Développement de la main-d'œuvre (formation et activités relatives au programme d'accueil gouvernemental);
- ▶ Gestion des programmes gouvernementaux (accueil gouvernemental et développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées);
- ▶ Concertation relativement aux problématiques régionales;
- ▶ Promotion des emplois dans la fonction publique.

### 7.1.3 Le taux de pénétration

Dans la présente section, le taux de pénétration du marché potentiel a été calculé en prenant pour base de calcul 76 ministères et organismes comptant un total de 77 066 employés (données provenant du tableau d'intégration des ministères et organismes pour la paie et de la liste des organismes non prévus au calendrier d'intégration).

#### Rémunération

Le CSPQ traite actuellement 76 % des paies du gouvernement du Québec, soit 58 813 paies sur un potentiel de 77 066. La prise en charge de l'activité s'est faite progressivement au cours des années, et se poursuit toujours.

Indicateur utilisé	Réel 2006-2007	Réel 2007-2008	Réel 2008-2009	Réel 2009-2010	Potentiel additionnel
Nombre moyen de paies produites	9 750	18 479	40 486	58 813	18 253
Taux de pénétration	13 %	24 %	53 %	76 %	24 %

Ce haut degré de pénétration, en situation d'adhésion volontaire, a été favorisé par l'éventuelle perte d'expertise pesant sur l'ensemble de la fonction publique québécoise en raison des départs massifs d'agents payeurs à la retraite. Dans ce contexte, le gouvernement en a fait un de ses cinq projets prioritaires, et un plan d'adhésion des ministères et organismes a été élaboré de façon à permettre l'intégration progressive des activités et des ressources selon un calendrier préétabli.

Une fois l'ensemble des activités et ressources des organismes budgétaires intégrées au CSPQ, le potentiel de développement résidera dans les organismes n'ayant pas encore adhéré au projet de regroupement (SAAQ, Revenu Québec, Commission des lésions professionnelles, Société d'habitation du Québec, Directeur général des élections, Tribunal administratif du Québec) et des partenaires potentiels autres, tel le réseau de l'éducation ou les municipalités.

## Conseil à la retraite

Le CSPQ dessert actuellement 55 ministères et organismes. L'adhésion des ministères et organismes est généralement attribuable au départ annoncé de leurs propres ressources dans ce domaine.

Les départs à la retraite sont actuellement à leur niveau le plus élevé en raison de la composition démographique de la fonction publique et d'une révision des conditions d'admissibilité à la retraite. On ne prévoit pas de croissance massive du nombre de clients pour ces services dans le futur.

## Dotation

L'objectif initial du SCT de regrouper l'ensemble des concours de recrutement et de promotion sur base d'adhésion volontaire n'a pu être atteint, les ministères et organismes confiant au CSPQ le soin d'organiser les concours généraux, mais ayant tendance à gérer eux-mêmes les concours impliquant la recherche de compétences spécifiques, situation de plus en plus fréquente en raison de la réduction de leurs effectifs.

En 2009-2010, le CSPQ a géré 31 % des concours tenus au sein de la fonction publique, comparativement à 38 % l'année précédente. Les concours réalisés par le CSPQ sont toutefois ceux qui génèrent le plus fort volume de candidatures. En 2009-2010, le CSPQ a traité 87 192 candidatures, soit une hausse de près de 20 % par rapport à l'année précédente.

Les données disponibles dans ce secteur d'activité permettent difficilement d'évaluer un taux de pénétration. Cette situation est en partie attribuable à des limites liées aux systèmes en place. Des mesures sont prévues pour corriger cette situation dans le cadre du projet SGR3 de SAGIR.

## Services d'évaluation des compétences

Le nombre d'examens corrigés augmente d'année en année, s'établissant en 2009-2010 à un volume environ 60 % plus élevé qu'en 2006-2007, alors que les transferts d'examens sont 7 fois plus élevés.

Activités	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Hausse sur 4 ans
Correction des examens à choix multiples	60 880	69 008	84 436	97 972	61 %
Correction des examens à développement	3 535	2 595	4 901	5 638	59 %
Transfert des résultats	4 132	6 075	13 594	30 355	634 %

## Services en développement de la main-d'œuvre

En 2008-2009, environ 3 000 inscriptions aux activités de formation ont été enregistrées, dont 304 aux programmes destinés aux gestionnaires, 133 aux formations à la carte, 1 786 aux conférences thématiques, 827 aux cercles de gestion interministériels et 125 aux rencontres d'échanges entre pairs.

Le plan d'affaires du CLDC paru en juin 2009 fait état des nouvelles stratégies visant à accroître de façon importante la portée de ses activités sur l'ensemble des ministères et organismes. Bien qu'il prévoit une croissance annuelle de ses ventes de 30 % pour les 3 prochaines années (jusqu'à 2010-2013), les retombées escomptées sont principalement de nature qualitative : attraction, fidélisation, mobilisation et expertise.

Un potentiel d'expansion existe dans les réseaux de la santé et de l'éducation qui pourraient profiter du pouvoir d'achat du CSPQ. Le CLDC pourrait aussi envisager offrir ses services aux municipalités québécoises.

### 7.1.4 La satisfaction des partenaires

Les partenaires rencontrés (voir la liste à l'annexe 2) se sont généralement montrés très satisfaits de la qualité des services, citant notamment les services de rémunération et de dotation, les conseils à la retraite, le PAE et la SST. L'accessibilité (notamment grâce à des plages horaires élargies), la prise en charge faite par la VPRH au moment du transfert des activités ainsi que les interrelations avec l'équipe de la VPRH ont aussi fait l'objet de commentaires positifs.

Toutefois, des bémols ont été émis relativement aux coûts, parfois perçus comme élevés, et au manque d'information de gestion relative aux services consommés (notons que la VPRH est en train d'y remédier avec la nouvelle facturation mise à l'essai en juillet 2010). Des critiques ont aussi été émises en ce qui concerne certains délais dans les suivis au regard de la gestion des ententes (problème que la VPRH veut résoudre par le recours aux ententes uniques) et à la difficulté du CSPQ à livrer certains services malgré les engagements pris, notamment pour les services intégrés de gestion des ressources humaines.

### 7.1.5 Les économies réalisées et prévues

Selon l'information recueillie auprès des gestionnaires de la VPRH, les économies réalisées et les coûts évités grâce au CSPQ dans le cadre des activités liées aux services en ressources humaines s'élèvent à environ **5,1 M\$ pour l'année 2009-2010**, soit 1,9 M\$ découlant de la tenue de concours par le CSPQ (dont 1,5 M\$ relatifs à une attrition de 19 ETC) et 3,2 M\$ attribuable à une diminution de 51 ETC pour les activités de traitement de la rémunération et des avantages sociaux (incluant le conseil à la retraite).

Services	Économies réalisées et coûts évités 2008-2009 (en M\$)	Économies réalisées et coûts évités 2009-2010 (en M\$)
Rémunération	2,4	3,2
Dotation	3,9	2,0
<b>Total</b>	<b>6,3</b>	<b>5,2</b>

Des **économies additionnelles** devraient se matérialiser au cours des prochaines années, notamment grâce à la mise en place de SGR2 qui favorisera l'optimisation des activités de traitement de la rémunération et des avantages sociaux, générant une économie additionnelle pouvant s'élever à **3,7 M\$ par année dès 2011-2012**. En effet, bien qu'aucune analyse exhaustive n'ait été effectuée sur le sujet, la Direction générale des services et rémunération prévoit des gains de productivité sur deux ans de l'ordre de 30 %.

### 7.1.6 Les effets sur le développement de l'expertise gouvernementale

La consolidation et le développement d'expertise grâce au regroupement des activités de GRH ont été particulièrement présents dans le secteur offrant les services de rémunération et avantages sociaux. Ce dernier a mis sur pied une école de formation ainsi qu'un programme de développement ayant permis de former 55 nouveaux agents payeurs. Le maintien de l'expertise en matière de traitement de la paie a ainsi été assuré.

Dans les autres secteurs de la VPRH, les expertises détenues à l'interne sont complétées ou en voie de l'être par l'apport de partenariats externes.

### 7.1.7 Les mécanismes de gestion mis en place

La VPRH a développé une vision d'ensemble et une approche structurée dans sa façon d'identifier les besoins de ses partenaires et de faire évoluer son offre de service. Les constats suivants en font foi :

- ▶ Sa structure de fonctionnement lui permet de s'appuyer sur diverses instances d'arrimage et de coordination avec ses partenaires pour assurer la pertinence de son offre de service et la qualité de la livraison desdits services :
  - ◆ Table de concertation CSPQ-SCT, créée en 2006,
  - ◆ Comité de concertation VPRH-FDRH, créé en 2009-2010,
  - ◆ Table sectorielle sur la planification des concours, créée en 2009-2010,
  - ◆ Comité de partenaires du CLDC,
  - ◆ Autres tables sectorielles prévues pour des services particuliers;

- ▶ Ses actions et ses budgets s'appuient sur des plans d'affaires détaillés en matière de rémunération, de dotation, de développement des compétences et de PAE;
- ▶ Elle vient d'entreprendre la mise en place d'un système de mesure et de gestion lui permettant de mieux gérer sa performance interne et de fournir l'information de gestion réclamée par ses partenaires.

Elle devra au cours des prochaines années faire évoluer ce système de façon à mieux soutenir les travaux de prix de revient et à appuyer sa gestion interne et son nouveau modèle de tarification basé sur le coût complet des services consommés.

### 7.1.8 Le positionnement futur

En 2010, la VPRH a choisi de repositionner son offre de service en vue de mieux utiliser la capacité humaine et financière disponible et d'accroître le degré de satisfaction de ses usagers. Ce positionnement repose essentiellement sur les orientations suivantes :

- ▶ Repositionner le rôle du CSPQ selon la nature des services requis des ministères et organismes et les enjeux en présence : selon les cas, « offrir le service » ou « rendre le service accessible », et concentrer les efforts sur les types de services suivants :
  - ◆ Services opérationnels liés à des processus pouvant être normalisés pour réaliser des gains,
  - ◆ Services très spécialisés pour lesquels les ministères et organismes n'ont pas de masse critique (exemples : soutien en matière de harcèlement, évaluation de cadres, etc.);
- ▶ Accroître la capacité de l'équipe de la VPRH par le recours à des partenaires externes, d'une part, et par une gestion assidue de la performance interne, d'autre part;
- ▶ Simplifier la relation d'affaires avec les ministères et organismes et la rendre plus transparente (implication des partenaires dans l'évolution des services, ententes-cadres, facture unique regroupant tous les services, information de gestion accessible aux partenaires);
- ▶ Se doter d'une stratégie de tarification favorisant l'attraction et la rétention des partenaires :
  - ◆ Établir les tarifs de façon à rentabiliser les produits ou services sur quelques années, selon un plan d'affaires,
  - ◆ Assumer le risque financier en s'engageant à respecter les tarifs convenus pour la période visée,
  - ◆ Facturer les services selon une tarification standardisée, basée sur la consommation.

## 7.1.9 Conclusion – volet ressources humaines

Le tableau qui suit résume l'information recueillie pour chacun des services offerts par la VPRH :

Catégorie de produits/services	Offre de services complète	Taux de pénétration élevé	Économies identifiées (2009-2010) M\$	Expertise	Potentiel d'économie significatif
Rémunération (incluant le soutien pour l'exploitation des données de gestion)	✓	✓	3,2	E	✓
Conseil à la retraite	✓			E	
Dotation : concours de recrutement et de promotion	✓		1,9	M	
Évaluation des compétences	✓			E	
Développement des compétences				E	
PAE	✓			E	

**Légende :** E : Élevée M : Modérée F : Faible

L'offre de service du CSPQ en matière de ressources humaines est complète et va au-delà de ce qui était prévu au Rapport Trudeau-Lortie. Cette vaste offre est en voie d'être recentrée et consolidée pour en améliorer la portée, l'accessibilité et l'efficacité. À l'exception du service de rémunération ayant un taux de pénétration élevé, les services en ressources humaines doivent encore se positionner pour exercer l'attraction souhaitée dans un contexte d'adhésion volontaire. Des économies ont été réalisées et de nouvelles sont prévues, notamment en rémunération.

Sur le plan des retombées, l'offre regroupée en ressources humaines aura contribué à assurer la pérennité de l'expertise, menacée par les départs à la retraite d'employés spécialisés, et à permettre aux ministères et organismes de recentrer une part de leurs énergies sur des activités directement liées à leur mission. Ces services contribueront également à outiller les ministères et organismes pour gérer les risques de perte de compétences découlant des grands mouvements de main-d'œuvre et de l'attrition des effectifs.

## 7.2 Ressources informationnelles – volet technologies de l'information

### 7.2.1 Mise en contexte

En excluant les réseaux de la santé et de l'éducation, on évalue que l'État québécois gère annuellement plus de 1 milliard de dollars en déboursés en TI. Compte tenu de l'importance des coûts en cause, le gouvernement du Québec a initié la mise en place de services partagés en TI dès le milieu des années 1990. C'est en effet à cette époque qu'il a créé la plateforme centrale, un centre de traitement massif géré par le SCT, auquel la

quasi-totalité des ministères et organismes ont adhéré. Le SCT a aussi mis en place la plateforme intermédiaire (PFI/IC-PES), une infrastructure commune de prestation électronique de services disponibles aux ministères et organismes depuis 2003.

À sa création en 2005, le CSPQ a hérité des infrastructures et des ressources du SCT qui étaient affectées au développement et à la gestion de ces plateformes. Une autre étape importante du développement de l'offre de services partagés en TI a été l'intégration, en 2008, des effectifs et des infrastructures technologiques du CISP-MESS, qui incluaient notamment une plateforme intermédiaire (PFI-MESS). Ce récent regroupement a eu pour effet d'augmenter les effectifs du CSPQ de près de 550 personnes et a entraîné une restructuration qui s'est traduite par la création de la VPTI qui a la responsabilité de la gestion des TI en services partagés. Au 31 mars 2010, l'effectif de la VPTI comptait 732 employés.

## 7.2.2 L'offre de service

Le tableau ci-dessous présente une comparaison de l'offre de service initiale et de l'offre de service actuelle à l'offre proposée par le Rapport Trudeau-Lortie.

Panier de services	Offre de service cible (rapport Trudeau-Lortie)	Offre de service réelle	
		Initiale	Actuelle
<b>Ressources informationnelles – TI</b>			
Gestion du parc micro-informatique	✓	✓	✓
Gestion de la messagerie électronique	✓		✓
Traitement sur la PFC	✓	✓	✓
Traitement sur les plateformes intermédiaires	✓	✓	✓
Développement technologique/logiciel en soutien aux affaires		✓	✓
Services-conseils spécialisés en IT			✓

L'offre de service initiale du CSPQ provenait du transfert des activités du SCT, qui consistaient essentiellement à offrir des services d'hébergement de serveurs et à faire du traitement massif sur la PFC. Cette offre a ensuite été bonifiée par celle du CISP-MESS qui rendait une gamme de services variés à un certain nombre de clients gouvernementaux, soit : soutien aux utilisateurs, opération et entretien des actifs informationnels (postes, serveurs, réseaux, systèmes et infrastructures).

Parallèlement à l'intégration des activités du MESS, la VPTI a entrepris des réflexions stratégiques qui l'ont amenée à proposer une offre de service selon trois plans qui se résument comme suit (les deuxième et troisième plans incluant les plans précédents) :

- ▶ Plan 1 : la prise en charge des infrastructures technologiques de base, ce qui consiste essentiellement à la gestion du bureau électronique et à l'entretien infrastructures et des équipements correspondants;
- ▶ Plan 2 : la prise en charge de l'ensemble des infrastructures technologiques. Ces services incluent le développement et l'entretien des infrastructures technologiques qui sont en soutien aux applications des partenaires, la gestion des PFI, qui consiste essentiellement à faire de l'hébergement de serveurs, ainsi que le traitement de masse sur la PFC;
- ▶ Plan 3 : la prise en charge de l'ensemble des services en TI, ce qui inclut du conseil stratégique et des services pour le développement et l'évolution des applications des partenaires.

À l'exception du traitement sur la PFC, tous les services sont offerts sur une base volontaire. En outre, il est important de mentionner que la VPTI offre plusieurs de ces services « à la carte » afin de répondre à des besoins spécifiques de partenaires qui ne souhaitent pas adhérer globalement à l'un ou l'autre des plans de services.

### 7.2.3 Le taux de pénétration

La VPTI rend des services à plus d'une cinquantaine de ministères et organismes. Son volume d'affaires sur le plan du maintien et de l'exploitation des TI est de l'ordre de 110 M\$ pour l'exercice 2009-2010. Pour la même année, l'organisation a réalisé, pour le compte de ses clients, des projets d'évolution de leurs solutions d'affaires pour près de 70 M\$.

Nos discussions avec les dirigeants de la VPTI nous permettent de faire l'évaluation suivante en ce qui a trait au taux de pénétration des services en TI.

Services	Nombre de clients (ou ententes)	Commentaires
Traitement sur la PFC	▶ Près de 60 ententes avec des ministères et organismes	À l'origine, le SCT avait imposé par décret l'adhésion à la PFC pour tous les ministères et organismes à l'exception de la CSST, de la SAAQ, de la RAMQ, de la RRQ et de la SQ; depuis ce temps, la RAMQ et la RRQ ont joint la PFC Ce ne sont pas tous les ministères et organismes qui ont besoin de ce type de traitement; la VPTI estime à près de 80 % le volume de traitement sur la PFC du CSPQ par rapport au volume gouvernemental total sur PFC

Services	Nombre de clients (ou ententes)	Commentaires
Hébergement sur les PFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 12 partenaires ont des ententes du plan 2 ou 3</li> <li>▶ 11 ententes à la carte ont été conclues avec d'autres ministères ou organismes</li> </ul>	<p>Les plans de services 2 et 3 incluent l'hébergement sur les PFI</p> <p>Malgré les intentions de départ du gouvernement de créer une PFI qui pourrait accueillir la totalité des ministères et organismes souhaitant développer une PES, un grand nombre de ceux-ci se sont munis d'infrastructures semblables, ce qui explique le peu d'ententes conclues avec des partenaires</p>
Plan de services n° 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 11 ententes de services signées avec des partenaires des groupes suivants : MESS, MAMROT, portefeuille Travail, portefeuille MSG</li> </ul>	<p>Sommaire des ententes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ententes héritées du CISP-MESS : MAMROT, portefeuille Travail, MESS et MFA</li> <li>▶ Ententes signées au démarrage de l'organisation : CSPQ, MSG et SCT</li> <li>▶ Nouvelle entente signée depuis l'intégration du MESS : Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piègeurs cris</li> </ul> <p>Note : le plan de services 3 inclut les services des plans 1 et 2</p>
Plan de services n° 2	1 entente signée	<p>Avec Services Québec</p> <p>Note : le plan de services n° 2 inclut les services du plan 1</p>
Plan de services n° 1	Aucune entente	
Autres	32 ententes	Le CSPQ a signé 21 ententes pour un service de transfert sécurisé de fichiers et gère 11 autres ententes pour divers services à la carte

Cette analyse démontre que le taux de pénétration des services de traitement de la PFC est élevé mais, qu'il est faible pour les autres services. En effet sur le plan de la gestion bureautique, qui correspond au plan 1, la VPTI gère environ 18 000 postes de travail sur les 100 000 postes du gouvernement du Québec (évaluation de la VPTI en excluant les réseaux de la santé et de l'éducation). Après discussion avec les principaux gestionnaires en TI et en extrapolant cette donnée, on peut conclure que le CSPQ gère une proportion équivalente des infrastructures technologiques gouvernementales, soit 20 %. Enfin, pour ce qui est des services-conseils en développement des solutions TI, le CSPQ soutient environ 10 % des ministères et organismes dans la gestion de leurs technologies de l'information.

## 7.2.4 La satisfaction des partenaires

Le Rapport de la consultation sur la satisfaction des partenaires, daté du 7 décembre 2009, présentait l'indice de satisfaction globale des partenaires par rapport à l'ensemble des services du CSPQ. Les dimensions de sécurité de l'information, d'intervention du personnel, d'accessibilité et de qualité des services ainsi que de délai de traitement des demandes ont alors été évaluées. Le service « Ressources informationnelles » a reçu une cote de 2,53 sur 4, soit l'indice de satisfaction le plus faible parmi les services de l'organisation.

Pour faire suite aux résultats de ce sondage, la VPTI s'est donné des priorités d'actions au regard de l'amélioration de la satisfaction des partenaires, notamment au chapitre des délais, des coûts, de la planification, de la facturation et de la relation client.

