

LE CENTRE DE SERVICES
PARTAGÉS DU QUÉBEC

UN ALLIÉ
DE CHOIX



RAPPORT ANNUEL
DE GESTION 2014
2015

LE CENTRE DE SERVICES
PARTAGÉS DU QUÉBEC

UN ALLIÉ
DE CHOIX

RAPPORT ANNUEL DE GESTION ----- 2014 2015

CETTE PUBLICATION A ÉTÉ RÉDIGÉE PAR:

Centre de services partagés du Québec.
875, Grande Allée Est, 4^e étage, secteur 4.550
Québec (Québec) G1R 5W5

Elle est disponible en version PDF dans le site Web
du Centre de services partagés du Québec :
www.cspq.gouv.qc.ca.

La forme masculine employée dans le texte désigne
aussi bien les femmes que les hommes, le cas échéant.

Couverture: Carolina, 10 points
Pages intérieures: Enviro 100, 120M

DÉPÔT LÉGAL

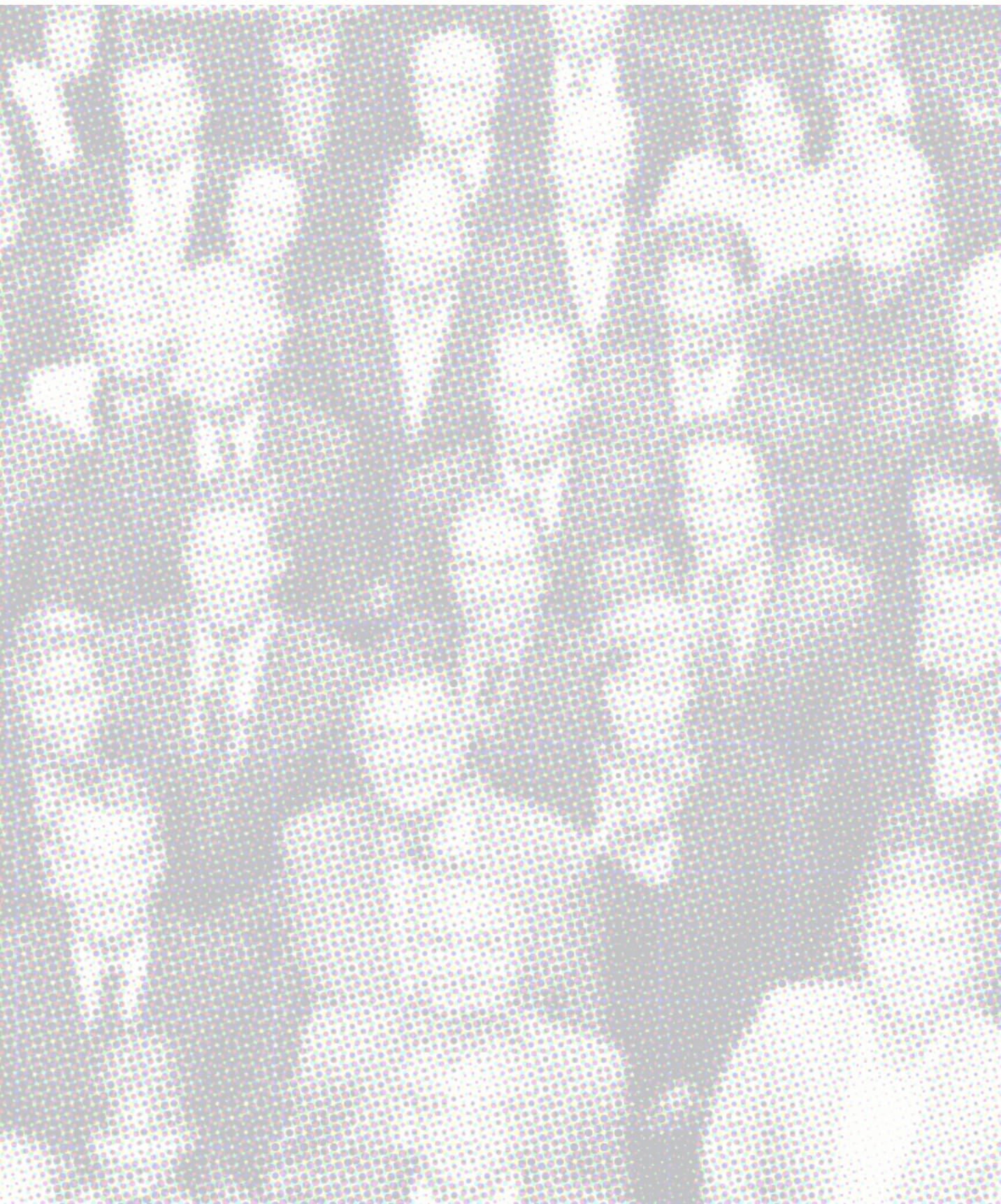
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015
Bibliothèque et Archives Canada, 2015

ISBN : 978-2-550-74025-4 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-74057-5 (PDF)

ISSN : 1911-7906 (version imprimée)
ISSN : 1911-7914 (PDF)



LE CENTRE DE SERVICES
PARTAGÉS DU QUÉBEC





Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le *Rapport annuel de gestion 2014-2015* du Centre de services partagés du Québec portant sur l'exercice se terminant le 31 mars 2015. Ce rapport fait état des résultats obtenus et des principales réalisations dans les domaines sous la responsabilité du Centre de services partagés du Québec.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor,

Martin Coiteux

Québec, novembre 2015



Monsieur Martin Coiteux
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision
permanente des programmes et président du Conseil du trésor

Monsieur le Ministre,

Nous avons le plaisir de vous transmettre le *Rapport annuel de gestion 2014-2015* du
Centre de services partagés du Québec.

Ce rapport présente notamment les résultats obtenus dans les domaines sous
la responsabilité du Centre de services partagés du Québec pour la période du
1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La présidente du conseil d'administration,

Le président-directeur général,

Guylaine Rioux

Denys Jean

Québec, septembre 2015

TABLE

DES MATIÈRES

LE MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	10
DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES	12
RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION DE LA VÉRIFICATION INTERNE	14
CONSEIL D'ADMINISTRATION	16
INTRODUCTION	18
FAITS SAILLANTS.	20
PARTIE I	
LE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC.	23
LA MISSION	24
LA VISION	24
LES VALEURS	24
LES DOMAINES D'ACTIVITÉ	25
LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE	27
PARTIE II	
LES RÉSULTATS.	31
RÉSULTATS RELATIFS AUX OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2015	32
RÉSULTATS RELATIFS À LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	61
UTILISATION DES RESSOURCES	62
RÉSULTATS FINANCIERS	72
PARTIE III	
EXIGENCES DÉCOULANT DE LOIS, DE POLITIQUES ET D'AUTRES DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX	97
ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI	98
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET CHANGEMENTS CLIMATIQUES	103
EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE	118
RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICES	119
GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS	120
GOUVERNANCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	121
PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET ACCÈS À L'INFORMATION	125
POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS	126
RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	127
PARTIE IV	
ANNEXES	135
ANNEXE I: LOIS ET RÈGLEMENTS	136
ANNEXE II: CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE	137

LE MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le 18 décembre 2014, le Conseil des ministres du gouvernement du Québec m'a confié le poste de Président-directeur général du Centre de services partagés du Québec. C'est avec fierté que j'ai accepté ce nouveau mandat, conscient des nombreux défis à relever, mais sachant pouvoir compter sur une équipe aguerrie, professionnelle et dédiée.

Je crois fermement à la valeur ajoutée des services partagés et en leur retombées positives, en particulier dans le contexte budgétaire actuel. Depuis sa création en 2005, le Centre a permis de générer plus d'un milliard de dollars d'économies gouvernementales estimées.

Je profite de cette occasion qui m'est offerte de vous présenter le *Rapport annuel de gestion 2014-2015* du Centre pour vous faire part de la démarche entreprise au cours de la dernière année devant mener à une transformation organisationnelle importante.