Nos entrevues, avec un échantillon des partenaires, réalisées en juin 2010, nous ont permis de discuter plus amplement de leur niveau de satisfaction à l'égard des services reçus en gestion des TI. Les énoncés suivants résument leur vision :

- ▶ **La qualité des services** : les partenaires réfèrent le plus souvent à des solutions de qualité et très sécuritaires, à une expertise reconnue ainsi qu'à une bonne relation avec les ressources du CSPQ;
- ▶ **Les délais de service** : plusieurs partenaires ont indiqué ne pas être satisfaits des délais de prestation des services et souhaitent des améliorations à cet égard. Les délais de réparation des postes est cité en exemple. De même, la disponibilité des conseillers affectés à des projets de développement informatique pose parfois problème;
- ▶ **Le coût des services** : les partenaires sont généralement insatisfaits à cet égard et nous ont fait état de leurs perceptions :
  - ◆ Ils jugent que les coûts sont élevés et que leur croissance est trop rapide en comparaison du marché. Plusieurs attribuent cette situation à la lourdeur des processus ainsi qu'au fait que le CSPQ propose généralement des solutions basées sur des standards technologiques élevés, qui excèdent parfois les besoins réels des partenaires, ce qui implique des délais et des coûts importants. Le cas de la PFI/IC-PES est un bon exemple (nous traitons de cette question dans une section qui suit),
  - ◆ Ils déplorent que l'obligation d'équilibre budgétaire à court terme amène le CSPQ à facturer aux partenaires le coût de ses investissements dans l'amélioration de la qualité des services avant que les bénéfices financiers et opérationnels découlant de tels investissements ne soient perceptibles pour eux,
  - ◆ Ils déplorent que les dépassements de coûts par rapport à l'estimation initiale du CSPQ soient assumés en totalité par les ministères et organismes, même s'ils ne découlent pas nécessairement de demandes d'ajout de leur part. Certains souhaitent obtenir davantage de rapports détaillés et transparents sur les coûts réels engagés par le CSPQ et pouvoir récupérer les économies réalisées dans le cadre des projets lorsque c'est le cas;
- ▶ **La gestion des ententes** : les partenaires souhaitent que les processus de gestion des ententes soient améliorés :
  - ◆ La négociation ou le renouvellement des ententes constitue un processus lourd, souvent conclu par une signature des documents plusieurs mois après le début de la période couverte (jusqu'à 22 mois plus tard pour une des organisations rencontrées),

- ◆ Les suivis de gestion ne sont pas satisfaisants. Les partenaires souhaiteraient comprendre leur consommation de services et les coûts afférents de façon à mieux gérer leurs budgets et à rationaliser leurs coûts, information qui ne leur est pas fournie par le CSPQ pour le moment. Les factures comportent peu d'information et toute précision est difficile à obtenir;
- ▶ **L'approche client** : les partenaires rencontrés ont émis le souhait que les secteurs concernés améliorent leur approche client, s'enquière périodiquement de leurs besoins et proposent du soutien et des solutions. Certains souhaiteraient faire partie du regroupement qui décide des orientations futures du CSPQ en technologie, puisque ces décisions ont un impact important sur la capacité opérationnelle des partenaires.

Les partenaires de la VPTI sont donc généralement satisfaits de la qualité des solutions qu'ils reçoivent. Par ailleurs, les coûts des services de TI et les délais sont jugés trop élevés.

En ce qui a trait aux pratiques de gestion en TI et à l'approche de service à la clientèle de la VPTI, elles sont critiquées et les attentes d'amélioration sont élevées. À cet effet, des partenaires ont souligné que le maintien de leur relation d'affaires avec la VPTI est conditionnel à des ajustements.

## 7.2.5 Le dossier de la PFI/IC-PES

La PFI/IC-PES est une infrastructure commune de prestation électronique qui était destinée à devenir la plateforme gouvernementale commune à tous les ministères et organismes pour offrir les services en ligne et permettre d'évoluer vers des services transactionnels avec les citoyens, entreprises et partenaires. La mise en place de la PFI/IC-PES visait :

- ▶ Le partage des infrastructures afin de réduire les investissements gouvernementaux;
- ▶ L'opportunité de fournir à l'ensemble des ministères et organismes, grands ou petits, une infrastructure robuste, sécuritaire et gérée selon les règles de l'art.

Plusieurs problématiques ont entravé l'atteinte des objectifs visés :

- ▶ Pendant que le SCT mettait en place ses infrastructures de PES, plusieurs ministères se sont dotés d'infrastructures similaires avec des orientations technologiques différentes, faisant en sorte que le taux de pénétration actuel est très faible;
- ▶ Le SCT et le CSPQ, pour favoriser l'adhésion des premiers partenaires, ont signé des ententes à long terme dont la tarification est inférieure aux coûts de gestion de la plateforme;
- ▶ La capacité de traitement est surdimensionnée par rapport au volume de clientèle actuel et, compte tenu des problématiques précédemment identifiées, les projections ne prévoient pas d'augmentation de volume suffisant pour compenser cet écart.

Le déficit de la PFI/IC-PES était de l'ordre de 13 M\$ en 2008-2009. Afin de combler ce déficit, le CSPQ a recouru à l'interfinancement, c'est-à-dire qu'il n'a pas diminué la tarification de la PFC sur laquelle des gains financiers étaient réalisés. Cette situation, connue des partenaires, cause beaucoup d'insatisfaction et contribue à renforcer les perceptions des partenaires à l'effet que le CSPQ offre des solutions dispendieuses et de trop grande qualité par rapport aux besoins de plusieurs ministères et organismes.

Le CSPQ a analysé différents scénarios visant à résorber le déficit. La solution retenue consiste à faire une rationalisation de la PFI/IC-PES en diminuant de façon substantielle les composantes matérielles et logicielles de la plateforme. Le coût de réalisation du projet est estimé à près de 10 M\$ et les bénéfices annuels générés sont estimés à plus de 5 M\$, de sorte que le CSPQ prévoit que le projet sera autofinancé après 2 ans.

Le projet est en cours de réalisation et devrait se terminer dans le premier trimestre de 2011.

## 7.2.6 Les économies réalisées

À l'instar des autres secteurs de l'organisation, la VPTI n'a pas mis en place de mécanisme formel de mesure des bénéfices. Néanmoins, les gestionnaires de l'organisation ont identifié les économies suivantes (extraits des études des crédits de 2006-2007 à 2009-2010) :

### Les économies générées par le recours à la PFC

Description de l'économie	2006-2007 M\$	2007-2008 M\$	2008-2009 M\$	2009-2010 M\$
Consolidation de la PFC – économies provenant notamment de la gestion intégrée des équipements, des inventaires et de la sécurité physique	10	9,7	9,7	10,2
Projet de consolidation de la PFC de la RAMQ – même type d'économies		0,8	0,8	0,8
Projet de consolidation de la PFC de la RRQ (bénéfices anticipés) – même type d'économies		1	1	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>	<b>12</b>

## Les économies liées au partage de solutions TI et à l'intégration de ressources TI

Description de l'économie	2006-2007 M\$	2007-2008 M\$	2008-2009 M\$	2009-2010 M\$
Partage de l'environnement de développement (MFA) : en faisant affaire avec le CSPQ, le ministère a évité de devoir se doter d'un tel environnement			3	3
Récupération de composantes de systèmes informatiques existants lors du développement des systèmes de la RBQ			1	1
Réorganisation des services en TI à la suite de l'intégration des équipes de différents ministères et organismes			1	1
Regroupement et harmonisation des processus de gestion des postes de travail et du parc de serveurs		3,2	3,2	3,2
<b>Total</b>	-	<b>3,2</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>

La mesure des bénéfices générés par la mise en place du CSPQ n'étant pas un mécanisme formellement établi, les données disponibles à cet égard sont probablement incomplètes. Néanmoins, à la lumière des informations obtenues, nous concluons que les résultats atteints en matière de réduction des coûts de gestion TI sont peu importants en comparaison des sommes en cause et du potentiel lié à une gestion intégrée des TI rencontrés. Nous discutons plus amplement de ce sujet dans la section 7.2.9 portant sur le positionnement futur de la VPTI.

### 7.2.7 Les effets sur le développement de l'expertise gouvernementale

La gestion des TI est au cœur des défis de l'administration publique québécoise. Que ce soit pour améliorer sa prestation de services aux citoyens, optimiser ses opérations ou faire face à la rareté de la main-d'œuvre, le gouvernement doit s'appuyer sur des solutions technologiques de pointe qui requièrent des investissements importants ainsi que la contribution de spécialistes des divers domaines.

Dans un contexte où les effectifs de la fonction publique sont en baisse et étant donné du fait qu'il existe déjà une rareté de main-d'œuvre spécialisée en technologie, il est impératif que le gouvernement trouve des solutions visant à maintenir les compétences requises. À cet égard, la mise sur pied du CSPQ constitue un levier important. En effet, la création d'un bassin de ressources spécialisées favorise leur développement ainsi que le maintien d'un haut niveau d'expertise. Les commentaires recueillis des partenaires confirment la valeur ajoutée du CSPQ à cet égard.

En outre, l'utilisation de plateformes communes et l'harmonisation des pratiques et outils auront pour effet de réduire le nombre de technologies pour lesquelles des expertises doivent être maintenues.

La mise en place d'un CSP en gestion des TI favorise le maintien d'une expertise forte en TI, condition essentielle au succès des grands projets de modernisation de l'État.

## 7.2.8 Les mécanismes de gestion mis en place

La direction de la VPTI réalise présentement un exercice de réflexion stratégique visant à réaligner ses orientations et projets. Trois enjeux majeurs ont été identifiés : la gestion des relations avec la clientèle et l'évolution de l'offre de service, l'amélioration de la gestion et le plan de main-d'œuvre.

En ce qui a trait à l'évolution de son offre de service, le secteur des TI est en constante évolution. Selon la direction, des considérations importantes liées à la gouvernance des TI et au modèle d'affaires global doivent être traitées. Nous discutons de cette question dans la section qui suit ainsi que dans la section qui porte sur la gouvernance des TI (section 11.6).

## 7.2.9 Le positionnement futur

Pour prendre en compte les différents commentaires reçus des partenaires, le CSPQ considère qu'un virage « clientèle » doit être entrepris rapidement, et ce, parallèlement à la réalisation d'autres projets majeurs qui solliciteront les ressources de la VPTI :

- ▶ Le projet de rationalisation de la PFI/IC-PES, dont nous avons parlé précédemment;
- ▶ Le projet d'harmonisation des réseaux du portefeuille des services gouvernementaux.

Ce dernier projet est considéré par la direction comme une des conditions de base à l'optimisation des processus du CSPQ et à l'amélioration de ses outils de gestion. En effet, puisque le CSPQ est le résultat de la fusion de nombreux organismes, l'organisation n'a pas d'infrastructure technologique dédiée et opère sur un ensemble d'infrastructures non intégrées dont elle a hérité des organisations fusionnées ainsi que de ses partenaires. Cette situation est la cause d'inefficiences importantes. Par exemple, des employés de certains secteurs du CSPQ doivent opérer trois ordinateurs afin de pouvoir accomplir leurs tâches. Le projet consiste à harmoniser les réseaux informatiques du CSPQ, du MSG et de Services Québec d'ici le 31 mars 2012.

Une autre réflexion entreprise par la direction de la VPTI concerne l'adaptation de son offre de services aux différents besoins de ses partenaires. Une des pistes mises de l'avant est d'avoir une offre de service spécifique pour les partenaires de plus petite envergure qui n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes moyens que les ministères et organismes majeurs.

## La gouvernance des TI

Un autre objet de préoccupation, qui dépasse cette fois l'autorité de la VPTI, est le cadre de gouvernance des TI au gouvernement du Québec. L'adéquation du cadre de gouvernance avec les besoins gouvernementaux est une condition essentielle à l'optimisation de la gestion de TI. Cette question stratégique, que nous présentons plus spécifiquement à la section 11, requiert l'attention des instances de gouvernance et de la ministre des Services gouvernementaux de qui relève le DPI.

## Les bénéfices à tirer d'une meilleure gestion des TI

Bien que les défis à relever soient nombreux, les bénéfices potentiels liés à l'optimisation de la gestion des TI sont importants. Le CSPQ peut jouer un rôle déterminant à ce chapitre, que ce soit par la mise en commun de ressources ou par le développement de l'expertise gouvernementale. Selon les discussions avec les gestionnaires de la VPTI, qui sont cohérentes avec les meilleures pratiques observées, les potentiels d'économies les plus importants sont les suivants :

- ▶ Partage des infrastructures bureautiques et soutien centralisé des utilisateurs du bureau électronique;
- ▶ Partage des infrastructures de développement et de production entre les utilisateurs, de façon à réduire les investissements;
- ▶ Établissement de standards dans l'utilisation de certaines technologies, de façon à assurer l'interopérabilité des solutions;
- ▶ Réduction du nombre de technologies supportées pour une même fonction, de façon à faciliter le maintien de l'expertise et à réduire les coûts inhérents;
- ▶ Partage d'applications de soutien, pour des fonctions semblables d'un ministère à l'autre (exemple : authentification des citoyens);
- ▶ Gestion centralisée de grands projets de développement d'applications en recourant à des équipes expertes dont les habiletés de gestion permettront d'implanter des solutions conformément aux attentes des utilisateurs tout en respectant les coûts et les échéanciers prévus.

## 7.2.10 Conclusion

Le tableau ci-dessous résume nos conclusions pour chacune des grandes catégories de services en TI :

Catégorie de produits/services	Offre de service complète	Taux de pénétration élevé	Économies identifiées (2009-2010)	Expertise	Potentiel d'économie significatif
PFC	✓	✓	12 M\$	E	
Plateformes intermédiaires	✓		-	E	
IT de base – Plan I (bureau électronique)	✓		-	E	✓
IT global – Plan II	✓		8 M\$	E	✓
Services TI – Plan III	✓		-	E	

**Légende :**    *E* : Élevée    *M* : Modérée    *F* : Faible

L'offre de service du CSPQ en matière de TI est complète et va au-delà de la vision initiale du Rapport Trudeau-Lortie. À ce titre, le CSPQ est en mesure de combler un très large éventail des besoins de ses partenaires actuels et éventuels en gestion des TI. De même, l'expertise de l'organisation est reconnue et le fait de regrouper des ressources favorise le maintien de cette expertise et améliore la capacité à gérer les enjeux de main-d'œuvre en TI auxquels le gouvernement fait face.

En contrepartie, le CSPQ n'a pas contribué de façon significative à la réduction des coûts de la fonction TI au gouvernement du Québec et, de façon plus spécifique, pour ses partenaires d'affaires. Cela s'explique par le faible taux de pénétration qui, dans le contexte d'adhésion volontaire, a pour cause un ensemble de facteurs tels des coûts élevés, une perception que les solutions offertes ne sont pas adaptées, une mauvaise réputation sur le plan du service à la clientèle. En outre, bien que les solutions offertes soient de qualité, certains partenaires actuels ont mentionnés que des améliorations importantes sont attendues au plan de l'approche client et de la gestion des ententes.

Outre les questions de la tarification et de la qualité du service à la clientèle, le CSPQ et le gouvernement font face à de nombreux enjeux de gouvernance et de positionnement de l'offre en TI s'ils veulent être en mesure de réduire significativement les coûts liés à la gestion des technologies.

## 7.3 Ressources informationnelles – volet télécommunications

### 7.3.1 L'offre de service

Le CSPQ met à la disposition des ministères et organismes un ensemble de services en matière de télécommunications. La responsabilité de ces services relève de la VPPM.

Le tableau ci-dessous présente une comparaison de l'offre de service initiale du CSPQ et de l'offre de service actuelle avec celle proposée par le Rapport Trudeau-Lortie.

Vice-présidence	Panier de services par domaine de ressources	Offre de service cible (rapport Trudeau-Lortie)	Offre de service réelle	
			Initiale	Actuelle
<b>Ressources informationnelles – télécommunications</b>				
VPPM	Services de télécommunications multi-média (RETEM et RITM)	✓	✓	✓
VPPM	Services de communications mobiles (RENIR)	✓	✓	✓
VPPM	Communications cellulaires	✓	✓	✓

Le RETEM est un réseau dédié à l'administration publique qui permet les transmissions de données et les communications téléphoniques. En avril 2008, le SCT autorisait le MSSS et le CSPQ à lancer conjointement un appel d'offres pour l'acquisition de services de transmission de données, afin d'intégrer le RETEM et le RTSS dans un nouveau réseau : le RITM. Ce projet vise à mettre en place une infrastructure partagée de transmission de données répondant aux besoins du réseau de la santé et de l'administration publique. Le déploiement de ce réseau a débuté en 2009 et doit être complété en 2010.

Le RENIR vise le remplacement de six réseaux gouvernementaux de radiocommunication. Il est conçu pour répondre aux besoins des services de communications du gouvernement en soutien au Plan national de sécurité civile du Québec et pour assurer la continuité des services de radiocommunication auprès des ministères et organismes utilisateurs. Le CSPQ s'est vu confié l'implantation de ce réseau. Le projet a débuté en 2008 et doit se terminer en 2013.

Le CSPQ a négocié des ententes de tarification avantageuse avec les principaux fournisseurs de téléphonie cellulaire au bénéfice des ministères et organismes.

Tous ces services sont offerts sur une base volontaire.

### 7.3.2 Le taux de pénétration

Sur 98 ministères et organismes ciblés, 80 (87 %) ont confirmé leur adhésion au RITM, dont 40 des 43 organisations les plus importantes. L'étendue de l'offre de service en télécommunications du RITM et l'expertise des spécialistes pourraient favoriser l'adhésion de nouveaux clients.

Par ailleurs, 139 clients profitent des ententes négociés par le CSPQ pour les services de téléphonie cellulaire dont des municipalités et des institutions d'enseignement. Ceci comprend 104 ministères et organismes, ce qui représente un taux de pénétration élevé. L'information permettant de calculer un taux de pénétration basé sur le nombre d'abonnements n'est pas disponible. Il est également à noter qu'en raison d'un manque d'effectifs, le CSPQ alloue peu d'efforts au développement et à la promotion des ententes en matière de téléphonie cellulaire auprès du secteur public et parapublic, notamment dans les réseaux de la santé, de l'éducation et des municipalités.

### 7.3.3 Les économies réalisées et potentielles

Les tableaux ci-après présentent les économies réalisées dans le secteur des télécommunications et des communications mobiles par le CSPQ. Les données sont extraites des études des crédits.

Description de l'économie	2005-2006 en M\$	2006-2007 en M\$	2007-2008 en M\$	2008-2009 en M\$	2009-2010 en M\$
Interurbains et lignes 1 800		1,5	1,6	1,1	1
Téléphonie IP			2,75	3,25	1,8
Accès à débit primaire (PRI)					1,1
Cellulaires			1,12	1,12	2
RETEM	20	20	17,2	17,2	17,2
RITM					2,5
Centrex			2,8	2,8	
Réseaux TACTICK pharmacies vers RETEM		2,5	2,5	2,5	2,5
Système téléphonique centralisé			2,6	2,6	2,6
Messagerie vocale (Qc-Mtl)			0,8	0,8	0,7
Système de gestion des centres d'appels			1	1,7	1,3
<b>Économies totales</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>32,4</b>	<b>33</b>	<b>32,7</b>

Le RETEM représente 53 % des économies totales. Celles-ci sont principalement reliées au regroupement d'achats en plus de l'expertise reconnue auprès des partenaires du CSPQ.

Le projet du RITM étant une amélioration du RETEM, un transfert des économies d'un projet à l'autre est à prévoir. Étant donné que l'adhésion au RITM a débuté en mars 2010, les économies augmenteront au cours des prochaines années.

En ce qui concerne le secteur de la santé, les 350 établissements ont été intégrés au RITM en 2009 et la migration a commencé en juillet 2009. Les économies générées dans le RITM en 2009-2010 leur seraient donc attribuées. Sur une base annuelle, plus de 13 M\$ d'économies seront réalisées pour le secteur de la santé et des services sociaux, soit une baisse de 40 % par rapport aux coûts unitaires actuels.

### 7.3.4 La satisfaction des partenaires

De façon générale, les partenaires adhèrent aux orientations qui sont à l'origine des projets majeurs en télécommunications et en voient la pertinence. Pour le RITM, les partenaires évaluent le projet avantageux pour les ministères et organismes de grande taille mais plus coûteux pour les ministères et organismes de petite taille.

### 7.3.5 Les effets sur le développement de l'expertise gouvernementale

Grâce notamment à la mise en œuvre des projets RITM et RENIR, le CSPQ a pu bâtir une solide expertise en matière d'exploitation et de sécurité en télécommunications, et cela, dans un contexte de rareté de ressources en cette matière. Cette expertise permet d'assurer une vigie et d'éviter une trop grande dépendance vis-à-vis les fournisseurs majeurs où l'expertise est concentrée.

### 7.3.6 Le positionnement futur

Au regard des télécommunications multimédias, la priorité du CSPQ est de mettre en œuvre les solutions prévues par le projet RITM. Une prochaine étape consistera à renouveler les contrats en téléphonie IP et d'offrir aux clients la technologie sans fil comme solution alternative aux réseaux cablés.

Au terme de l'adhésion de l'ensemble des partenaires au projet RENIR, le CSPQ sera en mesure d'étendre progressivement ses services dans les grands centres, notamment en vue de desservir la corporation Urgence-Santé.

### 7.3.7 Conclusion

Le tableau ci-dessous résume nos conclusions pour les services de télécommunications au regard des différents critères analysés :

Catégorie de produits/services	Offre de service complète	Taux de pénétration élevé	Économies identifiées (2009-2010)	Expertise	Potentiel d'économie significatif
Services de télécommunications multi média (RETEM et RITM)	✓	✓	30,7M\$	E	✓
Services de communications mobiles (RENIR)	✓	✓	-	E	
Communications cellulaires	✓	✓	2M\$	E	✓

**Légende :** *E : Élevée M : Modérée F : Faible*

L'offre de service du CSPQ en matière de télécommunications est complète. Le CSPQ est en mesure d'assurer une réponse adéquate aux besoins de ses partenaires actuels et éventuels et peut être considéré comme un centre d'expertise en la matière. Son taux de pénétration pourrait toutefois être amélioré afin de générer des économies supplémentaires.

## 7.4 Ressources matérielles et moyens de communication

### 7.4.1 Mise en contexte

Le CSPQ, par l'entremise de la VPRMMC met à la disposition des ministères et organismes un ensemble de services, notamment en matière d'acquisition de biens et services, de ressources matérielles et de moyens de communication. Lors du démarrage du CSPQ, un grand nombre de ces services étaient déjà regroupés au SCT ou au ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. La structure organisationnelle de la vice-présidence a été revue en 2009-2010 afin de mieux refléter les produits et services offerts et de concentrer les expertises.