Au cours de l'année 2014-2015, le Centre a reçu du gouvernement le mandat de se recentrer sur sa mission d'origine dans le cadre de l'un des trois grands chantiers en lien avec la rénovation de l'État, soit celui de la révision des structures et des organismes. En réponse à cette demande du gouvernement et afin de participer à l'effort de redressement des finances publiques, le Centre a réalisé des travaux de réflexion et d'analyse menant à l'élaboration d'un plan de transformation dans le but de recentrer ses activités sur sa mission d'origine. En conséquence, ces efforts permettront aux services partagés de constituer un outil de gestion important pour la communauté gouvernementale, soit :

- > Par le regroupement des services administratifs à valeur ajoutée démontrée et par leur distribution adéquate, permettant ainsi aux ministères et organismes de se concentrer sur leur mission respective ;
- > Par la mise en place d'un modèle de services partagés qui vise la réduction des coûts et la distribution de services fiables et de qualité grâce aux économies d'échelle, à l'optimisation des processus, au regroupement de l'expertise et à une mise en commun efficiente des ressources ;
- > En visant à devenir un centre d'expertise gouvernemental en matière d'administration de services partagés en ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi qu'en moyens de communication.

LE PLAN DE TRANSFORMATION

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRANSFORMATION DU CENTRE S'ÉCHELONNERA SUR TROIS ANS ET REPOSE SUR CINQ AXES D'INTERVENTION :

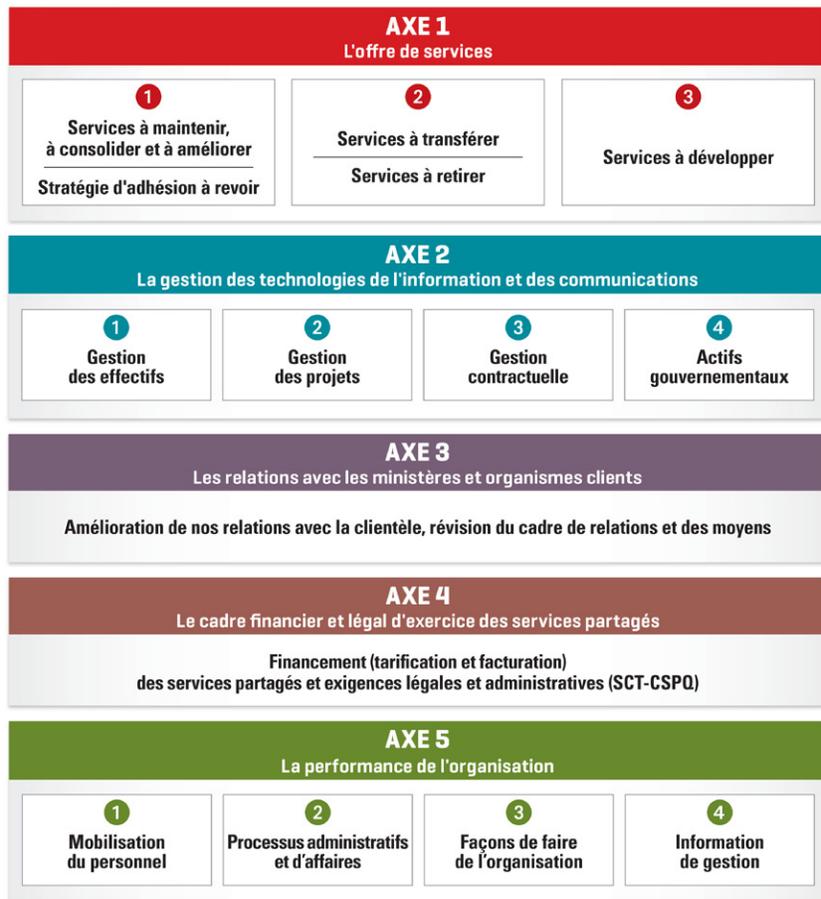
AXE 1 L'offre de services	AXE 2 La gestion des technologies de l'information et des communications	AXE 3 Les relations avec les ministères et organismes clients	AXE 4 Le cadre financier et légal d'exercice des services partagés	AXE 5 La performance de l'organisation
Prioriser la valeur ajoutée	Les meilleures pratiques comme référence	Une approche renouvelée	Favoriser le déploiement optimal des services partagés	Efficiences et efficacité

Au cours des trois prochaines années, la transformation du Centre consistera notamment à évaluer de façon continue les services offerts ainsi que les processus d'affaires et administratifs en fonction de leur valeur ajoutée. À terme, le Centre procédera à la mise sur pied d'une offre de services à valeur ajoutée démontrée s'appuyant sur des processus de livraison optimisés et sur un service à la clientèle consolidé.

Après 10 ans d'existence et avec une offre de services renouvelée, le Centre pourra affirmer sa place comme l'allié de choix d'une administration publique performante, un allié dont la force repose sur la compétence et l'engagement de son personnel.

SCHÉMA DE DÉPLOIEMENT DU PLAN DE TRANSFORMATION

Pour chacun de ces axes, des chantiers de travail répondant à des objectifs à atteindre sont prévus. Le plan de transformation se déploiera au cours des trois prochaines années selon le schéma suivant :



DÉCLARATION SUR

LA FIABILITÉ DES DONNÉES

DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES

Les résultats et les renseignements contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de notre responsabilité. Cette responsabilité concerne la fiabilité de l'information et des données qui y figurent ainsi que celle des contrôles afférents.

Les données du *Rapport annuel de gestion 2014-2015* du Centre de services partagés du Québec décrivent fidèlement la mission, la vision, les valeurs et les domaines d'activité de l'organisation. Ce rapport précise également les objectifs, les indicateurs et les résultats relatifs aux objectifs stratégiques et à la Déclaration de services aux citoyens.

Le conseil d'administration a la responsabilité de surveiller la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière de reddition de comptes. Dans l'exercice de cette responsabilité, il est assisté par le comité de vérification et de gestion des risques. Les membres de ce comité rencontrent la direction, examinent le rapport et en recommandent l'approbation au conseil d'administration.

À notre connaissance, les données et les renseignements présentés dans ce rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents sont fiables, de sorte qu'ils traduisent la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2015.

Le président-directeur général,



Denys Jean

Le vice-président aux services
d'infrastructures p. i.,



François Bérubé

Le vice-président aux solutions d'affaires,



Bernard Bouret

La vice-présidente aux ressources matérielles
et aux moyens de communication,



Brigitte Guay

Le vice-président aux ressources humaines
et financières,



François Bérubé

Québec, septembre 2015

RAPPORT DE VALIDATION
DE LA DIRECTION DE
LA VÉRIFICATION INTERNE

RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION DE LA VÉRIFICATION INTERNE

Monsieur le Président-directeur général,

Nous avons procédé à l'examen de l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2014-2015* du Centre de services partagés du Québec. La responsabilité de la fiabilité de cette information incombe à la direction du Centre de services partagés du Québec.

Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information et, par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérificateur.

Notre examen a été effectué en s'appuyant sur les normes de l'Institut des vérificateurs internes. Les travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie.

Au terme de notre examen, nous concluons que l'information contenue dans le *Rapport annuel de gestion 2014-2015* du Centre de services partagés du Québec nous paraît, à tous les égards importants, plausible et cohérente.

La directrice de la vérification interne,



Anne DeBlois, CPA, CA

Québec, septembre 2015



CONSEIL

D'ADMINISTRATION

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les affaires du Centre de services partagés du Québec sont administrées par un conseil d'administration. Ce dernier est composé de 11 membres, dont le président-directeur général. Au moins six membres, autres que le président-directeur général, sont issus de l'administration gouvernementale et au moins un de ces six membres doit travailler dans une région autre que celle de Montréal ou de Québec. Les membres du conseil d'administration sont nommés par le gouvernement du Québec. En plus du président-directeur général, une personne est nommée pour assurer la présidence du conseil d'administration afin de distinguer les responsabilités de chacun.