## 7.4.2 L'offre de service

Le tableau ci-dessous présente une comparaison de l'offre de service initiale du CSPQ et de l'offre de services actuelle avec celle proposée par le Rapport Trudeau-Lortie.

Panier de services	Offre de services cible (rapport Trudeau-Lortie)	Offre de services réelle	
		Initiale	Actuelle
<b>Ressources matérielles</b>			
Acquisitions de biens et services	✓	✓	✓
Regroupements d'achats	✓	✓	✓
Gestion et disposition de biens		✓	✓
Portail d'approvisionnement	✓	✓	✓
Services-conseils (stratégie d'acquisition, rédaction de devis, etc.)	✓	✓	✓
Services immobiliers et aménagement des locaux	✓		✓
Numérisation et gestion intégrée des documents	✓		✓
Conservation des documents semi-actifs		✓	✓
Fournitures et ameublement du Québec		✓	
Reprographie et services d'impression		✓	✓
Distribution documentaire (acheminement et réception de courrier)		✓	✓
Impression de panneaux publicitaires			✓

Panier de services	Offre de services cible (rapport Trudeau-Lortie)	Offre de services réelle	
		Initiale	Actuelle
<b>Ressources communicationnelles et documentaires</b>			
Bibliothèques		✓	✓
Design graphique			✓
Édition, mise en marché et distribution (Publications du Québec)		✓	✓
Gestion des droits d'auteur gouvernementaux		✓	✓
Gestion d'événements audiovisuels et d'expositions		✓	✓
Coordination des placements médias		✓	✓
Publicité			✓
Relations publiques			✓
Révision linguistique et correction d'épreuves			✓
Traduction		✓	✓

L'offre de service initiale provient du transfert d'activités déjà regroupées au SCT ou au ministère. Depuis sa création, le CSPQ a fait évoluer sensiblement son offre de service en y ajoutant la gestion immobilière, la numérisation et la gestion intégrée des documents, l'impression de panneaux publicitaires, le design graphique, les relations publiques, la publicité (campagnes de toutes sortes) et la recherche et l'évaluation pour les campagnes de publicité. De plus, depuis la création du CSPQ, il y a eu privatisation de Fournitures et ameublement du Québec et d'une partie des services de reprographie gouvernementale.

Par ailleurs, afin de permettre à ses clients d'avoir une seule porte d'entrée, une offre intégrée en ressources matérielles a été développée. Cette dernière se caractérise par des services à la carte très variés, une seule entente de services ainsi qu'un coordonnateur agissant à titre de personne-ressource pour l'accompagnement, la réponse aux questions et la résolution de problèmes auprès des clients.

La majorité des services sont sur une base volontaire à l'exception des acquisitions de biens supérieures à 25 000 \$, de la disposition des biens excédentaires et des placements médias qui sont obligatoires pour les ministères et organismes.

### 7.4.3 Le taux de pénétration

Tous les ministères et organismes budgétaires sont clients du CSPQ en matière de ressources matérielles et de moyens de communication. Les réseaux de la santé et de l'éducation ainsi que des municipalités utilisent les services de regroupements d'achats et certains services ad hoc en matière d'acquisitions, d'impression, de conservation de documents et de gestion documentaire. Certaines commissions scolaires et institutions

d'enseignement ont des ententes avec la Direction des moyens de communication. Par exemple, les Publications du Québec offrent des services d'édition pour la publication d'ouvrages.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de clients pour chacun des services offerts. Le CSPQ n'a toutefois pas de données précises sur l'évolution de ses taux de pénétration auprès des ministères et organismes exprimés en valeur de transactions ou en dollars.

Services	Nombre de clients (ministères et organismes)
Acquisitions et disposition de biens	Tous
Acquisitions de services	20
Regroupements d'achats	Tous les ministères et organismes + 33 municipalités
Placements médias	76
Gestion immobilière	9
Impression et reprographie	Tous sauf RAMQ, SAAQ, CSST et MTQ
Gestion intégrée des documents	11
Numérisation	8
Distribution documentaire	30
Courrier gouvernemental	Tous
Centre de documents semi-actifs	120
Gestion des droits d'auteur	64
Édition	42
Révision linguistique	27
Traduction	56
Moyens de communication	40
Gestion d'évènements	60
Documentation gouvernementale	46
Bibliothèque Cécile-Rouleau	19

Outre les placements médias, les acquisitions et la disposition de biens auxquels tous les ministères et organismes sont soumis, les regroupements d'achats, l'impression, le Centre de documents semi-actifs et la gestion des droits d'auteur ont un taux de pénétration élevé au sein des ministères et organismes.

## 7.4.4 Les économies réalisées et potentielles

Les tableaux ci-dessous présentent les économies réalisées par le CSPQ. Ces renseignements proviennent des données publiées dans les rapports annuels de l'organisation.

### Regroupements d'achats

Description de l'économie	2005-2006 M\$	2006-2007 M\$	2007-2008 M\$	2008-2009 M\$	2009-2010 M\$
Acquisitions	45,8	57,1	79,3	53,9	123,0
▶ Matériel et logiciels	25,4	35,5	57,9	29,5	98,9
▶ Biens	8,0	9,3	10,4	9,0	8,1
▶ Services	12,4	12,3	11,0	15,4	15,9
Regroupement d'achats en placement média	11,0	16,0	17,3	19,7	21,5
<b>Total</b>	<b>56,8</b>	<b>73,1</b>	<b>96,6</b>	<b>73,6</b>	<b>144,4</b>

Seules les économies générées par les regroupements d'achats et l'acquisition de certains services ainsi que sur des services tels que la reprographie gouvernementale sont présentées par le CSPQ dans ses rapports annuels. Ces économies sont récurrentes, mais la valeur est évaluée annuellement en raison de la variation des prix unitaires et des volumes annuels. Bien qu'existant avant la création du CSPQ, les économies générées par les regroupements d'achats sont significatives et importantes.

### Ressources matérielles

Les économies suivantes ont été identifiées lors des études des crédits :

Description de l'économie	2007-2008 M\$	2008-2009 M\$	2009-2010 M\$
Conservation des documents	6	9,7	12,5
Service d'impression et de reprographie		1,8	1,8
Fournitures et ameublement		0,8	0,8
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>12,3</b>	<b>15,1</b>

Les économies de conservation des documents sont les économies générées par les centres de documents semi-actifs. L'analyse repose sur les économies liées à la réduction du coût de l'espace d'entreposage et sur le coût d'opportunité d'achat de classeurs par les ministères.

Le CSPQ a concrétisé la fermeture des deux ateliers de reprographie centraux le 1<sup>er</sup> avril 2008 et de quatre autres ateliers le 1<sup>er</sup> octobre 2008. À la demande des ministères et organismes, cinq ateliers ont été conservés pour répondre à des critères spécifiques de confidentialité. Maintenant, le rôle du CSPQ consiste à coordonner les demandes des ministères et organismes dans le but de réduire leurs coûts administratifs. Au cours de l'exercice 2008-2009, les tarifs destinés aux ministères et organismes ont ainsi été réduits de 37 %, représentant une économie de l'ordre de 1,8 M\$. L'analyse des économies repose sur la comparaison des montants facturés par produit à la suite de la centralisation avec les coûts assumés par les ministères et organismes avant la centralisation.

### Services de communication

Des économies ont été générées relativement à de nouveaux regroupements d'achats pour des services de publicité, de design graphique et de relations publiques. La base de calcul utilisée tient compte des économies tarifaires reliées au regroupement et des économies de gestion (temps gagné chez les clients soustrait des efforts et des frais du CSPQ). Les économies ont représenté 915 000 \$ pour l'année 2009-2010 sur des revenus nets de 4 100 000\$.

### Centres de documentation

Certaines économies ont été identifiées relativement à l'intégration des centres de documentation à la bibliothèque Cécile-Rouleau :

Ministères et organismes attitrés à la bibliothèque	Économies 2008-2009	Économies 2009-2010	Économies 2010-2011	Économies d'ETC
MAMROT		110 000 \$	110 000 \$	2
MDEIE	51 000 \$	103 000 \$	180 000 \$	2
Tourisme		125 000 \$	133 000 \$	2
<b>Total</b>	<b>51 000 \$</b>	<b>338 000 \$</b>	<b>423 000 \$</b>	<b>6</b>

Il est à noter que la valeur des économies calculées est très conservatrice, puisque les coûts de gestion et de location d'espace économisés dans les ministères et organismes ne sont pas intégrés aux calculs.

De plus, il est à noter que d'autres ententes ont été signées avec le MDDEP, la RRQ et la SAAQ, mais les économies résultantes n'ont pas été quantifiées.

## Économies potentielles

### Regroupements d'achats

Le taux de pénétration concernant les acquisitions de biens et le regroupement d'achats est pratiquement de 100 %. En effet, pour les acquisitions de biens excédant 25 000 \$, les ministères et organismes budgétaires sont dans l'obligation de traiter avec le CSPQ. Le potentiel réside alors dans l'agrandissement de la clientèle

autre que budgétaire, c'est-à-dire auprès d'autres réseaux tels que les municipalités ou encore le réseau de la santé.

Seuls une vingtaine de ministères et organismes font affaire avec le CSPQ concernant l'acquisition de services, ce qui représenterait un potentiel d'économies à considérer.

### Centres de documentation

Le service de centres de documentation dessert actuellement 19 ministères et organismes. Il reste présentement 50 centres de documentation avec des effectifs de 121 ETC. Une étude du CSPQ démontre qu'en réduisant le nombre de centres de documentation à 4 points de services à Québec (en excluant la bibliothèque Cécile-Rouleau), à 2 à Montréal et à 1 en région, une économie récurrente d'au moins 2,1 M\$ serait réalisable.

### Distribution de courrier et messagerie

Un potentiel de gain a été identifié concernant la gestion intégrée des salles de courrier. Cependant, comme les différents ministères présents dans un même édifice ne sont pas tous clients du CSPQ pour la distribution de courrier, ce potentiel d'optimisation demeure limité et est actuellement difficilement réalisable.

### Numérisation

Malgré son existence récente, le service de numérisation a été identifié comme un service à fort potentiel. Le CSPQ dessert actuellement huit ministères et organismes pour ce service, ce qui laisse place à un potentiel intéressant de nouveaux clients.

## 7.4.5 La satisfaction des partenaires

### Commentaires généraux

De façon générale, les partenaires sont très satisfaits de la qualité des services et de l'expertise mis à leur disposition, mais soulignent les tarifs qui leur semblent parfois élevés au regard des services obtenus.

La qualité des interrelations avec les ressources du CSPQ a également la cote. Les retombées perçues se situent moins sur le plan des économies que sur le plan de la solidité des processus et de l'assurance de la conformité aux normes et aux bonnes pratiques.

### Acquisitions – appels d'offres

Les partenaires sont généralement satisfaits du service : le personnel est compétent et le processus est structuré, bien encadré, efficace, relativement rapide et très sécuritaire. On mentionne une exception, soit le service relatif aux acquisitions en technologies, qui est de qualité variable.

Toutefois, certains partenaires remettent en cause le pourcentage de frais prélevés par le CSPQ, jugé trop élevé lorsqu'il s'agit de transactions relativement simples. Ils attribuent cette situation à la lourdeur de la réglementation en place, de même qu'à la lourdeur de certains processus administratifs du CSPQ. De toute

évidence, les activités de gestion des approvisionnements réalisées par le CSPQ et couvertes par ces frais, de même que les obligations légales et réglementaires auxquelles il doit se soumettre à cet égard, ne sont pas connues ou comprises des partenaires. Un comité d'usagers a été créé récemment afin de traiter la problématique de la tarification en matière d'acquisition et de la réviser d'ici avril 2011.

### Acquisitions – commandes ouvertes

Les ministères et organismes de petite taille se réjouissent de bénéficier du pouvoir d'achat du CSPQ, alors que les ministères et organismes de grande taille ont l'impression qu'ils pourraient négocier des ententes beaucoup plus avantageuses avec des modalités différentes.

### Gestion des documents semi-actifs

Les partenaires sont satisfaits de la qualité des services, mais surpris des rapides hausses de tarifs partiellement attribuables à un niveau de sécurité dont certains n'ont pas besoin. Ces derniers évaluent la possibilité de mettre le CSPQ en compétition avec le secteur privé lors du renouvellement de l'entente.

### Gestion des événements

Ici encore, la qualité du service est saluée. On souligne la solide relation de partenariat, qui va jusqu'au codéveloppement d'expertise, et la flexibilité du CSPQ qui a adapté le contenu et le délai de facturation aux besoins de ses clients. Le CSPQ prend un engagement ferme de fournir un service adapté aux besoins à l'intérieur de délais préétablis et respecte cet engagement.

Ici encore, on déplore la hausse rapide des tarifs (moyenne de 44,5 % en 3 ans). Cette situation est causée par la mise en œuvre d'un plan de redressement visant le réajustement des tarifs en fonction du coût de revient.

## 7.4.6 Les effets sur le développement de l'expertise gouvernementale

L'expertise des ressources du CSPQ est généralement reconnue par les partenaires. Elle devrait toutefois être renforcée pour certains services, notamment en gestion immobilière, en gestion intégrée de documents et en distribution documentaire.

## 7.4.7 Les mécanismes de gestion mis en place

La VPRMMC est autofinancée à 97 % par la tarification de ses services à ses clients. Seules les droits d'auteur et la Bibliothèque Cécile-Rouleau font l'objet de crédits gouvernementaux qui représentent 2,6 % des revenus de la vice-présidence sur 135,6 M\$.

L'analyse détaillée des coûts de revient a été réalisée dans tous les secteurs à l'exception de celle de la gestion immobilière et des acquisitions, qui devrait être complétée d'ici la fin de l'exercice 2010-2011. Des écarts entre les coûts réels de services et la tarification demeurent, ce qui entraîne des interfinancements entre les produits et services.

Les gains de productivité ou les économies réalisées lors de rationalisation servent à réduire ou à ne pas augmenter la tarification des produits et services.

La VPRMMC produit des plans d'action annuels alignés sur la planification stratégique du CSPQ, mais n'a pas de plan d'affaires comme tel. Les plans d'actions visent l'atteinte des objectifs stratégiques touchant la vice-présidence, la réalisation des engagements du CSPQ en matière d'accessibilité et de développement durable ainsi que la mise en œuvre d'initiatives d'améliorations en fonction des attentes des clients exprimées dans les sondages. La VPRMMC participe aux divers forums sectoriels (Forum des gestionnaires en ressources matérielles, Forum des directrices et directeurs généraux de l'administration, Forum des gestionnaires en technologies de l'information, Forum des gestionnaires en ressources humaines) afin d'identifier les services dont les ministères et organismes ont besoin. Les secteurs effectuent également des sondages ad hoc auprès des clients.

La VPRMMC n'a pas de tableau de bord pour suivre l'avancement de ses plans d'action et a peu d'indicateurs de gestion autres que les suivis budgétaires annuels et des rapports réguliers sur les ETC, les postes et les délais de paiement aux fournisseurs.

#### 7.4.8 Le positionnement futur

Un modèle d'affaires est actuellement appliqué aux moyens de communication, à la gestion intégrée des documents et à la numérisation. Celui-ci préconise l'implication des experts du CSPQ pour la gouvernance, le contrôle de la qualité et les services-conseils aux clients, alors que les services à faible valeur ajoutée (exemples : saisie, transport, exécution de tâches administratives) sont confiés au secteur privé à coût moindre. La VPRMMC souhaite élargir ce modèle d'affaires aux autres secteurs, notamment à la gestion d'événements, à la distribution de courrier et impression et à la gestion immobilière.

#### 7.4.9 Conclusion

Le tableau ci-dessous résume l'information obtenue pour chacune des grandes catégories de produits et services :

Catégorie de produits/services	Offre de service complète	Taux de pénétration élevé	Économies identifiées (2009-2010)	Expertise	Potentiel d'économie significatif
Acquisition de biens	✓	✓	107 M\$	E	
Acquisition de services	✓		15,9 M\$	E	✓
Placements médias	✓	✓	21,5 M\$	E	
Gestion immobilière	✓			M	✓
Reprographie, impression et courrier	✓	✓	1,8 M\$	E	

Catégorie de produits/services	Offre de service complète	Taux de pénétration élevé	Économies identifiées (2009-2010)	Expertise	Potentiel d'économie significatif
Centre de documents semi-actifs	✓	✓	9,7 M\$	E	
Gestion intégrée de documents	✓			M	✓
Moyens de communication et gestion d'événements	✓		0,9 M\$	E	✓
Bibliothèques et centres de documentation	✓		0,3 M\$	E	✓

*Légende :*    *E : Élevée*    *M : Modérée*    *F : Faible*

L'offre de service en matière de ressources matérielles et de moyens de communication est complète et va au-delà de la vision initiale du Rapport Trudeau-Lortie. À ce titre, le CSPQ est en mesure d'assurer une réponse adéquate aux besoins de ses partenaires actuels et éventuels. Son taux de pénétration est toutefois assez faible pour plusieurs produits et services et l'optimisation de l'efficacité et de l'efficacités de ses processus d'affaires est à compléter. Par contre, plusieurs services offrent un potentiel élevé d'économies.

## 7.5 Ressources financières

### 7.5.1 Mise en contexte

Le Rapport Trudeau-Lortie accordait une place importante à la gestion des ressources financières en mode services partagés. Il proposait de mettre en priorité la mise en place d'une stratégie de gestion intégrée des ressources par l'accélération de l'implantation d'un progiciel couvrant les domaines de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines. Le CSPQ s'est donc vu confier, dès sa création, la responsabilité d'implanter le projet SAGIR constitué d'un ensemble de systèmes informatiques qui vise le remplacement progressif des systèmes de gestion actuels au sein de l'administration publique québécoise.

C'est la VPPM qui est responsable de l'implantation des solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources. Elle a aussi le mandat d'offrir des services en soutien aux opérations financières ainsi que du soutien aux partenaires pour l'opération de SGR1. La présente section porte spécifiquement sur ces deux derniers volets.

### 7.5.2 L'offre de service

Le tableau ci-dessous présente une comparaison de l'offre de service initiale et actuelle du CSPQ avec celle proposée par le Rapport Trudeau-Lortie en matière de gestion des ressources financières.

Panier de services	Offre de services cible (rapport Trudeau-Lortie)		Offre de services réelle	
	Par le CSPQ	Par le CISP	Initiale	Actuelle
Soutien en gestion financière	✓			✓
Exécution des dépenses (comptes fournisseurs)	✓			✓
Encaissement		✓		
Recouvrement (comptes clients)		✓		
Soutien aux utilisateurs (centre d'assistance)				✓
Projet SAGIR	✓		✓	✓

L'implantation de la première phase de SAGIR, SGR1 (système comptable volet dépenses et acquisitions) a été complétée en 2008 dans le respect des coûts et des échéanciers et permet à 101 ministères et organismes (avec près de 70 000 utilisateurs) d'administrer les ressources financières et matérielles.

Une offre de service en soutien aux opérations financières et matérielles a été mise en place par la VPPM et vise, en mode services partagés, le traitement des opérations comptables et le soutien aux utilisateurs pour le compte des ministères et organismes. La mise en place de cette offre de service était l'un des projets prioritaires proposés au gouvernement en novembre 2006.

Cette offre comprend les services suivants :

- ▶ Les traitements reliés à l'exécution de la dépense et aux paiements des factures des fournisseurs;
- ▶ Le traitement des opérations budgétaires et comptables et ceux reliés aux immobilisations à l'exclusion des opérations stratégiques liées à la planification et au suivi budgétaire;
- ▶ Le soutien de premier niveau aux utilisateurs de SAGIR;
- ▶ La production de rapports de gestion à partir des données contenues dans SAGR1;
- ▶ La comptabilisation des revenus au système sygbec-revenus.

Les services visés sont :

- ▶ Ceux à caractère opérationnel ou transactionnel, largement uniformes et répétitifs, qui peuvent être offerts à distance;

- ▶ Ceux faisant appel à des ressources spécialisées et qui peuvent être offerts plus efficacement par des équipes regroupées servant un ensemble de clients.

### 7.5.3 Le taux de pénétration et les économies réalisées et potentielles

La majorité des ministères et organismes utilisent SGR1 avec leurs propres ressources et n'ont pas transféré d'activités au CSPQ.

Jusqu'à maintenant, le CSPQ a signé des ententes de services partagés avec 13 ministères et organismes représentant environ 70 ETC transférés des ministères et organismes au CSPQ. Les économies réalisées avec ces ententes n'ont pas été calculées ou estimées jusqu'à maintenant.

Ces ententes couvrent une très faible proportion des ressources œuvrant en gestion financière dans la fonction publique québécoise. Des gains d'efficacité importants traduits par une diminution d'ETC peuvent être générés à la suite de la révision, de la standardisation des processus et de la concentration de l'expertise au CSPQ en raison d'une organisation du travail basée sur la spécialisation des tâches. À titre d'exemple, certaines études démontrent que les paiements aux fournisseurs en services partagés offrent un potentiel d'efficacité variant de 35 % à 65 % tandis que le secteur des opérations comptables démontre des gains entre 20 % et 48 %. Ces secteurs présentent donc des économies potentielles importantes.

### 7.5.4 La satisfaction des partenaires

#### SAGIR – SGR1 : soutien aux usagers

Les partenaires apprécient le service aux usagers, et ce, malgré le roulement de personnel observé dans cette équipe du CSPQ. La satisfaction est mitigée quant à la qualité des rapports financiers produits par le système. Toutefois, les partenaires reconnaissent bénéficier d'une vulnérabilité moindre face aux mouvements de main-d'œuvre.

Sur le plan de la gestion des ententes, le CSPQ ne s'est pas engagé relativement aux niveaux de service à offrir et ne fournit pas de rapport de suivi de la performance, ce qui serait apprécié.

### 7.5.5 Les effets sur le développement de l'expertise gouvernementale

Grâce à la maîtrise d'œuvre de l'implantation des solutions SAGIR, le CSPQ a été en mesure de bâtir et de maintenir un niveau élevé d'expertise des ressources du CSPQ en matière de gestion financière. Cette expertise est bien démontrée et reconnue, de façon générale, par les partenaires.

### 7.5.6 Les mécanismes de gestion mis en place

La mise en œuvre et le soutien de SAGIR sont financés entièrement par le Conseil du trésor. Seules les ententes en matière de soutien aux opérations financières en mode services partagés sont facturées aux

clients. Pour ce secteur, les gains de productivité ou les économies réalisées lors de rationalisation servent à réduire ou à ne pas augmenter la tarification des produits et services.

### 7.5.7 Le positionnement futur

Le CSPQ souhaite augmenter son taux de pénétration de ses services de soutien aux opérations financières et matérielles pour les ministères et organismes.

### 7.5.8 Conclusion

La mise en place de systèmes intégrés de gestion présente une des conditions de succès à l'implantation de services partagés en matière de gestion financière. À cet égard, la décision du gouvernement de mettre en priorité le projet de remplacement de ses systèmes financiers par SAGIR s'avère une bonne stratégie.

L'implantation des services partagés en soutien aux opérations financières et matérielles constitue donc une occasion exceptionnelle pour l'ensemble de la fonction publique du Québec de réaliser des gains de productivité significatifs. Le CSPQ aurait avantage à mettre en place une véritable ligne d'affaires en matière de gestion des ressources financières afin de faciliter la promotion de son offre de service et d'augmenter son taux de pénétration.

## 8. Analyse de la situation actuelle – volets horizontaux

### Introduction

Alors que la section 7 résume notre analyse spécifique à chacun des domaines d'affaires du CSPQ, nous présentons ici les résultats de nos travaux relativement à certains volets de portée horizontale. Ce faisant, nous répondons à un des objectifs du mandat qui consiste à évaluer dans quelle mesure le fonctionnement du CSPQ permet de rationaliser et d'optimiser l'offre de service de soutien administratif, et ce, en considérant les éléments suivants : l'organisation et la gouvernance du CSPQ, incluant la planification stratégique, ainsi que la gestion des ressources.

Le présent chapitre fait aussi état de nos constats et conclusions en ce qui a trait à la question fondamentale de satisfaction des partenaires desservies en considérant les aspects suivants : l'arrimage des services offerts par rapport aux besoins ainsi que la qualité et le coût des services. Des commentaires spécifiques à la qualité des services offerts par chacun des domaines d'affaires ont aussi été présentés à la section 7.

### 8.1 La satisfaction des partenaires

La vision du CSPQ, citée dans son plan stratégique 2008-2010 et réaffirmée dans le document « Énoncé des engagements du CSPQ envers ses partenaires », le positionne clairement comme étant « au service de ses partenaires afin de leur fournir des produits et services de qualité à des prix compétitifs et répondant à leurs besoins ». En ce sens, l'un des quatre axes du plan stratégique porte spécifiquement sur la satisfaction des usagers et prévoit évaluer les besoins et mesurer leur satisfaction, ce qui a été fait par le CSPQ en 2009 et a donné lieu à l'élaboration de plans d'amélioration dans chacun des domaines d'affaires du CSPQ.

Cette portion de notre analyse a consisté à évaluer dans quelle mesure les ministères et organismes qui font affaire avec le CSPQ, que ce soit sur une base volontaire ou obligatoire, à travers des ententes de service ou par la consommation de services « à la carte », sont satisfaits des services obtenus. Notre analyse s'est appuyée sur l'information provenant de trois sources :

- ▶ L'étude commandée par le CSPQ à ISQ en 2009,
- ▶ L'étude commandée par le forum des DGA à l'École nationale d'administration publique en 2009,
- ▶ Des entrevues réalisées avec des représentants d'un échantillon de 10 partenaires (voir la liste en annexe), choisis pour la variété de leur taille, l'éventail des services consommés, la durée de leur relation avec le CSPQ et le contexte les ayant amenés à transiger avec le CSPQ. Elles ont permis de préciser l'information contenue dans les deux études.

Nos entrevues ont traité de cette question sous trois angles : satisfaction quant aux services eux-mêmes (qualité, accessibilité, conformité aux ententes), la gestion des ententes (pertinence du contenu, clarté des rôles

respectifs, respect des engagements, qualité de la relation, simplicité du processus de négociation et de renouvellement) et les retombées générées par le recours aux services du CSPQ (coûts, taille des effectifs, performance organisationnelle, gestion des risques).

Les paragraphes qui suivent résument les commentaires obtenus des partenaires. Ils sont présentés globalement pour l'ensemble du CSPQ, avec quelques références à des services spécifiques. La section 7, qui présente notre analyse par domaine d'affaires, apporte, lorsque cela est nécessaire, un éclairage spécifique par rapport à chacun des grands volets de l'offre de service.

### 8.1.1 Présentation des services évalués

À l'instar du sondage réalisé par l'ISQ, ayant mené à la publication du Rapport de la consultation sur la satisfaction des partenaires du CSPQ de décembre 2009, les partenaires rencontrés en entrevue ont peu commenté les services « Ressources matérielles et documentaires » et « Ressources financières ». En revanche, les services « Acquisitions », « Ressources humaines » et « SAGIR » ont été régulièrement commentés. Pour leur part, les services « Ressources informationnelles » ont systématiquement fait l'objet de commentaires.

Le tableau qui suit résume la portée de nos discussions. On y présente aussi le lien entre chacune des vice-présidences et les domaines d'affaires sous leur responsabilité.

Vice-présidence	Domaine d'affaires	Services commentés	Services non ou peu commentés
<b>VPRH</b>	▶ Ressources humaines	▶ Dotation (concours, outils)	▶ Développement des compétences
		▶ Rémunération	
		▶ Conseils à la retraite	
		▶ PAE	
<b>VPRMMC</b>	▶ Acquisitions	▶ Acquisitions	▶ Gestion immobilière
	▶ Ressources matérielles	◆ Appels d'offres	▶ Gestion des documents
		◆ Commandes ouvertes	
	▶ Moyens de communication	▶ Gestion des événements	◆ Distribution
		▶ Gestion des documents semi-actifs	▶ Publications du Québec
			▶ Documentation gouvernementale
		▶ Moyens de communication	

Vice-présidence	Domaine d'affaires	Services commentés	Services non ou peu commentés
VPPM	▶ Projets majeurs	▶ RTM	▶ RENIR
	▶ Ressources financières	▶ SAGIR – SGR1	▶ Service en soutien aux opérations financières et matérielles
	▶ Ressources informationnelles – volet télécommunications	▶ SAGIR – SGR2	
VPTI	▶ Ressources informationnelles – volet TI	▶ Service aux utilisateurs	
		▶ Infrastructure technologique	
		▶ Soutien au développement	
		▶ Services intégrés	

### 8.1.2 Commentaires recueillis relatifs à la satisfaction des partenaires

Les commentaires recueillis lors des entrevues sont cohérents avec l'information contenue dans le Rapport de la consultation sur la satisfaction des partenaires du CSPQ, daté du 7 décembre 2009, de même que dans la synthèse des Résultats préliminaires de l'enquête sur l'opinion des membres du forum des DGA à l'égard du CSPQ, datés du 30 octobre 2009. Les partenaires rencontrés y ont d'ailleurs maintes fois fait référence.

Le Rapport de la consultation sur la satisfaction des partenaires du CSPQ de 2009 indiquait les indices de satisfaction suivants, sur une échelle de 1 à 4, où la valeur 1 signifie « pas du tout satisfait » et la valeur 4, « très satisfait »<sup>14</sup>, indices cohérents avec les commentaires émis lors des entrevues :

Dimension	Indice de satisfaction
Intervention du personnel	3,30
Sécurité de l'information	3,24
Accessibilité des services	2,96
Qualité des services rendus	2,90
Modalités de facturation	2,63
Délai de traitement des demandes	2,60
Coût	2,48

<sup>14</sup> Selon le tableau d'interprétation des indices de satisfaction, à la page 9 du Rapport de la consultation sur la satisfaction des partenaires du CSPQ : indice  $\geq 3,0$  correspond à un niveau de satisfaction élevé;  $2,5 \leq$  indice  $< 3,0$  correspond à un niveau de satisfaction acceptable;  $2,0 \leq$  indice  $< 2,5$  correspond à un niveau de satisfaction faible; indice  $< 2,0$  correspond à un niveau de satisfaction insuffisant.

Service	Indice de satisfaction
Télécommunications	3,14
Ressources financières	3,09
Ressources humaines	2,95
Ressources matérielles et documentaires	2,93
SAGIR	2,87
Acquisitions	2,82
Ressources informationnelles	2,53

Selon les commentaires recueillis, la qualité actuelle des services et de l'expertise mis à la disposition des partenaires sont généralement évaluées de bonne à excellente. Plusieurs mentionnent une hausse de la qualité ou de l'accessibilité des services depuis qu'ils transigent avec le CSPQ, notamment en ressources humaines (rémunération, conseils à la retraite, tenue de concours, évaluation de compétences, PAE), en ressources matérielles et communications (acquisitions, gestion d'événements, gestion des dossiers semi-actifs, gestion immobilière) et en outils technologiques (réseau de télécommunications, outils Web).

Les délais de traitement retiennent l'attention de certains partenaires dans les domaines suivants : appels d'offres (dans certains cas), projets de développement technologiques, soutien relatif aux infrastructures technologiques, services intégrés en matière de ressources humaines.

C'est sur le plan des coûts qu'il semble y avoir le plus d'incompréhension face au concept de facturation au coût complet et le plus de préoccupations de la part des partenaires. Au cours des deux dernières années, le CSPQ a absorbé les coûts de croissance de la rémunération de ses employés et il est assujéti, par ailleurs, à l'application des mesures de réduction découlant du Discours sur le budget 2010-2011 et à une réduction équivalant à 4 % de la rémunération. En 2010-2011, les revenus découlant des augmentations de tarifs représentent moins de 0,35 % des revenus du CSPQ. Malgré ces efforts pour restreindre l'évolution de la tarification, les partenaires se demandent s'ils ne paient pas trop cher pour certains des services du CSPQ. Selon les témoignages recueillis, plusieurs facteurs peuvent contribuer à cette perception des partenaires :

- ▶ Dans le cas des services facturés selon la rémunération des ressources transférées par le ministère ou organisme au CSPQ, des pourcentages s'ajoutent au coût direct pour couvrir les frais de fonctionnement et de gouverne du CSPQ, selon le principe de facturation au coût complet. Plusieurs partenaires affirment que le transfert des ressources humaines au CSPQ n'a pas généré une réduction de leurs propres coûts de gestion, alors qu'ils doivent maintenant déboursier un montant additionnel pour couvrir les coûts de gestion du CSPQ;
- ▶ Le même principe s'applique pour les services qui leur sont facturés sur la base d'un pourcentage de majoration appliqué à l'acquisition de biens ou de services : certains partenaires ne comprennent pas la valeur ajoutée qu'y apporte le CSPQ pour justifier le coût additionnel découlant de la majoration;
- ▶ Certains perçoivent que la qualité des produits ou services qui leur sont proposés par le CSPQ excède leurs besoins et occasionne des coûts additionnels qu'ils auraient souhaité éviter (cette remarque vise

particulièrement les services en technologies de l'information, en gestion des appels d'offres et en gestion des dossiers semi-actifs);

- ▶ Plusieurs craignent qu'en raison de l'obligation d'équilibre budgétaire à laquelle est soumis le CSPQ, la totalité des coûts d'opération de ce dernier ne leur soit transmise, même si ces coûts sont parfois attribuables à des efforts d'évolution de l'offre de service ou d'amélioration de services dont les partenaires ne bénéficient pas encore;
- ▶ Dans le même ordre d'idées, certains craignent que l'approche de transfert de la totalité des coûts du CSPQ aux partenaires ne les mette à la merci d'une hausse incontrôlée des tarifs, le CSPQ n'étant pas soumis, selon leur perception, à une réelle restriction quant à la progression de ses coûts.

Les restrictions budgétaires récemment annoncées par le SCT rendent les partenaires particulièrement préoccupés par l'évolution éventuelle des tarifs du CSPQ.

### 8.1.3 Commentaires relatifs à la gestion des ententes et à l'information de gestion

Les relations individuelles des partenaires avec leurs vis-à-vis du CSPQ sont généralement appréciées. Le contenu des ententes stipule, quoiqu'en termes génériques, les rôles et responsabilités des intervenants, et c'est dans les interrelations courantes que les réelles délimitations se précisent.

Sur le plan de la reddition de comptes, et contrairement aux bonnes pratiques reconnues dans le domaine des services partagés, les ententes n'engagent pas réellement le CSPQ envers ses partenaires quant au niveau de service qui sera offert ou à la matérialisation des retombées escomptées (économies ou autres).

La reddition de comptes et l'information de gestion fournie par le CSPQ à ses partenaires varient substantiellement selon les catégories de services, mais portent généralement sur les efforts déployés par le CSPQ plutôt que sur la quantité des services consommés par les ministères et organismes ou sur la performance des services fournis (ex. : délai de réponse, coût unitaire, économies générées). Ainsi, les ministères et organismes ne disposent pas de l'information nécessaire pour être soutenus dans leur planification budgétaire et dans d'éventuels efforts de rationalisation des coûts.

Dans le domaine des services technologiques, la négociation ou le renouvellement des ententes constitue, selon les partenaires, un processus lourd et ardu, souvent conclu par une signature des documents plusieurs mois après le début de la période couverte (jusqu'à 22 mois plus tard dans notre échantillon de ministères et organismes). Les partenaires attribuent généralement cette situation à la difficulté de bien délimiter les besoins et attentes ainsi que les coûts afférents (aspect également en cause dans les différends entourant certaines factures), au peu d'information de gestion permettant de soutenir le processus de négociation, au manque de ressources du CSPQ et au grand nombre d'intervenants du CSPQ impliqués dans le processus.

## 8.1.4 Commentaires relatifs aux retombées générées

Les retombées généralement observées par les ministères et organismes ont trait aux éléments suivants :

- ▶ Une réduction des risques liés aux mouvements de main-d'œuvre, grâce au transfert des ressources au CSPQ;
- ▶ Un niveau de service offrant généralement un meilleur soutien aux opérations courantes, le CSPQ étant souvent en mesure d'offrir le service sur des plages horaires plus vastes et d'assurer un service en tout temps malgré les absences de ressources liées aux maladies et aux congés;
- ▶ Une meilleure gestion des risques et de la sécurité grâce à l'expertise et à la technologie rendues accessibles par le CSPQ (ex. : processus d'appels d'offres et sécurité des sites Web);
- ▶ La concentration d'une plus grande part des énergies des ministères et organismes sur les activités liées à leur mission principale, les aidant à faire face à l'attrition au sein de leur propre organisation.

## 8.1.5 Conclusion

Les ministères et organismes formulent des attentes généralement très élevées envers le CSPQ : on souhaiterait qu'il combine les avantages d'un fournisseur privé spécialisé (capacité, expertise, flexibilité) et d'un partenaire interne (compréhension des enjeux, respect des contraintes, confiance et transparence totale), tout en offrant des tarifs compétitifs avec le marché.

À la lumière de ce contexte, l'évaluation que font les partenaires du CSPQ est, somme toute, positive, notamment au regard de la qualité des services, de la solidité des processus opérationnels, de la sécurité et des interrelations avec les individus offrant les services.

Des sujets de préoccupation ont toutefois été identifiés : l'évolution des coûts, le manque d'information de gestion, le manque de transparence perçu en raison des deux éléments précédents, une offre de service (gamme de services et niveaux de service) allant au-delà de ce que certains ministères et organismes peuvent s'offrir, le transfert des dépassements de coûts du CSPQ à ses partenaires.

Le CSPQ aurait donc intérêt à réviser le contenu des ententes de service avec les partenaires de façon à y inclure des engagements relatifs à des niveaux de service, assortis d'indicateur de performance, et à clarifier les rôles et responsabilités des parties. D'autres pistes d'amélioration pouvant aider le CSPQ à aborder les préoccupations des partenaires sont proposées dans les sous-sections suivantes de la section 8 ainsi qu'à la section 11 du présent rapport, notamment sur le plan des modes de gestion (8.2), de l'adoption d'une culture de services partagés (11.3) et du modèle de financement (11.4).

Si la perception de la progression des frais facturés par le CSPQ, combinée aux restrictions budgétaires auxquelles tous les ministères et organismes sont soumis, pousse certains à remettre en question l'ampleur de leur relation d'affaires avec le CSPQ, il n'en demeure pas moins que, de façon générale, les ministères et organismes adhèrent aux orientations ayant mené à la création du CSPQ et souhaitent la mise en place de

réels services partagés et non des services perçus comme centralisés ainsi que la matérialisation des retombées escomptées sur le plan des économies.

## 8.2 La gouvernance

### 8.2.1 Les bonnes pratiques en matière de gouvernance

Pour être efficaces, les organisations doivent adopter de bonnes pratiques de gouvernance, notamment à l'égard des éléments suivants : composition du conseil d'administration et de ses comités, rôles et responsabilités clairement définis des hauts dirigeants, utilisation efficace des comités, codes d'éthique clairs, approche efficace de planification stratégique, politiques de gestion des risques et de surveillance financière.

Les bonnes pratiques de gouvernance sont décrites dans différentes publications ainsi que dans les lois et règlements qui ont été adoptés au cours de la dernière décennie afin de resserrer les modes de direction et de contrôle. Au gouvernement du Québec, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État constitue le modèle de référence en matière de bonne gouvernance. Elle contient notamment des propositions sur le rôle des administrateurs et la composition des comités. À cet égard, les règles suivantes sont préconisées :

- ▶ Séparation des postes de président du conseil et de président-directeur général;
- ▶ Composition du comité : 2/3 des membres indépendants (pas de lien d'affaires ni à l'emploi de l'organisation depuis au moins 3 ans);
- ▶ Processus décisionnel bien défini.

Le gouvernement canadien a également renforcé le rôle des différentes instances de gouverne et mis en place des normes sur leur composition afin de permettre une plus grande indépendance des comités. Par exemple, la politique sur la vérification interne du Conseil du trésor et la directive sur les comités interministériels de vérification précisent que le comité de vérification doit être composé d'une majorité de membres externes à la fonction publique.

Puisque le financement des activités du CSPQ doit provenir principalement de la tarification de ses services, l'organisation évolue dans un contexte semblable à celui des sociétés d'État. Cependant, puisqu'une partie du financement, provient de crédits budgétaires, il est soumis à des règles qui s'apparentent à celles d'un ministère. Cela a une incidence importante sur la gouvernance et les responsabilités qui incombent aux membres du conseil d'administration.

Compte tenu de ce contexte particulier et en se basant sur les bonnes pratiques de gouvernance, il nous apparaît important que, pour assumer adéquatement ses fonctions, le conseil d'administration<sup>15</sup> :

- ▶ Ait une compréhension claire du mandat du CSPQ et de son alignement sur les orientations gouvernementales;
- ▶ S'assure que le plan stratégique de l'organisation est conforme à son mandat et à la vision du législateur;
- ▶ Fasse, de façon proactive, des recommandations au ministre au sujet de questions liées au mandat ou aux politiques et susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

## 8.2.2 Situation actuelle

Bien que le CSPQ ne soit pas assujéti à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, le gouvernement du Québec s'en est inspiré. Les éléments suivants en font foi :

- ▶ Création d'un conseil d'administration, composé de membres indépendants (voir la section 5.1), création d'un comité de vérification et établissement de modalités de fonctionnement claires;
- ▶ Séparation des postes de président du conseil et de président-directeur général.

Conformément aux meilleures pratiques, le CSPQ a mis en place plusieurs éléments favorisant une bonne gouvernance :

- ▶ Rencontres régulières du comité de vérification, respectant les modalités de fonctionnement établies;
- ▶ Examen et approbation par les membres du conseil d'administration :
  - ◆ Du plan stratégique, comportant la mission de l'organisation, ses valeurs et les objectifs à atteindre,
  - ◆ Des plans de fonctionnement et des budgets d'immobilisations et de fonctionnement conformes au plan stratégique,
  - ◆ De la politique de tarification des produits et services;
- ▶ Suivis des plans d'affaires ou des plans d'action annuels de chacune des vice-présidences;
- ▶ Adoption d'un code d'éthique et de déontologie;

---

<sup>15</sup> Extraits tirés du document « 20 questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État », produit par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

- ▶ Plan de vérification interne, aligné sur les risques de l'organisation.

Nous avons aussi évalué comment les instances de gouvernance se sont acquittées de leur rôle en discutant de cette question dans plusieurs de nos rencontres<sup>16</sup>. Dans un premier temps, plusieurs constats positifs ont émané de ces consultations, notamment en ce qui a trait à l'implication des administrateurs, à la compétence des ressources et à leur bonne compréhension des enjeux de l'organisation.

Nos discussions ont aussi mis en évidence certains enjeux qui devront faire l'objet d'améliorations si le CSPQ veut tirer pleinement profit de ses pratiques de gouvernance :

- ▶ La composition du conseil d'administration peut être améliorée;
- ▶ L'implication des instances de gouvernance et des autorités gouvernementales dans le processus d'évolution de l'offre de services n'est pas optimale.

Nous expliquons davantage ces enjeux ci-après.