Au 31 mars 2015, les membres du conseil d'administration du Centre sont :



Vice-présidente du conseil d'administration
> Mme Guylaine Rioux,
vice-présidente, Loto-Québec



> M. Denys Jean,
président-directeur général,
Centre de services partagés
du Québec



> M. Richard Audet,
sous-ministre associé,
ministère de la Santé et
des Services sociaux



> M. Bernard Matte,
sous-ministre, ministère
du Travail, de l'Emploi
et de la Solidarité sociale



> Mme Joceline Béland,
directrice, ministère
des Transports



> Mme Susan McKercher,
adjointe au directeur principal,
Secrétariat de liaison de
l'agglomération de Montréal,
Ville de Montréal



> Mme Marie-Josée Guérette,
vice-présidente, La Capitale
Groupe financier



> Mme Francine Thomas,
collaboratrice associée, CEFRIO

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le *Rapport annuel de gestion 2014-2015* du Centre de services partagés du Québec (ci-après « le Centre ») couvre la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015. Il a été préparé conformément à la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) et fait état des résultats relatifs aux objectifs indiqués au Plan stratégique 2012-2015.

Ce rapport constitue le principal outil de reddition de comptes du Centre et expose les faits saillants de la dernière année. Il est constitué de quatre parties :

1. La première partie présente le Centre, soit sa mission, sa vision, ses valeurs, ses domaines d'activité et sa structure administrative.

2. La deuxième partie est consacrée aux résultats obtenus à l'égard des engagements présentés dans le Plan stratégique 2012-2015, pour chacune des trois orientations retenues et elle rend compte également des résultats relatifs :

- > À la Déclaration de services aux citoyens ;
- > À l'utilisation des ressources ;
- > Aux résultats financiers.

3. La troisième partie rend compte des exigences découlant de lois, de politiques et d'autres documents gouvernementaux, soit :

- > L'accès à l'égalité en emploi ;
- > Le développement durable et les changements climatiques ;
- > L'emploi et la qualité de la langue française ;
- > Les renseignements relatifs aux contrats de services ;
- > La gestion et le contrôle des effectifs ;
- > La gouvernance du Centre de services partagés du Québec ;
- > La protection des renseignements personnels et l'accès à l'information ;
- > La politique de financement des services publics ;
- > Les recommandations du Vérificateur général du Québec.

4. La quatrième partie regroupe deux annexes. On y trouve, au 31 mars 2015, la liste non exhaustive des lois et règlements appliqués par le Centre et le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration du Centre.

FAITS SAILLANTS

LE CENTRE ET SA **CLIENTÈLE**

Réalisation d'**économies gouvernementales de 114,2 millions de dollars**, ce qui permet au Centre de dépasser de près de 34 % la cible qu'il s'était fixée. De ces économies générées, le regroupement des acquisitions gouvernementales y contribue pour près de 80 %.

Par son offre de services en gestion et disposition des biens excédentaires, le Centre a **retourné aux ministères et aux organismes propriétaires une somme de 10,4 millions de dollars**, constituant ainsi pour eux une source de revenus supplémentaires.

Poursuite de la migration de salles de visioconférence, caractérisée par la prise en charge de **807 salles supplémentaires**.

Implantation du **libre-service SAGIR** dans le domaine des ressources humaines auprès de 70 000 employés du gouvernement du Québec répartis dans plus de 110 organismes, permettant notamment l'automatisation des mécanismes permettant le suivi de l'assiduité.

Mise en service du **nouvel avion-hôpital** doté de modules médicaux modernes répondant aux besoins du ministère de la Santé et des Services sociaux en matière de transport sanitaire aérien. Depuis sa mise en service, 252 missions ont été réalisées, représentant 464 patients transportés.

Mise en place d'une solution intégrée de **virtualisation pour les postes de travail**, limitant ainsi l'acquisition d'équipements et réduisant les coûts.

Inauguration du Centre de numérisation.

Regroupement de l'ordinateur central de Revenu Québec.

Prise en charge de l'**hébergement des infrastructures** du ministère de la Justice du Québec.





LE CENTRE ET SON **PERSONNEL**

Poursuite de la mise en œuvre du **plan d'amélioration de la qualité de vie au travail** avec pour résultat que 15 des 16 actions prévues au plan ont été amorcées ou complétées, entraînant des effets positifs dans les secteurs de l'organisation.