### Composition du conseil d'administration

Même si elle respecte les dispositions de la loi constitutive du CSPQ, la composition du conseil d'administration ne nous apparaît pas optimale du fait que la présence de représentants de plusieurs des partenaires potentiels du CSPQ entraîne le risque que les administrateurs nommés n'aient pas l'indépendance voulue pour représenter au mieux les intérêts du CSPQ face aux décisions qui interpellent les organisations dont ils sont issus. En portant ces deux chapeaux, ces membres pouvaient donc se trouver en position délicate.

### Processus d'évolution de l'offre de service

Le choix des services offerts en mode partagé est une décision stratégique ayant une portée gouvernementale. À ce jour, l'évolution de l'offre de service a été principalement le fruit de l'intervention des secteurs d'affaires du CSPQ et de sa direction en consultation avec les partenaires (par le biais des divers forums). Bien que la direction doive continuer de jouer un rôle de premier plan dans ce processus, il serait aussi important d'y faire participer les instances de gouvernance ainsi que les autorités gouvernementales afin que celles-ci puissent entériner les changements proposés, les officialisant ainsi à titre d'orientations gouvernementales.

Pour ce faire, le conseil d'administration devrait demander à la direction de mettre en place un processus formel consistant à :

- ▶ Identifier les créneaux à fort potentiel d'économies et cibler les services pour lesquels la prestation en mode partagé peut représenter une valeur ajoutée au plan gouvernemental;

---

<sup>16</sup> Membres du conseil d'administration, représentants de la direction actuelle, membres de la direction, hauts fonctionnaires d'autres ministères ayant été impliqués dans le dossier du CSPQ, partenaires.

- ▶ Élaborer des plans d'affaires visant à décrire le mode de prestation proposé, les clientèles cibles, les solutions retenues (s'il y a lieu), le mode de financement, les bénéfices attendus (qui seront éventuellement la base du processus de gestion des bénéfices et de reddition de comptes) et les risques potentiels, notamment quant à la capacité d'implanter et d'opérer le service;
- ▶ Faire les consultations nécessaires des partenaires et autres parties prenantes afin de s'assurer que le plan d'affaires soit complet;
- ▶ Faire approuver les choix par les instances de gouvernance et les autorités gouvernementales.

## Conclusion

La réussite d'un projet aussi complexe que la mise en place d'un CSP gouvernemental nécessite d'instaurer de bonnes pratiques de gouvernance et le leadership des décideurs. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte où le gouvernement a choisi des orientations telles que l'adhésion volontaire des partenaires et l'autofinancement des opérations du CSPQ. Bien que l'organisation se soit dotée de bonnes pratiques de gouvernance, certaines améliorations permettraient de gérer plus efficacement les décisions stratégiques qui ont une influence importante sur les objectifs d'affaires de l'organisation et sa capacité à livrer les résultats escomptés. La révision de la composition du conseil d'administration (en s'assurant de conserver des membres ayant de l'expérience dans la mise en œuvre et la gestion de CSP) et l'implication accrue de la gouvernance dans le processus d'évolution de l'offre de service sont des avenues à considérer.

## 8.3 Les modes de gestion

### 8.3.1 Les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources

Nous nous sommes basés sur le modèle des organisations performantes développé par Raymond Chabot Grant Thornton pour nous assurer que l'organisation dispose de tous les mécanismes lui permettant d'assumer pleinement sa mission, de réaliser sa vision, d'atteindre une performance optimale et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Ce modèle s'appuie sur les pratiques émergentes en matière de gestion des organisations.



Pour être pleinement performant, le CSPQ devrait :

- ▶ Maintenir l'accent sur les besoins de ses partenaires;
- ▶ Gérer en fonction des résultats qu'il fournit et de la valeur qu'il crée pour ses clients, son personnel et les contribuables;
- ▶ S'appuyer sur des orientations claires et connues qui permettent un arrimage interne et assurent la cohérence des actions;
- ▶ Assurer une vigie constante de son environnement (englobant les parties prenantes internes et externes ainsi que son contexte social, technologique, économique et politique), s'y adapter et l'influencer.

De plus, pour assurer la cohérence de ses actions, le CSPQ devrait :

- ▶ Élaborer une planification intégrée (long terme et court terme, tous secteurs compris), avec des cibles clairement définies et mesurables;
- ▶ Disposer de structures, de modes de fonctionnement et d'outils adaptés pour soutenir la réalisation de ses plans;
- ▶ Affecter ses ressources de façon à permettre l'utilisation optimale de la capacité disponible;

- ▶ Suivre assidûment les résultats concrétisés et prévus pour prendre des décisions éclairées et agir de façon proactive.

Ainsi, le CSPQ disposerait de toutes les composantes du modèle de gestion illustré ci-dessus, chacune s'arrimant aux autres pour créer une dynamique globale qui garantit la cohérence des actions et contribue à la maximisation des retombées obtenues pour les efforts et ressources investis.

### 8.3.2 Situation actuelle

Avant de présenter nos observations sur les pratiques de gestion de l'organisation, un constat général s'impose. Les efforts investis pour mettre en place les pratiques de gestion de l'organisation ont été importants. En effet, comme c'est le cas pour toute entreprise en démarrage, les gestionnaires ont été largement sollicités par ces activités de gestion interne. De plus, étant donné que la mise en place du CSPQ est le résultat de la fusion de plusieurs entités existantes dont certaines sont encore récentes. Chacune de celles-ci avait des systèmes, méthodes et processus différents, contribuant ainsi à complexifier ces travaux. On comprend que ces développements ne contribuent pas directement à la réalisation des activités de mission (élaboration et gestion de partenariats), mais qu'ils sont nécessaires pour assurer la gestion adéquate de celles-ci.

Nous avons observé que le CSPQ s'est doté de plusieurs pratiques de gestion qui, en complémentarité avec ses modes de gouvernance, favorisent une gestion adéquate de ses ressources. Parmi les éléments recensés, soulignons :

- ▶ La production d'un plan d'affaires, finalisé en décembre 2006;
- ▶ La production d'un plan stratégique, adopté en juin 2009;
- ▶ L'établissement de plans d'action annuels, alignés sur les objectifs stratégiques et le plan d'affaires;
- ▶ L'élaboration de politiques et de procédures encadrant la gestion des ressources;
- ▶ La réalisation de sondages de satisfaction des partenaires;
- ▶ La production de rapports annuels de gestion.

Toutefois, nous avons constaté un certain nombre de lacunes, notamment en matière de suivis, de mesure des résultats et de reddition de comptes :

- ▶ L'organisation n'a pas défini de cibles et d'objectifs précis et mesurables qui permettent d'effectuer un suivi rigoureux de l'atteinte des objectifs du plan stratégique afin d'apporter les ajustements requis aux plans d'action. À titre d'exemple, la mesure du taux de pénétration des produits et services et des économies, ainsi que des gains de productivité réalisés, le cas échéant, aurait facilité la reddition de

comptes et l'évaluation des résultats. Peu de ces éléments sont mesurés et font l'objet d'une reddition de comptes;

- ▶ Le CSPQ ne dispose pas d'un ensemble d'outils de gestion appropriés, ce qui entraîne une production d'information de gestion incomplète à une fréquence faible (ex. : suivis budgétaires, résultats financiers périodiques) ne correspondant pas aux besoins des gestionnaires et des administrateurs;
- ▶ Le CSPQ a adopté une politique en matière de tarification des produits et services qui vise à s'assurer que la tarification de chaque produit et service est effectuée en fonction du coût de revient complet. Elle vise également à minimiser l'interfinancement. Nous avons constaté que quelques services sont encore facturés selon une base historique et non selon le coût des produits et services spécifiquement consommés par chacun des partenaires. Ce sont principalement les services de rémunération et de la DOFM. Les causes de cette situation sont les suivantes :
  - ◆ La tarification provient souvent des ententes négociées avec les ministères et organismes lors du transfert des activités au CPSQ, ce qui entraîne des situations de tarification différentes selon les clients,
  - ◆ La détermination du coût de revient des produits et services n'est complétée qu'en partie, entraînant de l'interfinancement entre certains produits et services;
- ▶ La réalisation d'un exercice d'analyse des risques au cours duquel les dirigeants de plusieurs niveaux auraient pu être mis à contribution n'a pas été effectuée.

### 8.3.3 Conclusion

Le CSPQ s'est doté de certains modes de gestion qui sont comparables aux bonnes pratiques observées chez les organisations publiques d'envergure. Comme nous l'avons mentionné à la section 1.2, « Portée des travaux », nous n'avons pas évalué dans quelle mesure l'utilisation de ces pratiques a été réalisée avec efficience.

Plusieurs pratiques de gestion qui contribueraient à améliorer la performance du CSPQ ne sont toujours pas en place. Le CSPQ a toutefois mis en priorité certains projets visant à mieux intégrer ses systèmes de gestion et à corriger les lacunes soulevées, ce qui sollicitera des efforts importants de la part des ressources du CSPQ au cours des mois à venir.

## 9. Protection des renseignements personnels

### 9.1 Les objectifs

Dans le cadre de ce mandat, un volet particulier touche la PRP des données gérées par le CSPQ. L'organisation doit être en mesure de démontrer à ses partenaires qu'elle a mis en place les mécanismes permettant d'assurer la confidentialité et la protection des renseignements personnels.

Plus spécifiquement, la présente section vise à répondre aux questions suivantes :

- ▶ Le CSPQ respecte-t-il l'intention de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec en matière de gestion des renseignements personnels?
- ▶ Le CSPQ respecte-t-il les principes directeurs de la Loi sur l'accès à l'information, L.R.Q. chapitre A-2-2?

### 9.2 Le contexte

Deux lois et un règlement encadrent les pratiques touchant la PRP :

- ▶ La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
- ▶ La Loi sur le Centre de services partagés du Québec;
- ▶ Le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels.

Les articles 53 et 108 (voir le détail à la section 5.1) définissent les balises nécessaires à la gestion de la PRP. L'article 53 indique les exigences de présentation de la PRP dans le rapport annuel du CSPQ, tandis que l'article 108 aborde la question de l'évaluation quinquennale qui est la raison d'être de ce rapport.

L'article n° 1 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (voir l'annexe 3) indique clairement que le CSPQ n'est responsable que des données dont il a la propriété.

Le fait que le CSPQ gère ou héberge des données d'autres organisations gouvernementales complexifie la gestion de la PRP. Bien que les clients du CSPQ restent toujours propriétaires de leurs données et, par ricochet, sont responsables de la PRP pour leur organisation, le CSPQ a la responsabilité de protéger les données leur appartenant et de s'assurer que l'accès à ces données est fait selon les meilleures pratiques. Quoique le CSPQ ne soit responsable que de sa propre PRP, il a tout de même une forme de responsabilité

collatérale à l'égard de la PRP de ses clients. Cette réalité se traduit par le respect des clauses inscrites dans les ententes avec les ministères et organismes et des politiques et procédures touchant la sécurité de l'information.

Le CSPQ doit donc mettre en place des mesures propres à assurer la protection des renseignements personnels collectés, classés, communiqués, conservés ou détruits dont il est propriétaire ainsi que des mesures spécifiques afin de protéger les données des ministères et organismes clients.

## 9.3 Les mesures et les modalités de gestion de la PRP

Afin de bien évaluer les mesures et les modalités de gestion de la PRP au CSPQ, nous avons divisé notre analyse en plusieurs axes. Cette approche nous permettra d'aborder des questions touchant la gouvernance, la gestion et les opérations.

**Axe no 1 – La gestion de la PRP** : Est-ce que le mode opérationnel en place est suffisamment solide afin de minimiser les risques touchant la gestion de la PRP?

**Axe no 2 – Le soutien de la haute direction** : Est-ce que la haute direction priorise suffisamment le dossier de la PRP afin de bien sensibiliser l'ensemble des intervenants à son importance?

**Axe no 3 – La sécurité de l'information** : Est-ce que les politiques, procédures et contrôles mis en place par les équipes de sécurité permettent de protéger adéquatement les renseignements personnels?

**Axe no 4 – La formation, la sensibilisation et la communication à l'égard de la PRP** : Est-ce que le personnel du CSPQ, indépendamment de son niveau et de ses responsabilités, est suffisamment formé et sensibilisé afin de minimiser les manquements à l'égard de la PRP?

### 9.3.1 Axe n° 1 – La gestion de la PRP

#### Situation actuelle

Le président-directeur général du CSPQ est l'ultime responsable de la PRP. Dans le respect de l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (voir à l'annexe 3), cette responsabilité peut être déléguée à un responsable au sein de l'organisation.

L'article 2 du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (voir le détail à l'annexe 4) encadre le cadre opérationnel de la PRP.

Afin de respecter l'article de la loi indiqué précédemment, la présidente-directrice générale indique dans le compte rendu du CSIPRPAI du 26 juin 2008 :

*Le CSIPRPAI assume la double responsabilité de la sécurité de l'information et celle de l'accès et de la protection des renseignements personnels.*

## Constats

La gestion de la PRP a été déléguée à l'adjoint au président-directeur général et secrétaire depuis 2008. Ce dernier a une formation en droit et connaît bien les réalités du CSPQ et de ses clients. De plus, il maîtrise parfaitement les nuances légales des différents règlements et lois touchant la PRP et il siège au CSIPRPAI.

Avant 2008, ce rôle était joué par la responsable des services juridiques. Cette personne a aussi une formation en droit et maîtrise bien les nuances légales et réglementaires.

Plusieurs articles des différentes lois doivent être respectés, et ce, autant du point de vue de la présentation de l'information que du respect des échéances ou de la conservation des documents. Nous n'avons perçu aucun élément qui pourrait nous laisser croire que la gestion de la PRP ne respecte pas les articles de loi touchant la PRP.

## Conclusion

L'approche utilisée par le CSPQ afin de gérer la PRP est adéquate et permet de respecter la loi sur l'accès à l'information.

### 9.3.2 Axe n° 2 – Le soutien de la haute direction

#### Situation actuelle

Le 29 mai 2008, le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels est entré en vigueur et a comme conséquence d'encadrer davantage la PRP (voir le détail à l'annexe 4). Ce règlement aborde des questions comme :

- ▶ Le comité sur l'accès à l'information (article 2.2);
- ▶ La sensibilisation (article 2.3);
- ▶ La diffusion (article 2.4).

Nos discussions et nos lectures nous assurent que la haute direction a pris les mesures adéquates pour respecter le règlement en question et les mesures nécessaires afin que la PRP soit un sujet important et prioritaire au CSPQ :

- ▶ Un comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels a été mis sur pied en 2008 et, depuis ce temps, des rencontres régulières ont eu lieu;
- ▶ Le programme de sensibilisation a été souvent discuté lors des rencontres du CSIPRPAI (ce sujet sera discuté plus en détail dans les prochaines pages);

- ▶ Le site Internet du CSPQ a été bonifié et respecte les demandes du règlement. De plus, une structure de gouvernance de la sécurité de l'information au CSPQ a été mise en place en mars 2010.

## Conclusion

La direction comprend bien les enjeux touchant la PRP et, par ses actions, a montré que le sujet est considéré comme sérieux. La mise sur pied d'une structure de gouvernance claire, les rencontres régulières du CSIPRPAI et l'implication des intervenants clés nous ont semblé des preuves que les bases ont été mises en place afin que le sujet de la PRP soit vu et perçu comme important et prioritaire.

### 9.3.3 Axe n° 3 – La sécurité de l'information

#### Situation actuelle

Tel qu'il a été indiqué précédemment, le CSIPRPAI gère autant la sécurité de l'information que la PRP et l'accès à l'information. Bien que l'organisation ait mis en place des balises afin d'encadrer la sécurité de l'information, la gestion de la sécurité de l'information s'effectue toutefois dans plusieurs secteurs.

Ces dernières années, deux vice-présidences et quatre unités administratives réalisaient des activités de gouverne en matière de sécurité de l'information numérique :

- ▶ DGSITS/DSIN : unité spécialisée en matière de sécurité de l'information numérique;
- ▶ DGSAGIR/SS : unité spécialisée en matière de sécurité de l'information numérique dédiée à SAGIR;
- ▶ DGRT : officiers de sécurité;
- ▶ DGRT – CERT/AQ : unité spécialisée en matière d'alerte – Réseau gouvernemental d'expertise et de vigie de la sécurité.

Pour mieux encadrer les pratiques touchant la sécurité de l'information, une structure de gouvernance de la sécurité de l'information au CSPQ a été introduite en mars 2010. Depuis cette date, la sécurité de l'information est sous la gouvernance d'un responsable de la sécurité de l'information et d'une adjointe responsable de la sécurité de l'information numérique.

## Constats

### Les normes politiques et directives touchant la sécurité de l'information

Avec le CSIPRPAI et la nouvelle structure de gouvernance, les éléments de base sont donc en place afin que la sécurité de l'information soit structurée et harmonisée. Comme cette structure est nouvelle, les processus d'harmonisation, de communication et de réglementation ne sont pas encore totalement implantés.

Présentement, nous pouvons constater qu'il y a plusieurs secteurs qui gèrent la sécurité avec leurs normes et leurs besoins respectifs.

Une politique officielle de sécurité a été élaborée en mars 2009 par le responsable de la sécurité. Cette politique encadre la démarche pour l'ensemble de l'organisation. Par contre, lors de nos discussions avec les différents responsables de la sécurité, d'autres documents semblaient faire office de politique de sécurité.

Un nombre important de procédures et de directives encadrent les pratiques à l'égard de la sécurité. Il nous a semblé difficile de suivre le fil directeur à l'égard des différentes procédures et directives. Chaque secteur semble avoir son approche et ses besoins. Nous n'avons pas eu l'impression qu'un groupe dans l'organisation connaissait l'ensemble des procédures ou directives de sécurité existantes.

Bien que chaque secteur ait des particularités et des besoins, le manque d'harmonisation et de coordination pourrait créer des risques à l'égard de la sécurité et, incidemment, compromettre la confidentialité des données confidentielles et personnelles.

Une meilleure coordination touchant l'élaboration des procédures et directives, en fonction des besoins de chacun, doit être une priorité pour le groupe responsable de la sécurité de l'information. Toute procédure ou directive devrait être connue de ce groupe et acceptée et devrait être enregistrée dans un registre central.

Dans le cadre de la confidentialité des données personnelles, certaines procédures et directives devraient être rapidement harmonisées et retouchées au besoin, et ce, pour l'ensemble de l'organisation. Voici deux exemples de procédures pour la PRP qui pourraient être harmonisées :

- ▶ L'ensemble des procédures et directives touchant la gestion des profils utilisateurs et des droits d'accès (octroi, retrait, révision, etc.);
- ▶ La procédure touchant la destruction de médias (disques durs, clés USB, etc.).

### La sécurité des données non numériques

La gestion de la sécurité ne se limite pas aux données numériques. L'article 63.1 (voir le détail à l'annexe 3) de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels traite de la question de la conservation et de la destruction des renseignements personnels. Le CSPQ a mis en place l'approche suivante afin de respecter cet article de loi.

Il y a trois stades de conservation pour les documents :

- ▶ **Stade actif** : les documents sont conservés dans les classeurs des différentes équipes et un plan de classification supporte la méthode de classement;
- ▶ **Stade semi-actif** : les documents sont conservés dans des entrepôts à différents endroits au Québec. Une procédure détaillée encadre les mesures de sécurité de ces documents;
- ▶ **Stade inactif** : les documents sont détruits ou expédiés aux Archives nationales.

Des clauses précises prévues au contrat abordent les questions de confidentialité et d'enquête à l'égard des employés du fournisseur qui a la responsabilité de détruire les documents.

Les processus en place afin de gérer les données non numériques ont donc un bon niveau de maturité et permettent d'avoir une bonne assurance que les données confidentielles ou sensibles sont protégées adéquatement.

### Les fournisseurs

Nous avons obtenu plusieurs modèles d'appel d'offres afin de nous assurer que des clauses touchant la confidentialité et la PRP étaient présentes dans les contrats avec les fournisseurs. Dans tous les cas, une clause était présente. La complexité de la clause était fonction du type de contrat que le CSPQ voulait octroyer.

### Conclusion

Les contrôles de sécurité TI en place sont suffisants pour respecter la loi touchant la protection des renseignements personnels. Par contre, un travail de coordination et d'harmonisation reste à compléter afin d'assurer que l'ensemble de l'organisation respecte le cadre de gestion désiré par la direction.

## 9.3.4 Axe n° 4 – La formation, la sensibilisation et la communication à l'égard de la PRP

La réussite d'un plan de sécurité repose en grande partie sur la compréhension qu'ont les employés de la sécurité et de leur motivation à mettre en application les politiques, procédures et directives.

### Situation actuelle

Ce sujet a été maintes fois abordé durant les rencontres du CSIPRPAI. Voici certains exemples :

- ▶ 26 juin 2008 : formation en sécurité, accès et PRP destinée aux gestionnaires;
- ▶ 22 octobre 2008 : l'absence d'engagement à la confidentialité et au respect des règles de sécurité pour l'ensemble du personnel;
- ▶ 22 octobre 2008 : signature d'un engagement au respect de la PRP et des règles de sécurité de l'information à l'intérieur d'une campagne de sensibilisation;
- ▶ 17 février 2009 : signature d'un engagement au respect de la PRP et des règles de sécurité de l'information à l'intérieur d'une campagne de sensibilisation;
- ▶ 27 mai 2009 : signature d'un engagement au respect de la PRP;

- ▶ 12 novembre 2009 : formation en sécurité, accès et PRP destinée aux gestionnaires et intégration de la sécurité pour 2009;
- ▶ 30 mars 2010 : plan de formation en matière de PRP.

## Constats

Bien que les questions touchant la formation, la sensibilisation et la communication à l'égard de la PRP sont des sujets majeurs et prioritaires lors des réunions du CSIPRPAI. Il nous est apparu que bien que plusieurs démarches aient été annoncées à l'égard de la formation, de la sensibilisation et de la communication, il y a absence d'une stratégie claire et harmonisée. À titre d'exemple, dépendant des secteurs, des documents touchant la non-divulgence des informations sensibles sont signés. Pour d'autres secteurs, ça ne semble pas être une priorité.