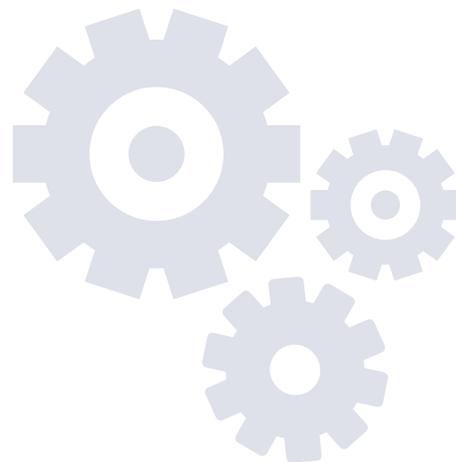
Adoption d'un **cadre de gestion favorisant la réadaptation au travail** à la suite d'une période d'invalidité, témoignant de l'importance accordée par le Centre à la santé des personnes au travail.

Réalisation du programme de développement de la relève de gestion s'inscrivant dans la volonté gouvernementale de reconnaître le leadership de gestion comme levier de performance et visant à préparer la relève interne.

LE CENTRE, SA **PERFORMANCE** ET SES **MÉCANISMES** **DE GESTION** **ET DE SUIVI**

Résultats financiers favorables reflétant les **efforts d'optimisation réalisés et de réduction des coûts**, permettant au Centre de réaliser un surplus de **19,3 millions de dollars**.

Repositionnement de la fonction finances visant à **améliorer l'offre de services, le cadre de gestion des ressources financières et les processus d'affaires**.





Kerry McEnaney

Direction générale des acquisitions

PARTIE I

LE CENTRE DE SERVICES

PARTAGÉS DU QUÉBEC



LA MISSION

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, informationnelles et communicationnelles.

À cette fin, le Centre vise à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes, tout en s'assurant de la qualité et de l'adéquation de ses services à leurs besoins. Il 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.

Le Centre a également pour mission de fournir, lors de missions gouvernementales, des services de nolisement d'aéronefs et des services aériens, notamment pour le transport sanitaire, le combat des feux de forêt, la surveillance du territoire et le transport de passagers. En outre, il peut fournir des services relatifs à la certification, à la formation et à l'entraînement de pilotes d'aéronefs. Pour offrir ces derniers services et ceux relatifs au combat des feux de forêt, le Centre peut conclure une entente avec une personne morale de droit privé. Afin de réaliser sa mission, le Centre s'appuie sur plusieurs lois et règlements (Annexe I).

LA VISION

Le Centre est résolu à devenir un allié de choix de l'administration publique et à jouer un rôle de premier plan en matière de services partagés. Pour y parvenir, le Centre misera sur son personnel compétent et mobilisé, sur son savoir-faire, sur la pertinence et la valeur ajoutée de son offre de services et sur la qualité de sa prestation de services.

DEVENIR UN ALLIÉ DE CHOIX DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN MATIÈRE DE SERVICES PARTAGÉS

LES VALEURS

Le Centre appuie son action sur des valeurs, dont les plus fondamentales sont spécifiées dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise : la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.

En tant qu'allié de confiance de l'administration publique, le Centre pratique une gestion rigoureuse et transparente. En conséquence, il a mis en avant un certain nombre de valeurs organisationnelles qui donnent des repères à son personnel et qui visent à le mobiliser. Ces valeurs positionnent, également, le Centre à l'égard de ses clients.

LE SENS DU SERVICE



Avoir le souci de fournir une réponse optimale aux besoins évolutifs des clients.

L'ESPRIT D'ENTREPRISE



Avoir la capacité de contribuer de manière proactive et créative à la réussite du Centre et de ses clients.

LA COOPÉRATION



Avoir la volonté de mettre en commun les compétences et les ressources requises pour produire ensemble une valeur ajoutée pour ses clients.

LES DOMAINES D'ACTIVITÉ

Le Centre offre une gamme très diversifiée de services. Il traite avec des centaines de clients issus principalement des organismes publics, mais aussi des établissements du réseau de la santé et des services sociaux et de l'éducation, des municipalités et de la population. Le Centre agit également à titre d'Éditeur officiel du Québec.