## Conclusion

Le CSPQ devrait évaluer la possibilité de prendre comme modèle des organisations dont la sécurité est une grande priorité (ex. : banques, loteries, gestionnaires de cartes de crédit, etc.) et poursuivre ses efforts afin de faire en sorte que sa stratégie de sensibilisation et de communication à l'égard de la PRP et de la sécurité de l'information devienne un volet majeur et incontournable. Le type de formation/sensibilisation, la fréquence, les personnes visées, le message recherché et le suivi devraient être définis dans une stratégie globale.

### 9.3.5 Conclusion générale – les mesures et modalités de gestion de la PRP

Les efforts des employés, des dirigeants et des administrateurs du CSPQ ont permis à l'organisation de faire un pas dans la bonne direction en matière de PRP.

Durant les derniers mois, plusieurs jalons ont été mis en place afin de bien établir le mode opérationnel à venir. Nous pouvons souligner la mise en place :

- ▶ D'une structure de gouvernance de la sécurité de l'information au CSPQ;
- ▶ D'une politique de sécurité de l'information;
- ▶ D'un comité sur la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels.

Malgré les efforts importants mis en place par la haute direction à l'égard de la PRP, elle devra améliorer certains modes de fonctionnement en s'inspirant des meilleures façons de faire, notamment en poursuivant l'harmonisation de politiques et procédures en matière de sécurité et de gestion des droits d'accès et en se donnant une stratégie globale de formation et de sensibilisation à l'égard de la PRP.

## 9.4 Conformité en matière de divulgation des renseignements personnels

### Situation actuelle

Dans tous ses rapports annuels, le CSPQ a présenté des renseignements au regard de la PRP. Voici un exemple de présentation :

#### Protection des renseignements personnels et accès à l'information

En vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, le Centre a traité neuf demandes d'accès en 2008-2009.

#### Demandes d'accès en 2008-2009

Statut des demandes d'accès	Nombre
Demandes acceptées totalement	2
Demandes acceptées partiellement	4
Demandes refusées	2
Demande référée à un autre organisme public	1
<b>Nombre total de demandes reçues</b>	<b>9</b>

Les demandeurs se répartissent comme suit : trois entreprises, deux citoyens, deux élus, un syndicat et un journaliste. Toutes les demandes reçues ont été traitées dans les délais prescrits et une demande fait l'objet d'une révision devant la Commission d'accès à l'information.

### Constats

L'article 53 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (voir la section 5.1) définit les paramètres des renseignements à présenter. Cet article met l'accent sur les renseignements exigés par le ministre et les mesures prises par le CSPQ en matière de PRP.

La notion de « renseignements exigés par le ministre » relève soit de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, soit du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels.

Dans le cas de la loi sur l'accès, il n'y a aucun article qui aborde la question des « renseignements exigés par le ministre ». Par contre, dans le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, l'article 2.4 (voir l'annexe 4) indique avec précision les renseignements à présenter.

Cet article du règlement sera toutefois en vigueur le 29 novembre 2010. De ce fait, les rapports annuels des années antérieures n'étaient pas concernés par cet article. Dans les rapports annuels du CSPQ, il y avait, à notre avis, suffisamment de détails et d'information dans le rapport annuel à l'égard de la PRP.

## Conclusion

En fonction de la réglementation en vigueur pour les années antérieures, nous croyons que le CSPQ présentait suffisamment de renseignements aux lecteurs à l'égard de la PRP dans ses rapports annuels. Avec l'introduction du nouvel article du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, le CSPQ devra modifier, dans ses prochains rapports annuels, la présentation de l'information touchant la PRP.

## 9.5 Présence et respect des clauses contractuelles

### Situation actuelle

Les clauses contractuelles dans les différentes ententes permettent de définir les responsabilités respectives du CSPQ et des entités clientes.

Nous avons obtenu plusieurs ententes signées entre le CSPQ et différents ministères et organismes. Toutes les ententes que nous avons examinées comportaient une clause touchant les responsabilités mutuelles à l'égard de la PRP. Dépendant du niveau de complexité de l'entente, la clause en question pouvait varier et être plus ou moins détaillée.

Quoique les services juridiques ne révisent pas systématiquement toutes les ententes, les questions complexes en matière de PRP leur sont soumises.

### Conclusion

Les clauses contractuelles touchant la PRP sont adéquatement documentées dans les ententes. Ces clauses permettent d'établir les responsabilités mutuelles entre les parties concernées (ministères et organismes et CSPQ) et assurent qu'une base légale raisonnable a été négociée afin de bien définir les rôles de chacun.

## 9.6 Conclusion générale

Notre analyse nous a permis de nous assurer que le CSPQ respecte l'intention de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec en matière de gestion des renseignements personnels et les principes directeurs de la loi sur l'accès à l'information.

Les questions posées et les documents que nous avons lus nous donnent une bonne assurance que, règle générale, les stratégies utilisées, les processus en place et l'implication du personnel permettent de gérer la protection des renseignements avec la rigueur nécessaire, et ce, autant pour les données dont le CSPQ est propriétaire que pour les données appartenant aux différents ministères et organismes.

Le CSPQ doit toutefois poursuivre ses efforts d'harmonisation et de sensibilisation en matière de sécurité auprès de son personnel afin de se rapprocher des meilleures pratiques.

## 10. Autres constats et pistes d'amélioration

Tout au long de notre évaluation de la situation actuelle, nous avons fait de nombreux constats qui mettent en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Une analyse globale de la situation nous amène à conclure que certaines contraintes ont eu des impacts significatifs sur le déploiement du CSPQ. Ces contraintes sont :

- ▶ La complexité du modèle organisationnel de CSP opérant à plusieurs niveaux (CSPQ, centres interministériels, portefeuilles ministériels);
- ▶ La stratégie d'adhésion volontaire des partenaires;
- ▶ La difficulté à implanter une réelle culture de services partagés au sein de l'appareil gouvernemental;
- ▶ La complexité du modèle de financement;
- ▶ La difficulté d'arrimer les rôles entre plusieurs organisations gouvernementales impliquées dans la gouvernance des TI;
- ▶ L'absence d'un modèle rigoureux de gestion des bénéfices.

La compréhension de ces facteurs est essentielle pour expliquer les écarts entre la situation actuelle et la vision du législateur. Nous présentons ci-après une analyse de chacun de ceux-ci.

### 10.1 Modèle d'affaires en matière de services partagés

Comme nous le soulignons dans la section 5.5, la vision initiale du gouvernement était d'avoir un modèle organisationnel opérant à trois niveaux :

- ▶ Le CSPQ, qui dessert les ministères et organismes;
- ▶ Les CISP, offrant des services à d'autres ministères et organismes;
- ▶ Les CPMSP, soit des ministères ou organismes qui offrent des services administratifs à un organisme de leur portefeuille.

Le but premier de cette approche était de faciliter le déploiement des services partagés et d'en réduire le délai d'implantation. C'est en avril 2006 que les CISP du MESS et de Revenu Québec ont commencé leurs opérations. Ils ont consolidé leurs offres respectives et conclu des ententes avec certains ministères et organismes. Leur offre de service était alors complémentaire à celle du CSPQ.

## Constats

Le modèle proposé entraînait une certaine complexité dans la mesure où les ministères et organismes pouvaient être appelés à transiger avec plusieurs fournisseurs de services partagés à l'intérieur même du gouvernement. En outre, nos discussions avec les parties prenantes nous ont permis de constater que l'instauration du modèle à niveaux multiples a entraîné les problèmes suivants :

- ▶ Compétition entre les organismes « vendeurs » de services;
- ▶ Multiplication des efforts liés à la structuration de l'offre, au démarchage et à la conclusion d'ententes;
- ▶ Confusion chez les éventuels partenaires pour qui la stratégie adoptée ainsi que le partage des offres n'étaient pas clairs.

## Piste d'amélioration

Le gouvernement doit questionner la valeur ajoutée du modèle à paliers multiples et revoir celui-ci en tenant compte de l'évolution de la situation depuis 2006, notamment dans les domaines d'affaires pour lesquels le CSPQ a élaboré une offre de service complète et mis en place les bases à une prestation de services efficace.

## 10.2 Stratégie d'adhésion volontaire des partenaires

La capacité du CSPQ à atteindre les objectifs de réduction des coûts de gestion administrative de l'État est conditionnelle à la conclusion d'ententes de prise en charge d'activités avec les ministères et organismes qui les réalisent actuellement.

## Constats

Malgré le fait que le CSPQ ait mis en place une offre de service complète et accessible aux organismes publics en matière de gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, nos analyses démontrent que les taux de pénétration de plusieurs services sont faibles, sauf dans quelques cas d'exception, notamment lorsqu'il s'agit de services obligatoires. En effet, nous avons constaté que les économies les plus importantes générées depuis la mise en place du CSPQ étaient reliées aux services pour lesquels les taux de pénétration sont les plus élevés (par exemple regroupement d'achats, rémunération, télécommunications, placements médias).

Par ailleurs, tel qu'il est démontré à la section 8 de notre rapport, des économies n'ont pas été réalisées dans des créneaux présentant un potentiel, notamment en raison de la non adhésion des ministères et organismes à l'offre de service du CSPQ.

Les ministères et organismes sont réticents à transférer des activités de gestion des ressources à un autre organisme. Pour justifier leur résistance, les partenaires ont invoqué différentes raisons :

- ▶ Doute quant aux capacités du CSPQ de développer une approche client et d'améliorer la qualité de ses services;
- ▶ Perception que le CSPQ joue un rôle de contrôle plutôt qu'un rôle de prestataire de services qui s'adapte aux besoins des clients (ex. : en matière d'acquisition et de dotation);
- ▶ Perception qu'ils peuvent être plus efficaces que le CSPQ;
- ▶ Tarification non avantageuse (coûts égaux ou supérieurs);
- ▶ Perception de devenir dépendants d'une autre organisation;
- ▶ Non-récupération des montants qu'ils ont déjà investis dans leurs technologies.

Une raison non évoquée, mais qui apparaît sous-jacente, est la résistance des gestionnaires des ministères et organismes concernés à accepter de migrer leurs activités et leurs employés vers le CSPQ dans un contexte où le nombre de ressources supervisées est un facteur important dans la classification de leurs postes.

La conclusion d'ententes avec le CSPQ se produit le plus souvent lorsque les ministères et organismes sont dans la situation où la qualité ou la continuité du service est à risque en raison d'une rareté de main-d'œuvre ou lors du départ du gestionnaire responsable de la gestion de ces ressources.

## Impacts

L'approche du volontariat adoptée par le gouvernement du Québec limite l'atteinte de la vision de départ qui est de réduire les coûts inhérents à la gestion des services administratifs opérationnels et transactionnels de l'État. Pour plusieurs produits et services, le CSPQ n'est pas en mesure de dégager des masses critiques permettant de réduire les coûts, d'optimiser les processus et de développer et de maintenir l'expertise au sein de la fonction publique.

## Pistes d'amélioration

À la lumière des résultats obtenus à ce jour, le gouvernement devra considérer l'application de l'article 10 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec qui mentionne que le gouvernement peut rendre obligatoire le recours au CSPQ pour l'exercice de fonctions ou d'activités d'autres ministères et organismes qui sont reliées à la gestion des ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles.

Il devra cibler les produits et services ayant le plus de potentiel par une analyse rigoureuse des possibilités d'économies et prendre ses décisions en mettant en priorité les situations présentant le plus de bénéfices et en élaborant une stratégie de mise en œuvre graduelle, réaliste et avec des objectifs précis et quantifiés.

## 10.3 Culture de services partagés

Le fonctionnement harmonieux d'un modèle de services partagés, qu'il soit en mode d'adhésion volontaire ou non, nécessite la mise en place d'une culture particulière, tant du côté de l'instance qui fournit les services, en l'occurrence le CSPQ, que du côté des consommateurs de services, soient les ministères et organismes :

- ▶ L'instance qui fournit les services doit s'assurer de bien comprendre la mission des entités qu'elle dessert et leurs enjeux, de façon à offrir des services pertinents réellement contributifs. Il s'agit ici d'instaurer une véritable relation d'affaires, guidant les choix et les priorités, dans une perspective de rentabilité et d'atteinte des objectifs organisationnels.

La séquence de réalisation de la vision de l'instance qui fournit les services partagés, que ce soit en mode d'adhésion volontaire ou non, se décline donc comme suit :

- ◆ Pertinence des services à offrir au regard des besoins des entités desservies et du potentiel de bénéfices financiers et organisationnels pour l'organisation prise dans son ensemble,
  - ◆ Efficacité dans la livraison des services,
  - ◆ Efficacité du fonctionnement, pour assurer l'utilisation optimale des ressources disponibles et l'atteinte des objectifs de rentabilité de l'organisation;
- ▶ Les consommateurs de services doivent, pour leur part :
- ◆ Fournir l'information pertinente en temps opportun pour permettre à l'instance fournissant les services de faire des choix éclairés,
  - ◆ S'engager clairement à participer aux projets de services partagés proposés,
  - ◆ Contribuer activement au succès des projets de services partagés dans lesquels ils se sont engagés, dans une perspective d'atteinte rapide des objectifs communs de retombées visées.

### Constats

Nos travaux nous ont permis de constater que le changement de culture n'est pas encore pleinement réalisé, la relation de collaboration n'étant pas réellement instaurée entre le CSPQ et les ministères et organismes qu'il dessert.

Notons que les bases du changement culturel souhaité sont déjà en place : plusieurs secteurs du CSPQ ont entrepris le virage client de façon convaincante au cours des derniers mois, et les ministères et organismes rencontrés ont majoritairement réitéré leur adhésion au modèle de fonctionnement en services partagés. Un virage important doit néanmoins s'opérer de part et d'autre, pour instaurer une réelle culture de services partagés et permettre au gouvernement d'en retirer les bénéfices auxquels il est en droit de s'attendre.

## Pistes d'amélioration

Le virage se matérialisera plus rapidement si les intervenants ont de réels incitatifs aux changements. De tels incitatifs pourraient prendre différentes formes :

- ▶ Reddition de comptes couvrant les aspects de contribution à la mise en place des services partagés;
- ▶ Modes de rémunération et d'évaluation des gestionnaires adaptés pour accorder un poids moindre à la taille de l'équipe encadrée, et un poids additionnel à la contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels des ministères et organismes et du gouvernement dans son ensemble.

## 10.4 Modèle de financement

Le modèle de financement actuel du CSPQ lui pose certains défis de taille :

- ▶ Le fait que le CSPQ soit assujéti aux cadres de gestion gouvernementale limite sa capacité à s'autofinancer;
- ▶ Le CSPQ doit absorber la majeure partie de ses coûts de développement et d'amélioration de produits et de services à l'intérieur de ses budgets de fonctionnement, selon une perspective d'équilibre budgétaire annuel. Cette situation amène l'inclusion de coûts de mise en place des services dans les dépenses de fonctionnement facturées aux partenaires. Ainsi, en plus des services obtenus, ces derniers paient pour le développement de services dont ils ne bénéficient pas encore et dont les futurs adhérents pourront bénéficier sans pour cela avoir financé leur mise en place;
- ▶ Pour atténuer l'effet de facturation anticipée de nouveaux services, des secteurs du CSPQ ont parfois recours à des pratiques d'interfinancement qui leur semblent temporairement incontournables pour arriver à leurs objectifs de développement de marché et d'équilibre budgétaire.

Le développement de services par le CSPQ devrait viser les objectifs suivants :

- ▶ Répondre aux besoins d'affaires des partenaires et aux impératifs de leur livraison de services, en lien avec leur mission première;
- ▶ Favoriser une adhésion optimale au regard des retombées financières et organisationnelles réelles pour les ministères et organismes et pour l'appareil gouvernemental dans son ensemble.

Dans cette optique, le CSPQ devrait développer son offre en :

- ▶ S'appuyant sur des études coûts-bénéfices permettant de délimiter clairement :
  - ◆ Les caractéristiques futures souhaitées des services à mettre en place, en les comparant avec les besoins d'affaires des clientèles visées,

- ◆ Le coût de revient cible de ces futurs services, en le comparant à la capacité de payer des clientèles visées,
  - ◆ La projection du rythme de rentabilisation de l'offre de service sur un certain nombre d'années et les cibles mesurables de retombées financières et organisationnelles attendues;
- ▶ S'assurant que les modes de financement soient clairement identifiés et fournissent une certaine flexibilité pour la période de transition, de façon à favoriser une forte adhésion des partenaires. À ce sujet, la stratégie suivante pourrait être envisagée :

Éléments de coûts-bénéfices	Stratégie de financement
▶ Coûts relatifs au développement et au déploiement de services partagés (investissements initiaux)	▶ Financés par des crédits gouvernementaux (à la lumière de l'étude coûts-bénéfices faite par le CSPQ)
▶ Coûts de prestation des services pris en charge pour le compte de partenaires	▶ Facturés au partenaire, jusqu'à concurrence du coût actuel assumé par ce dernier pour ces services ▶ L'excédent, s'il y a lieu, est financé par des crédits gouvernementaux pour la phase de transition précédant l'optimisation (période et montant appuyés par l'étude coûts-bénéfices à fournir par le CSPQ)
▶ Coûts liés aux nouveaux services ou produits	▶ Facturés aux partenaires (au coût complet, en fonction du service ou des produits consommés) une fois la phase de développement et de déploiement complétée
▶ Bénéfices à moyen terme générés par l'intégration des services et l'optimisation des processus et de l'organisation du travail	▶ Distribution des bénéfices au gouvernement, jusqu'à concurrence des crédits octroyés ▶ Si excédent, diminution des tarifs aux partenaires

## 10.5 Gouvernance des TI

Comme le souligne la section 8.2.9, les bénéfices liés à une meilleure gestion des TI peuvent être très importants si les approches mises en place et les choix réalisés sont optimaux. Une condition essentielle à cette optimisation est de mettre en place une structure de gouvernance et des processus qui favorisent une planification et une gestion intégrée des TI à l'échelle gouvernementale. En effet, les pistes les plus porteuses d'économies touchent :

- ▶ La réutilisation des solutions;
- ▶ L'interopérabilité des solutions;
- ▶ La consolidation et le partage des infrastructures.

Toutes ces sources d'amélioration nécessitent que le gouvernement se donne une vision et des orientations communes. Elles exigent aussi la capacité à répondre à des besoins variés tout en s'assurant de limiter, dans une certaine mesure, la diversité technologique. Le cadre de gouvernance et les processus de gestion doivent donc donner des guides et des normes aux ministères et organismes et permettre l'arbitrage par rapport aux choix de solutions dans certaines situations.

## Constats

La gouvernance et la gestion des TI du gouvernement québécois impliquent plusieurs intervenants. D'abord, le gouvernement a nommé le DPI. Un extrait du plan stratégique du MSG précise que le rôle du DPI est de développer une vision gouvernementale et des orientations stratégiques qui guideront les choix technologiques des ministères et organismes au regard de la transformation des services et de la modernisation de l'État. On y indique aussi que l'on prévoit la mise en place de mécanismes pour établir une concertation avec les ministères et organismes et, plus particulièrement, avec Services Québec et le CSPQ.

La structure de gouvernance inclut aussi des DPI par portefeuille ministériel. Leur rôle est d'établir les orientations de développement pour le portefeuille des organismes concernés. Il peut ainsi faire un lien entre le DPI gouvernemental et les entités de son portefeuille. Pour leur part, les ministères et organismes élaborent leur propre planification en matière de développement et d'évolution des TI, parfois consignée dans une architecture globale d'entreprise.

Enfin, le CSPQ joue un rôle de gestionnaire des infrastructures technologiques communes et de conseiller stratégique en TI auprès d'un certain nombre de ministères et organismes.

Le DPI favorise une approche de collaboration avec ses partenaires. Il s'est donné quelques leviers pour exercer son rôle, les plus importants étant :

- ▶ La Directive sur la gestion des ressources informationnelles oblige les ministères et organismes à déposer leurs plans triennaux de développement en TI ainsi que la planification de chaque projet important aux fins d'approbation. Le DPI joue le rôle de conseiller au SCT en analysant les projets et en donnant ses commentaires. De cette façon, elle peut influencer les développements afin qu'ils respectent la vision et les orientations gouvernementales;
- ▶ Des mécanismes de suivi des projets et de reddition de comptes des ministères et organismes;
- ▶ Une stratégie basée sur une architecture d'entreprise commune qui favorisera le développement de solutions technologiques communes. Pour ce faire, le DPI travaille avec des tables de représentants ministériels (architectes d'entreprise) visant à identifier des services communs ainsi que des sources d'information communes à partir desquelles seront définies des solutions technologiques ouvertes et réutilisables.

Malgré la présence de ces outils, nos discussions avec plusieurs intervenants concernés ont fait ressortir clairement que des améliorations dans le processus de déploiement du cadre de gouvernance sont attendues notamment au regard de l'élaboration et de la diffusion d'une vision et d'une orientation en matière d'infrastructures technologiques. Bien que les avis soient partagés sur la nature des causes et les solutions à

apporter, les échanges ont permis de constater qu'il existe de réels écarts entre les visions des différents partenaires impliqués dans la gestion des TI et que l'approche de collaboration ne semble pas à maturité.

## Impacts

La façon actuelle d'exercer la gouvernance des TI ne permet pas au gouvernement de réaliser les bénéfices d'une gestion intégrée des technologies. Compte tenu des montants en cause et en raison de la portée stratégique de la gestion des TI pour l'appareil gouvernemental, les pertes d'opportunités de l'État sont importantes.