Au 31 mars 2015, le catalogue de services du Centre couvre les domaines suivants :

APPELS D'OFFRES ET ACQUISITIONS

- > Achats regroupés
- > Acquisition de biens
- > Acquisition de biens en technologies de l'information
- > Acquisition de services
- > Portail d'approvisionnement

RESSOURCES FINANCIÈRES

- > Assistance de première ligne pour les utilisateurs de SAGIR (Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources)
- > Production des opérations comptables à SAGIR
- > Production des opérations en acquisition de biens et de services à SAGIR

RESSOURCES MATÉRIELLES

- > Achat et transport de meubles
- > Aménagement et projets immobiliers
- > Disposition des biens excédentaires de l'État
- > Messagerie et courrier

COMMUNICATIONS



- > Conception graphique
- > Gestion et organisation d'événements
- > Placement média
- > Publications
- > Publicité et relations publiques
- > Services langagiers

RESSOURCES HUMAINES

- > Carrière
- > Dotation
- > Formation
- > Rémunération et avantages sociaux
- > Santé au travail
- > Gestion des contributions
- > Information de gestion et élaboration de données statistiques



SERVICES DE DOCUMENTATION

- > Bibliothèque Cécile-Rouveau
- > Gazette officielle
- > Gestion des droits d'auteurs
- > Gestion documentaire et entreposage
- > Impression
- > Numérisation
- > Réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales



SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL



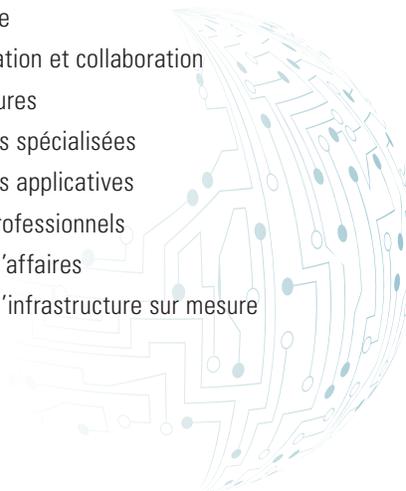
- > Lutte contre les incendies de forêt
- > Nolisement des aéronefs
- > Surveillance du territoire
- > Transport sanitaire aérien

SERVICES WEB

- > Accessibilité des documents téléchargeables
- > Amélioration des sites Web informationnels et collaboratifs
- > Comité sans papier
- > Communications Web
- > Conception de sites Web informationnels et collaboratifs
- > Gestion des noms de domaines
- > Délivrance de certificats Web
- > Entretien de sites Web informationnels et collaboratifs
- > Hébergement de sites Web informationnels
- > Plateforme de collaboration gouvernementale

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET SOLUTIONS D'AFFAIRES

- > Bureautique
- > Communication et collaboration
- > Infrastructures
- > Plateformes spécialisées
- > Plateformes applicatives
- > Services professionnels
- > Solutions d'affaires
- > Solutions d'infrastructure sur mesure