## Pistes d'amélioration

Le gouvernement devrait mettre en place les mesures de gestion du changement qui lui permettront d'améliorer l'utilisation du cadre de gouvernance mis en place. Dans son analyse de la situation, il devra aussi évaluer si le partage actuel des rôles pourrait être révisé en s'inspirant des modèles mis en place dans d'autres provinces canadiennes.

## 10.6 Gestion des bénéfices

Tel qu'il est mentionné à la section 5 portant sur l'intention du législateur, la motivation principale du Gouvernement à implanter le CSPQ était de profiter d'économies d'échelle afin de réduire les coûts inhérents à la gestion des services administratifs de l'État. Le Plan de modernisation 2004-2007 mentionnait même que « le Centre sera soumis à une reddition de comptes exigeante : l'agence devra atteindre des objectifs explicites d'économies attendues ».

Pour évaluer si des économies se sont matérialisées dans l'ensemble de la fonction publique depuis la mise en place du CSPQ, le gouvernement peut s'appuyer sur deux prises d'inventaire nous indiquant le nombre d'ETC œuvrant dans les activités administratives :

- ▶ Le premier inventaire a été réalisé dans le cadre des travaux du Rapport Trudeau-Lortie. Il portait sur la période 2003-2004 et avait conclu que les effectifs en soutien administratif représentaient 16 % de l'effectif global de la fonction publique québécoise. L'inventaire couvrait les effectifs œuvrant en gestion des ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles dans les ministères et organismes;
- ▶ Le CSPQ a effectué un second inventaire portant sur la période 2006-2007.

La comparaison des deux inventaires concluait que les effectifs en services administratifs ont diminué de 5,15 % comparativement à une baisse de 4,15 % pour les ETC totaux des ministères et organismes. En conséquence, les effectifs en services administratifs ont décliné à un rythme de 1.24 fois supérieur à celui des effectifs globaux.

Aucun nouvel inventaire n'a été réalisé en 2009-2010, ce qui ne permet pas d'obtenir un portrait actualisé afin d'évaluer les économies totales réalisées dans l'ensemble des ministères et organismes après cinq ans d'existence du CSPQ.

Le CSPQ, de son côté, a identifié des économies générées par chacune de ses lignes d'affaires. Il en fait état dans ses rapports annuels et celles-ci sont présentées dans la section 8 du présent rapport. Par ailleurs, aucune information n'est disponible pour évaluer si des économies supplémentaires ont été réalisées depuis 2006-2007 dans les ministères et organismes soit par leur adhésion au CSPQ ou par des efforts de rationalisation interne.

## Constats

Lors de nos travaux d'analyse, nous avons constaté les éléments suivants :

- ▶ Le gouvernement n'a pas formulé d'objectifs explicites d'économies lors de la mise en place du CSPQ en décembre 2005. Pour sa part, le CSPQ ne s'est pas donné lui-même d'objectifs spécifiques et quantifiés que ce soit dans sa planification stratégique ou dans les plans d'action annuels;
- ▶ Basé sur l'inventaire de 2003-2004, le Comité Trudeau-Lortie mentionnait, sans formuler de recommandation formelle, qu'une réduction de 1,25 % des effectifs par année permettrait au Gouvernement d'économiser 40 M\$ récurrents, ce qui représenterait des économies cumulées de 600 M\$ après 5 ans et ramènerait le taux moyen d'effectifs à environ 10 %;
- ▶ Aucun document interne du CSPQ ou communiqué aux ministères et organismes ne fait allusion à des objectifs explicites;
- ▶ L'étude comparative des deux inventaires effectués ne permet pas d'identifier si la réduction des effectifs provient de la mise en place du CSPQ, des efforts de rationalisation des ministères et organismes, de la simple attrition, de l'optimisation des processus ou de toute autre raison;
- ▶ Les économies identifiées par le CSPQ ne sont pas basées sur des méthodes de calcul définies et constantes. Plusieurs données sont incomplètes ou partielles dans le calcul des économies. Par exemple : des gains d'efficacité ou des économies réalisées au sein des ministères et organismes ne sont pas considérés faute de mécanismes disponibles permettant de les évaluer. De plus, ces résultats ne sont pas mis en relation avec des objectifs spécifiques et quantifiés que l'organisation s'est donnés et s'est engagée à atteindre.

## Impacts

L'absence d'objectifs clairement définis, d'indicateurs de mesures et d'un processus clair et rigoureux de suivis des coûts et bénéfiques ne permet pas au gouvernement et au CSPQ de s'assurer dans quelles mesures les objectifs visés au départ par la création du CSPQ sont atteints. L'absence de tels mécanismes ne favorise pas la recherche de retombées financières pour les ministères et organismes et pour l'appareil gouvernemental dans son ensemble.

## Piste d'amélioration

L'approche en matière de gestion des bénéfices devra être revue par le gouvernement. Lors du dépôt des études coûts-bénéfices relatifs à la mise en place d'un nouveau service, il devrait notamment identifier des objectifs d'économies précis et mesurables à l'intention du CSPQ et de l'ensemble des ministères et organismes. Par la suite, des mécanismes de mesure de l'atteinte des résultats et un suivi rigoureux et constant devront être mis en place. Les cibles devraient être considérées sur un certain nombre d'années et tenir compte des investissements requis pour mettre en œuvre l'optimisation des services de soutien administratif.

## 11. Sommaire

Le plan de modernisation du gouvernement du Québec visait une refonte majeure des façons de faire de l'État québécois, autant en ce qui a trait à ses modes de prestation de services aux citoyens et aux entreprises qu'en ce qui concerne la gestion de ses fonctions de soutien administratif. Cette entreprise ambitieuse reposait sur quelques projets majeurs dont la mise en place du CSPQ. La mission du CSPQ est « de fournir ou de rendre accessible aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelle ». (extrait de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec).

L'objectif premier ayant motivé la mise en place du CSPQ est de réduire les coûts de gestion des services administratifs du gouvernement du Québec.

Le rapport indépendant sur l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec, prévu dans sa loi constitutive, vise à répondre aux questions suivantes :

- ▶ Dans quelle mesure l'objectif de rationaliser et d'optimiser les services de soutien administratif a-t-il été réalisé, sous l'angle des services offerts et des organismes couverts?
- ▶ Comment cet objectif a-t-il été réalisé?
- ▶ Est-ce que le fonctionnement du CSPQ permet d'optimiser l'offre de service de soutien administratif?
- ▶ Est-ce que les organismes desservis sont satisfaits des services reçus?
- ▶ Comment le CSPQ s'est-il acquitté de son mandat concernant les renseignements personnels?

Pour répondre à ces questions, nous avons élaboré et fait approuver par le comité directeur de projet une approche d'analyse qui a d'abord traité des volets horizontaux suivants : la gouvernance de l'organisation, ses modes de gestion ainsi que la gestion et la satisfaction de ses partenaires. En ce qui a trait à la gestion de chacun des domaines d'affaires du CSPQ, nos procédés ont porté sur les questions suivantes :

- ▶ La portée de l'offre de service actuelle en comparaison de ce qui était initialement prévu;
- ▶ Le taux de pénétration des services, c'est-à-dire le nombre de clients desservis;
- ▶ La qualité des services offerts et la gestion des ententes avec les partenaires;
- ▶ Les économies réalisées et prévisibles;

- ▶ Les effets sur le développement de l'expertise gouvernementale.

## 11.1 Conclusion relative à l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec

### 11.1.1 Conclusion globale à l'égard de l'atteinte des objectifs visés

Les paragraphes qui suivent présentent nos conclusions pour chacun des critères d'évaluation utilisés pour juger dans quelle mesure le CSPQ a atteint les objectifs prévus par le législateur.

#### L'offre de service

Le CSPQ a mis en place une gamme de services complète qui va au-delà de ce qui était prévu dans le Rapport Trudeau-Lortie. Cette offre, qui est principalement offerte sur une base volontaire, couvre un très large éventail des besoins des ministères et organismes québécois en matière de gestion administrative.

Chaque vice-présidence a entrepris une réflexion visant l'évolution de son offre de service. La tendance observée est de développer une offre qui se décline en trois niveaux :

- ▶ La prestation d'activités administratives à haut volume (volet opérationnel), pour lesquelles le regroupement constitue une opportunité d'efficience et d'économie;
- ▶ La prestation d'activités spécialisées que les ministères et organismes n'ont pas les moyens de supporter individuellement, soit en raison d'un faible volume, soit parce que l'expertise est rare;
- ▶ L'expertise conseil relative aux domaines d'affaires qu'elle gère.

Bien que cette vision soit cohérente avec l'esprit de départ du législateur, les instances de gouvernance devront s'assurer que les décisions relatives à l'évolution de l'offre de service soient alignées sur l'objectif de réduction des coûts de gestion administrative du gouvernement ou répondent à des impératifs organisationnels reconnus.

Enfin, il est important de souligner qu'on a confié au CSPQ la responsabilité de réaliser des projets majeurs de développement informatique et qu'il a complété avec succès la phase 1 du mandat d'implantation du progiciel de gestion SAGIR.

#### Taux de pénétration

À l'exception de quelques services, par exemple les regroupements d'achats et le traitement de la paie, le nombre de partenaires desservis par le CSPQ est relativement faible en proportion de son marché cible, soit l'ensemble des ministères et organismes.

Comme nous l'avons souligné, la stratégie d'adhésion volontaire n'est pas étrangère à cette situation. En effet, dans un tel contexte, les partenaires invoquent de nombreuses raisons pour ne pas transférer leurs activités de gestion administrative. Parmi celles-ci, la tarification non compétitive et une approche de gestion de la clientèle non alignée sur les meilleures pratiques semblent bien réelles.

Cette incapacité à augmenter le taux de pénétration de plusieurs services offerts empêche l'atteinte des bénéfices attendus à l'échelle gouvernementale, notamment en matière de réduction des coûts.

## Satisfaction des partenaires

L'appréciation du niveau de qualité des services rendus est variable selon les domaines d'affaires et, à l'intérieur de ceux-ci, selon les services rendus.

On constate néanmoins que, globalement, les partenaires jugent que le niveau de qualité des solutions offertes, des services rendus ainsi que des expertises et conseils obtenus est satisfaisant et contribue à l'atteinte de leurs objectifs organisationnels. Par ailleurs, les clients identifient des opportunités d'amélioration en matière de délais de prestation de plusieurs services et souhaitent que l'approche de service à la clientèle de certains secteurs soit revue.

Il est important de noter que dans le cas de la VPTI, les partenaires identifient un problème de « surqualité », dans la mesure où les solutions technologiques offertes dépassent parfois les besoins des clients ou impliquent des délais de développement excessifs au regard de l'urgence des besoins, et découlent d'un processus d'évaluation jugé lourd et complexe.

## Économies réalisées

L'absence d'objectifs et de mesures claires en matière d'économies constitue une lacune importante. Néanmoins, à la lumière des informations obtenues, nous pouvons faire quelques constats :

- ▶ La mise en place du CSPQ a permis de maintenir les pratiques déjà existantes et qui sont porteuses d'économies significatives, telles que les regroupements d'achats et le traitement informatique sur la PFC;
- ▶ Les nouvelles économies réalisées par le CSPQ sont relativement faibles en comparaison du total des coûts de gestion gouvernementaux en matière de gestion administrative.

En somme, bien que nous ne soyons pas en mesure de le démontrer à l'aide de données précises, on peut observer que les économies générées à ce jour semblent inférieures à celles qui étaient souhaitées par le législateur au départ. Un fort potentiel est toujours présent dans l'appareil gouvernemental.

## Contribution au maintien et au développement de l'expertise gouvernementale

Une des grandes valeurs ajoutées d'un CSP est de regrouper les experts de domaine, facilitant ainsi la formation, le développement des compétences et la gestion de la relève, de façon à préserver les compétences de l'organisation dans ces domaines.

À cet égard, le CSPQ apparaît comme une réelle valeur ajoutée pour le gouvernement du Québec. Dans le contexte des enjeux de main-d'œuvre actuels et anticipés, l'organisation permet à l'État québécois de maintenir une expertise de pointe dans des domaines clés de la gestion des ressources et ainsi de gérer plus efficacement ce risque organisationnel majeur.

## Gestion des ententes

Les partenaires sont généralement satisfaits de leur relation avec leurs vis-à-vis du CSPQ. Néanmoins, quelques améliorations sont souhaitées en ce qui a trait à la gestion des ententes, en lien avec les constats suivants :

- ▶ La plupart des ententes omettent de préciser l'engagement du CSPQ quant aux niveaux de service offerts et aux bénéfices attendus;
- ▶ Dans certains cas, le CSPQ transmet ses dépassements de coûts à ses partenaires, ce qui peut créer une pression budgétaire imprévue chez ces derniers;
- ▶ La reddition de comptes aux partenaires est insuffisante;
- ▶ Le processus de négociation des ententes est parfois lourd et ardu, principalement dans le secteur des TI, qui tente de redresser la situation.

Des réflexions devraient être entreprises par la direction du CSPQ afin d'identifier les opportunités d'optimisation de ce processus stratégique de l'organisation.

### 11.1.2 Conclusion relative à la gestion de l'organisation

Le CSPQ a mis en place un cadre de gouvernance et plusieurs outils de gestion qui sont comparables aux meilleures pratiques d'organisations semblables. Des déficiences ont toutefois été observées à l'égard de questions stratégiques telles :

- ▶ Que la participation des instances de gouvernance ainsi que des autorités gouvernementales dans l'évolution de l'offre de services lorsque celle-ci a un impact sur un nombre important de ministères et organismes;
- ▶ Qu'un processus de gestion des bénéfices peu structuré;
- ▶ Qu'une politique de tarification et des modèles de coûts de revient pas encore totalement déployés;
- ▶ Qu'une information de gestion incomplète.

Le CSPQ devra réaliser des changements importants afin de se doter de processus de gestion mieux adaptés à ses besoins d'affaires.

### 11.1.3 Conclusion par domaine d'affaires

Nous présentons ci-après une appréciation des gains réalisés et des enjeux relatifs à chacun des domaines d'affaires :

#### Les ressources humaines

En matière de soutien à la gestion des ressources humaines, le CSPQ offre une gamme de services très variée, qui va au-delà de ce qui était prévu au Rapport Trudeau-Lortie.

Bien que les partenaires se soient généralement montrés très satisfaits de la qualité des services, le taux de pénétration est encore relativement limité, à l'exception du service de rémunération, où l'apport du CSPQ a permis de faire face à la menace de perte d'expertise.

En ce qui a trait aux économies réalisées, la mise sur pied du CSPQ n'a pas permis une réduction majeure du nombre de ressources dédiées à la fonction de gestion des ressources humaines au gouvernement, d'une part en raison de l'absence d'une masse critique pour certains services clés en lien avec l'approche d'adhésion volontaire, d'autre part en raison du délai requis pour l'intégration des activités et la rationalisation de la structure organisationnelle en gestion de la rémunération. Le système SAGIR, dont les phases 2 et 3 sont en voie d'être déployées, contribuera à l'optimisation de processus et à l'actualisation d'économies additionnelles.

La VPRH s'est dotée d'orientations précises, de plans et d'un modèle d'affaires visant à mieux répondre aux besoins des ministères et organismes (pertinence des services, tarifs, information et relations d'affaires) et à améliorer de façon tangible sa contribution économique et organisationnelle pour ses partenaires.

#### Les ressources informationnelles – volet TI

Le gouvernement du Québec a initié la mise en place de services partagés en TI au milieu des années 1990 en créant, sous la gouverne du SCT, deux infrastructures communes : la PFC, un centre de traitement massif, ainsi que la PFI/IC-PES, une infrastructure commune de PES. Une autre étape importante de la consolidation des activités en TI a été l'intégration du CISP-MESS par le CSPQ en 2008, créant ainsi une masse critique d'expertise et d'infrastructures, ce qui a permis d'élaborer une offre de service complète.

Malgré ces réalisations importantes, force est de constater que la gestion des ressources informationnelles demeure principalement une fonction déconcentrée à chacun des ministères et organismes qui se dotent chacun d'expertise, d'infrastructures et de systèmes. Le faible taux d'adhésion des ministères et organismes à l'offre de la VPTI fait en sorte que les économies que le gouvernement pouvait espérer ne se sont pas concrétisées.

À la lumière de l'analyse réalisée, il appert que si la VPTI veut atteindre ses objectifs, elle doit faire face à des défis importants liés à sa tarification, à l'adaptation de son offre de service et à son approche de gestion de la clientèle. En outre, une amélioration du cadre de gouvernance des TI à l'échelle gouvernementale est une condition essentielle de succès de la gestion des technologies en mode partagé.

## Les ressources informationnelles – volet télécommunications

Le CSPQ met à la disposition des ministères et organismes un ensemble de services en matière de télécommunications. Lors du démarrage du CSPQ, un grand nombre de ces services étaient déjà regroupés au SCT. Le CSPQ réalise actuellement deux projets majeurs de renouvellement des infrastructures de télécommunications : le RITM et le RENIR. Le RITM permet de répondre aux besoins du réseau de la santé et de l'administration publique et de maintenir des ententes de tarification avantageuses avec les principaux fournisseurs de services de télécommunication (téléphonie et autres).

Bien que tous ces services soient offerts sur une base volontaire, le taux de pénétration est élevé car les partenaires adhèrent aux orientations qui sont à l'origine des projets majeurs et en voient la pertinence. De plus, le CSPQ a pu bâtir une solide expertise en matière d'exploitation et de sécurité en télécommunications dans un contexte de rareté de ressources dont il fait bénéficier l'ensemble de la fonction publique.

## Les ressources matérielles et moyens de communication

En matière d'acquisition, de ressources matérielles et de moyens de communications, le CSPQ met à la disposition des ministères et organismes une offre de service très variée qui va au-delà de ce qui était prévu au Rapport Trudeau-Lortie. Un grand nombre de ces services étaient déjà regroupés avant la mise en place du CSPQ, mais celui-ci a su faire évoluer son offre de service pour répondre aux nouveaux besoins de ses clients (ex. : gestion électronique des documents, gestion immobilière).

Les partenaires se montrent généralement satisfaits de la qualité des services et reconnaissent l'expertise des ressources du CSPQ, mais considèrent les tarifs élevés, ce qui explique que le taux de pénétration est toutefois assez faible pour plusieurs produits et services offerts sur une base volontaire.

Le CSPQ a su maintenir les économies significatives et importantes générées par les regroupements d'achats et l'acquisition de certains biens et services. Toutefois, l'augmentation de l'utilisation de l'ensemble des services par les ministères et organismes et l'optimisation de l'efficacité et de l'efficacités des processus d'affaires présentent un potentiel d'économies supplémentaires à l'échelle gouvernementale considérant le nombre élevé de ressources œuvrant dans ces domaines.

## Les ressources financières

Comme nous l'avons fait valoir à la section présentant les meilleures pratiques en matière de services partagés, la gestion des ressources financières est l'une des fonctions présentant le potentiel de gain d'efficacité et d'économies le plus élevé lors de la mise en place d'un CSP. Elle est aussi celle qui est le plus souvent gérée en mode partagé.

Le gouvernement du Québec possède sans aucun doute le « profil » d'une organisation qui aurait tout intérêt à centraliser certains volets de sa gestion financière :

- ▶ Tous les ministères et organismes possèdent une telle fonction;
- ▶ Le nombre de ressources impliquées est élevé;

- ▶ Le CSPQ a mis en place un progiciel de gestion performant en gestion des ressources financières.

Dans ce contexte, il apparaît que le taux de pénétration faible de l'offre de service en gestion financière constitue une lacune importante.

#### 11.1.4 Conclusion relative à la PRP

Le CSPQ a mis en place une structure de gouvernance qui lui permet de respecter l'encadrement législatif en matière de PRP. La haute direction comprend bien les enjeux touchant la PRP et démontre que ce sujet est perçu comme important et prioritaire. Plusieurs mécanismes et modalités de gestion sont en place mais le CSPQ doit toutefois poursuivre ses efforts d'harmonisation et de sensibilisation en matière de sécurité et de gestion des droits d'accès afin de s'assurer que l'ensemble de l'organisation respecte le cadre de gestion exigé par la direction.

### 11.2 Les pistes d'amélioration

Si le gouvernement désire maintenir ses objectifs en matière de gestion des services partagés, il devra repositionner certaines des approches qu'il a préconisées lors de la mise en place du CSPQ et apporter quelques changements importants. Il devra notamment considérer les éléments suivants qui constituent des conditions de succès :

- ▶ Révision du modèle d'affaires actuel qui est basé sur la présence de multiples prestataires de services administratifs en mode partagé;
- ▶ Recours au modèle d'adhésion obligatoire pour les services pour lesquels le mode de services partagés dépend d'une masse critique afin de permettre l'atteinte des objectifs gouvernementaux;
- ▶ Implication accrue des instances de gouvernance et des autorités gouvernementales dans la prise de décision ayant des impacts à portée gouvernementale, notamment dans le processus d'évolution de l'offre de service;
- ▶ Élaboration et déploiement d'une stratégie et de mécanismes supportant le développement d'une réelle culture de services partagés;
- ▶ Conception d'un nouveau modèle de financement qui permette de maintenir une tarification compétitive, favorisant ainsi l'adhésion des partenaires;
- ▶ Révision du cadre de gouvernance des TI afin de faciliter la cohérence des développements technologiques des ministères et organismes et de favoriser l'interopérabilité de ceux-ci;
- ▶ Implantation d'un modèle de gestion des bénéfices basé sur l'identification et le suivi de cibles d'économie pour chacun des volets de l'offre de services.

Dans la même veine, le CSPQ devra apporter des améliorations à certains processus clés de sa gestion interne :

- ▶ Instauration de modes et d'outils de gestion plus structurés, ce qui lui permettra de mieux planifier ses opérations, de mesurer ses coûts et sa performance, d'établir une tarification juste et complète, de suivre l'évolution de ses affaires et de rendre compte aux instances de gouvernance;
- ▶ Instauration d'une réelle culture de service client, fondée sur une préoccupation constante de valeur ajoutée et appuyée par des processus de gestion de la clientèle et une révision des ententes de service avec les partenaires.

Enfin, nous croyons que l'organisation et les autres parties prenantes auraient avantage à considérer certaines pistes d'amélioration qui renforceraient la capacité organisationnelle du CSPQ :

- ▶ La révision de la composition du conseil d'administration;
- ▶ L'accroissement des investissements dans le développement des compétences relatives aux domaines clés de l'organisation, notamment en gestion des partenariats d'affaires.

En somme, le CSPQ n'en est qu'à la première étape de l'implantation des services partagés. Bien qu'il ait réussi à implanter une offre de service complète qui répond à un large éventail de besoins de ses partenaires, l'organisation et le gouvernement doivent poursuivre les efforts et faire face à de nombreux défis avant de pouvoir tirer pleinement avantage de la gestion en mode partagé.

## Annexe 1

### Démarche méthodologique



## Application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec Démarche méthodologique et plan de travail

Objectifs et sous-objectifs	Critères	Procédés
<b>1. Mission</b>		
<b>1a) Intention du législateur</b>		
<p>Question clé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Est-ce que la situation actuelle du CSPQ respecte la vision de départ du législateur?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vision du gouvernement lors de la création du CSPQ</li> <li>▶ Niveau de précision de la description de l'offre de service visée initialement</li> <li>▶ Cohérence entre les divers énoncés de vision du gouvernement et des comités ayant participé aux études de démarrage</li> <li>▶ Perception des acteurs clés qui ont contribué aux réflexions initiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prise de connaissance des documents ayant mené à la création du CSPQ :               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plan de modernisation</li> <li>◆ Discours de présentation de la ministre (Journal des Débats)</li> <li>◆ Études préalables (rapport Trudeau)</li> <li>◆ Mémoire au Conseil des ministres</li> <li>◆ Autres communiqués ou correspondance émanant d'intervenants clés</li> </ul> </li> <li>▶ Préparation d'un résumé de la vision de départ</li> <li>▶ Entrevues avec des intervenants clés ayant contribué aux réflexions initiales :               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diane Jean</li> <li>◆ André Trudeau</li> <li>◆ Claude Sicard</li> <li>◆ Luc Meunier</li> <li>◆ Membres du conseil d'administration</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comparaison de la vision avec la prestation de services actuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Voir les procédés décrits à la section 2a)</li> </ul>
<b>1b) Respect de la mission</b>		
<p>Questions clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le CSPQ a-t-il :               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identifié et rendu accessibles les biens et services administratifs dont les ministères et organismes ont besoin?</li> <li>◆ Optimisé et rationalisé ces services?</li> <li>◆ Exercé les fonctions prévues dans la loi?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Appréciation de la situation actuelle en comparaison de l'énoncé des articles 4 et 5 de la loi</li> </ul>	<p>L'ensemble des procédés utilisés pour évaluer les objectifs 2 et 3 qui suivent</p>

Objectifs et sous-objectifs	Critères	Procédés
<b>2. Fonctionnement et gestion</b>		
<b>2a) Mise en place du CSPQ (note : l'analyse portera sur chacun des domaines d'affaires du CSPQ)</b>		
<p>Questions clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Est-ce que le CSPQ a mis en place les mesures et moyens qui permettent l'atteinte des résultats souhaités?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mécanismes mis en place par le CSPQ pour identifier et analyser les biens et services dont les ministères et organismes ont besoin</li> <li>▶ Présence d'un plan d'affaires couvrant tous les domaines d'affaires</li> <li>▶ Présence d'outils de communication permettant de faire connaître l'offre de service et ses caractéristiques</li> <li>▶ Mécanismes mis en place par le CSPQ pour offrir des solutions permettant de répondre à l'évolution des besoins des ministères et organismes</li> <li>▶ Mécanismes mis en place par le CSPQ pour identifier et mesurer les bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prise de connaissance et description de l'offre de service du CSPQ</li> <li>▶ Entrevues avec les dirigeants de chacun des secteurs du CSPQ <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ VPRH<sup>1</sup></li> <li>◆ VPRMMC<sup>1</sup></li> <li>◆ VPPM<sup>1</sup></li> <li>◆ VPTI<sup>1</sup></li> <li>◆ DGSGS</li> <li>◆ DPC</li> </ul> </li> <li>▶ Examen des plans d'action annuels et des rapports annuels</li> <li>▶ Analyse des mesures et moyens mis en place par le CSPQ pour identifier les besoins des ministères et organismes</li> <li>▶ Analyse des mécanismes mis en place par le CSPQ pour offrir des solutions qui répondent aux besoins des ministères et organismes</li> <li>▶ Analyse des mécanismes de gestion des bénéfices</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Est-ce que les ministères et organismes utilisent les services offerts par le CSPQ?</li> <li>▶ Est-ce que la mise en place du CSPQ a permis d'atteindre les objectifs visés, notamment en matière de rationalisation et d'optimisation des services de soutien administratif?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Disponibilité et accessibilité de l'offre de service</li> <li>▶ Taux de pénétration (part de marché) des services du CSPQ</li> <li>▶ Atteinte des objectifs de réduction des coûts</li> <li>▶ Atteinte des objectifs de développement de l'expertise interne</li> <li>▶ Atteinte des objectifs de qualité</li> <li>▶ Respect de la préoccupation de la disponibilité des services en région et de l'impact économique régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comparaison de l'offre de service actuelle avec l'offre initiale, l'offre décrite dans le rapport Trudeau et les meilleures pratiques</li> <li>▶ Documentation des coûts administratifs du gouvernement en 2006-2007, comparaison avec 2003-2004 et analyse des budgets du CSPQ</li> <li>▶ Analyse de l'atteinte des économies prévues au regard des objectifs fixés dans le plan de modernisation</li> <li>▶ Analyse des écarts des objectifs d'économies avec les budgets et les données réelles (opérations et projet)</li> <li>▶ Voir aussi les procédés de la section 3 – volet satisfaction des partenaires</li> </ul>

<sup>1</sup> Deux rencontres sont prévues avec ce secteur.

Objectifs et sous-objectifs	Critères	Procédés
<b>2b) Mode d'organisation et de fonctionnement</b>		
<b>Approche de gouvernance et organisation stratégique</b>		
<p>Questions clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Des règles de gouvernance adéquates sont-elles en place au CSPQ?</li> <li>▶ Les modalités de fonctionnement du CSPQ sont-elles efficaces et efficientes?</li> <li>▶ Est-ce que le modèle d'affaires mis en place était optimal pour atteindre les objectifs?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Critères relatifs à la bonne gouvernance des organisations :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rôles et fonctionnement du conseil d'administration et des comités clés</li> <li>◆ Modèle d'affaires et modèle de financement</li> <li>◆ Planification stratégique</li> <li>◆ Plans d'affaires pour chacun des domaines d'affaires</li> <li>◆ Politiques et lignes directrices claires et communiquées</li> <li>◆ Mécanismes de reddition de comptes</li> <li>◆ Mécanismes d'identification et de gestion des risques</li> <li>◆ Plan de main-d'œuvre et de formation</li> <li>◆ Plan de vérification interne</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Préparation d'une grille d'évaluation</li> <li>▶ Prise de connaissance des documents administratifs du CSPQ (structure, politiques et procédures, plan stratégique)</li> <li>▶ Entrevues avec des membres du conseil d'administration :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Monsieur Marcotte</li> <li>◆ Monsieur Charlebois</li> <li>◆ Monsieur Turennes</li> </ul> </li> <li>▶ Entrevues avec des dirigeants de chacun des secteurs du CSPQ (voir la liste dans la section 2a))</li> <li>▶ Analyse des études internes disponibles (par exemple en gestion des risques)</li> </ul>
<b>Ententes avec les partenaires</b>		
<p>Questions clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Est-ce que le CSPQ a mis en œuvre les activités confiées par ententes?</li> <li>▶ Le recours aux ententes était-il une bonne stratégie (a-t-il facilité le fonctionnement du CSPQ)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Respect et conformité des ententes avec les partenaires</li> <li>▶ Comparaison des avantages et inconvénients de l'approche basée sur les ententes</li> <li>▶ Efforts requis pour gérer les ententes</li> <li>▶ Satisfaction des partenaires (voir les procédés décrits à la section 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prise de connaissance des ententes avec les partenaires</li> <li>▶ Discussions avec les responsables pour faire état des discussions sur les ententes conclues et non conclues et les difficultés rencontrées</li> <li>▶ Choix d'un échantillon représentatif de 8 ententes</li> <li>▶ Élaboration de grilles de vérification permettant d'évaluer si les principales clauses des ententes choisies ont été respectées</li> <li>▶ Entrevues avec un interlocuteur clé de chaque partenaire retenu par échantillonnage</li> <li>▶ Comparaison avec l'offre de service et respect de la conformité des ententes</li> <li>▶ Entrevues avec les responsables du CSPQ pour expliquer les écarts</li> <li>▶ Évaluation de la durée (délais) et des efforts consacrés à la négociation des ententes avec les partenaires</li> <li>▶ Analyse des avantages et inconvénients</li> </ul>

Objectifs et sous-objectifs	Critères	Procédés
		du recours aux ententes
<b>Modèle de financement</b>		
<p>Question clé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le modèle de financement du CSPQ favorise-t-il le développement de son offre et l'atteinte de ses objectifs d'affaires?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cohérence de l'approche de financement avec les objectifs visés</li> <li>▶ Qualité de l'approche de prix de revient et de tarification</li> <li>▶ Caractère suffisant du financement des activités de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comparaison de l'approche de financement avec celles des autres organisations gouvernementales comparables</li> <li>▶ Entrevues avec des dirigeants du CSPQ</li> <li>▶ Analyse des mécanismes de mesure des bénéfices</li> </ul>
<b>2c) Utilisation et gestion des ressources</b>		
<p>Question clé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La gestion des ressources était-elle réalisée avec efficacité, efficience et économie?</li> </ul>	<p>▶ Présence de bonnes pratiques de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Des plans opérationnels assurent que le plan stratégique donne lieu à des actions concrètes</li> <li>◆ Les ressources sont allouées en fonction des orientations et des priorités de l'organisation</li> <li>◆ La structure organisationnelle contribue à l'efficacité et à l'efficience des opérations</li> <li>◆ Des mécanismes de mesure des résultats ont été mis en place et suivis par la direction du CSPQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Préparation d'une grille d'évaluation</li> <li>▶ Comparaison avec les meilleures pratiques</li> <li>▶ Voir les procédés de la section 2b) – volet gouvernance</li> </ul>
<p>Question clé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les ressources déployées étaient-elles suffisantes pour respecter les ententes conclues?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comparaison des ressources investies avec les ressources prévues</li> <li>▶ Comparaison des ressources investies avec les ressources qui auraient été nécessaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Voir la section 2b) pour les procédés relatifs à la mise en œuvre des ententes</li> </ul>
<b>3. Engagements et degré de satisfaction des clientèles</b>		
<b>Conformité des engagements prévus aux ententes avec les partenaires</b>		
<p>Questions clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le CSPQ se conforme-t-il aux engagements pris auprès des partenaires?</li> <li>▶ Les ressources mises en place par le CSPQ permettent-elles d'assurer le respect des ententes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Respect des ententes conclues avec les partenaires (nature des services, niveau de service et qualité des services)</li> <li>▶ Allocation suffisante des ressources pour respecter les ententes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analyse de la conformité des ententes conclues avec les partenaires (niveau de service, qualité, etc.) – voir les procédés de la section 2b)</li> <li>▶ Analyse des ressources au regard des ententes conclues</li> </ul>

Objectifs et sous-objectifs	Critères	Procédés
<b>Satisfaction des partenaires</b>		
<p>Question clé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les partenaires sont-ils satisfaits de la prestation de services?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Indicateurs de mesure de la satisfaction des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prise de connaissance des résultats des consultations effectuées auprès des partenaires</li> <li>▶ Entrevues avec des représentants des partenaires</li> <li>▶ Prise de connaissance des résultats de la gestion des plaintes</li> </ul>
<b>4. Gestion des renseignements personnels</b>		
<b>Moyens mis en place afin de protéger les renseignements personnels</b>		
<p>Questions clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le CSPQ respecte-t-il l'intention de la Loi sur le CSPQ en matière de gestion des renseignements personnels?</li> <li>▶ Le CSPQ respecte-t-il les principes directeurs de la Loi sur l'accès à l'information, L.R.Q. chapitre A-2.1?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Des mesures ont été mises en place pour respecter la Loi sur l'accès à l'information :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mesures concernant le cloisonnement des fichiers entre les différents clients du CSPQ</li> <li>◆ Mesures pour encadrer l'utilisation des renseignements personnels à d'autres fins que celles pour lesquelles ils ont été collectés</li> <li>◆ Mesures pour encadrer les communications des renseignements personnels entre organismes</li> </ul> </li> <li>▶ Des modalités de gestion de fichiers suffisantes sont en place pour protéger les renseignements personnels</li> <li>▶ Le rapport annuel divulgue toute l'information pertinente concernant les mesures prises par le CSPQ en matière de protection des renseignements personnels</li> <li>▶ Des clauses contractuelles indiquées dans les ententes écrites avec les partenaires du CSPQ définissent les rôles et responsabilités de chacun à l'égard de la protection des renseignements personnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prise de connaissance des documents de base (Loi sur l'accès à l'information, mémoire de la Commission d'accès à l'information, Loi sur le CSPQ, etc.)</li> <li>▶ Entrevues avec les personnes clés, principalement celles qui font partie du comité de sécurité de l'information</li> <li>▶ Examen des comptes rendus du comité de sécurité de l'information, de protection des renseignements personnels et sur l'accès à l'information</li> <li>▶ Consultation des politiques, normes et procédures documentées du CSPQ qui touchent aux renseignements personnels, telles que la politique de sécurité</li> <li>▶ Comparaison des pratiques actuelles par rapport aux exigences de ces documents</li> <li>▶ Examen des rapports annuels pour s'assurer qu'ils couvrent toutes les exigences de la loi</li> <li>▶ Obtention de la liste des partenaires du CSPQ et examen de certains contrats ou ententes afin de s'assurer que des clauses spécifiques traitent des rôles et responsabilités de chaque entité légale à l'égard de la protection des renseignements personnels</li> </ul>

## Annexe 2

Liste des partenaires rencontrés en entrevue

## Liste des partenaires rencontrés en entrevue

- ▶ Bureau d'audiences publiques sur l'environnement;
- ▶ Commission des normes du travail;
- ▶ Directeur des poursuites criminelles et pénales;
- ▶ Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire;
- ▶ Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs;
- ▶ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- ▶ Ministère de la Justice du Québec;
- ▶ Ministère de la Santé et des Services sociaux;
- ▶ Régie du bâtiment du Québec;
- ▶ Sûreté du Québec.

## Annexe 3

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur  
la protection des renseignements personnels

## Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

Article	Libellé
1	<p>Application de la loi</p> <p>La présente loi s'applique aux documents détenus par un organisme public dans l'exercice de ses fonctions, que leur conservation soit assurée par l'organisme public ou par un tiers.</p> <p>Application de la loi</p> <p>Elle s'applique quelle que soit la forme de ces documents : écrite, graphique, sonore, visuelle, informatisée ou autre.</p> <p>1982, c. 30, a. 1.</p>
8	<p>La personne ayant la plus haute autorité au sein d'un organisme public exerce les fonctions que la présente loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels.</p> <p>Délégation</p> <p>Toutefois, cette personne peut désigner comme responsable un membre de l'organisme public ou de son conseil d'administration, selon le cas, ou un membre de son personnel de direction et lui déléguer tout ou partie de ses fonctions.</p> <p>Avis</p> <p>Cette délégation doit être faite par écrit. Celui qui la fait doit en transmettre un avis à la Commission d'accès à l'information.</p> <p>1982, c. 30, a. 8; 1987, c. 68, a. 3; 2006, c. 22, a. 4.</p>
63.1	<p>Un organisme public doit prendre les mesures de sécurité propres à assurer la protection des renseignements personnels collectés, utilisés, communiqués, conservés ou détruits et qui sont raisonnables compte tenu, notamment, de leur sensibilité, de la finalité de leur utilisation, de leur quantité, de leur répartition et de leur support.</p> <p>2006, c. 22, a. 34.</p> <p>Obligation de protection</p>

## Annexe 4

Règlement sur la diffusion de l'information et sur  
la protection des renseignements personnels

## Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels

Article	Libellé
---------	---------

---

- |   |   |
|---|---|
| 2 | <p>Le sous-ministre ou le dirigeant d'un organisme public doit :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1° s'assurer de la mise en œuvre des responsabilités et des obligations attribuées par le présent règlement à l'organisme public qu'il dirige;</li><li>2° mettre sur pied un comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui relève de lui ; ce comité se compose du responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels et, le cas échéant, du responsable de la sécurité de l'information et du responsable de la gestion documentaire; il est chargé de soutenir le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme public dans l'exercice de ses responsabilités et obligations et, à cette fin, il peut s'adjoindre toute autre personne dont l'expertise est requise pour exercer sa fonction;</li><li>3° veiller à la sensibilisation et à la formation des membres du personnel et des membres du personnel de direction ou d'encadrement de l'organisme public sur les obligations et les pratiques en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels;</li><li>4° (vig. 10-11-29) insérer dans le rapport annuel de gestion ou d'activités un bilan qui atteste la diffusion des documents visés à la section III et qui rend compte :<ul style="list-style-type: none"><li>a) de la nature et du nombre de demandes d'accès reçues, du délai pris pour les traiter, des dispositions de la Loi justifiant que certaines d'entre elles ont été refusées, du nombre de demandes d'accès acceptées, partiellement acceptées ou refusées, du nombre de demandes d'accès ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnables et du nombre de demandes ayant fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information;</li><li>b) des activités relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels réalisées au sein de l'organisme public.</li></ul></li></ul> |
|---|---|

D. 408-2008, a. 2.

---

**Article**    **Libellé**

---

- 4    Un organisme public doit diffuser dans un site Internet les documents ou les renseignements suivants, dans la mesure où ils sont accessibles en vertu de la loi :
- 1° l'organigramme;
  - 2° les noms et titres des membres du personnel de direction ou d'encadrement, sauf ceux des cadres des classes 6 à 10 visés par la directive numéro 630 prise par la décision C.T. 198195, 02-04-30, du Conseil du trésor, concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires ou suivant les adaptations nécessaires si cette directive ne lui est pas applicable;
  - 3° le nom du responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels et les coordonnées permettant de communiquer avec lui;
  - 4° le plan de classification de ses documents exigé en vertu du deuxième alinéa de l'article 16 de la Loi ou, selon le cas, la liste de classement exigée par le premier alinéa de cet article;
  - 5° l'inventaire de ses fichiers de renseignements personnels établi en vertu de l'article 76 de la Loi ;
  - 6° le registre établi en vertu de l'article 67.3 de la Loi;
  - 7° les études, les rapports de recherches ou de statistiques, produits par l'organisme public ou pour son compte dont la diffusion présente un intérêt pour l'information du public;
  - 8° les documents transmis dans le cadre d'une demande d'accès dont la diffusion présente un intérêt pour l'information du public;
  - 9° les registres publics prévus expressément par la loi dont il est responsable;
  - 10° la description des services qu'il offre et des programmes qu'il met en œuvre ainsi que les formulaires qui s'y rattachent;
  - 11° les lois, les règlements, les codes de déontologie ou d'éthique, les directives, les politiques et autres documents de même nature servant à la prise de décision concernant les droits des administrés, qu'il est chargé d'appliquer;
  - 12° les projets de règlement publiés à la Gazette officielle du Québec en vertu de l'article 8 de la Loi sur les règlements (L.R.Q., c. R-18.1) dont il est responsable;
  - 13° les renseignements relatifs aux contrats qu'il a conclus et prévus à l'article 22 de la Loi sur les contrats des organismes publics (L.R.Q., c. C-65.1);
  - 14° la liste de ses engagements financiers transmise au Contrôleur des finances et que celui-ci achemine à l'Assemblée nationale, conformément au paragraphe 7.1 de l'article 5 de la Directive numéro 4-80 prise par la décision C.T. 128500, 80-08-26, du Conseil du trésor, concernant les demandes de certification d'engagement, certains engagements de 25 000,00 \$ ou plus et les demandes de paiement;
  - 15° les documents qu'il produit et qui sont déposés, conformément au Règlement de l'Assemblée nationale, aux fins d'une séance publique de l'Assemblée nationale ou de l'une de ses commissions ou sous-commissions, dont ceux qui sont énumérés dans la liste établie conformément à l'article 58 de ce règlement. Les documents ou renseignements visés aux paragraphes 1 à 9 doivent être accessibles directement dans le site Internet de l'organisme et ceux visés aux paragraphes suivants peuvent l'être au moyen d'un lien hypertexte menant vers un autre site Internet.
- Toutefois, un organisme public n'est pas tenu de diffuser les documents énumérés aux paragraphes 7, 14 et 15 s'ils ont été produits avant le 29 novembre 2009. Il n'est pas tenu également de diffuser les documents visés au paragraphe 8 s'ils ont été transmis avant le 29 novembre 2009. Enfin, un organisme public détenant un registre visé au paragraphe 9 n'est pas tenu de diffuser les renseignements versés dans ce registre avant le 29 novembre 2009.
- D. 408-2008, a. 4.
-