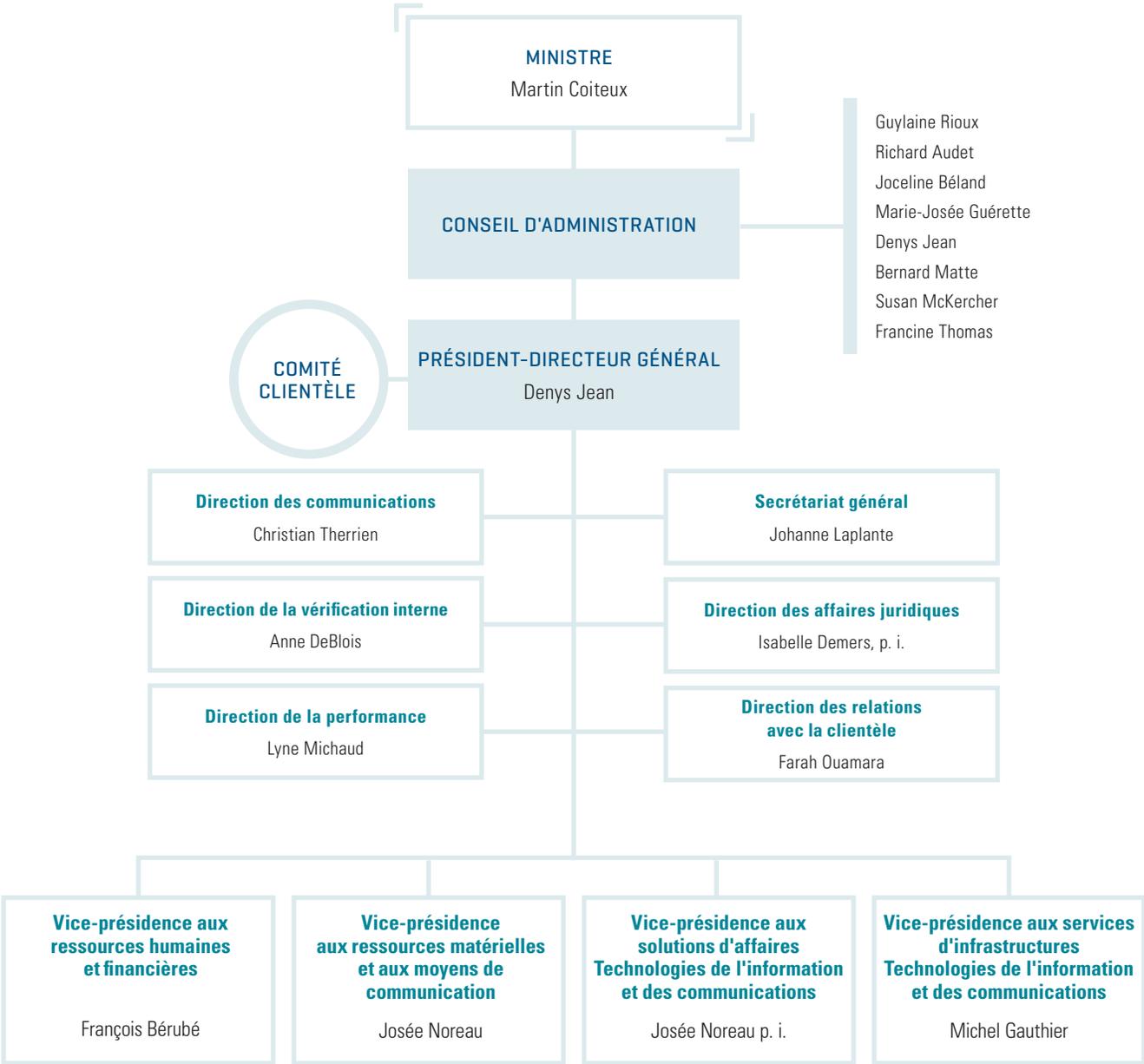


LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE

DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le Centre est sous la responsabilité du ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor et il est administré par un conseil d'administration. Il est dirigé par le président-directeur général, qui est assisté dans ses fonctions par une vice-présidente et deux vice-présidents.

ORGANIGRAMME DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC AU 31 MARS 2015



LE BUREAU DE LA PRÉSIDENTE

Le Bureau de la présidence comprend le Secrétariat général, la Direction des affaires juridiques, la Direction des relations avec la clientèle, la Direction des communications, la Direction de la vérification interne et la Direction de la performance.

LA VICE-PRÉSIDENTE AUX RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

La Vice-présidente aux ressources humaines et financières assure la gestion interne des ressources humaines et financières. Elle est aussi responsable de la tenue de concours de recrutement et du développement des compétences. Elle offre également des services liés à la gestion de la rémunération, des avantages sociaux et du conseil à la retraite ainsi que des programmes d'aide aux employés. Des services de proximité sont aussi accessibles en région par l'entremise de bureaux régionaux. Cette vice-présidente rend également disponibles des services en matière d'opérations comptables, d'acquisition de biens et de services et de soutien aux utilisateurs de première ligne pour SAGIR.

Enfin, en plus des activités de sa mission liées aux ressources humaines et financières, elle est aussi responsable du Service aérien gouvernemental (SAG). Le SAG exploite une flotte diversifiée d'aéronefs qu'il met à la disposition de ses partenaires (le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Société de protection des forêts contre le feu et la Sûreté du Québec) afin de les appuyer dans l'accomplissement de leur mission respective. Il est également responsable d'assurer un service de nolisement sécuritaire et de qualité pour les membres du Conseil exécutif, soit le premier ministre et les ministres et députés ayant une fonction d'administration officielle.

LA VICE-PRÉSIDENTE AUX RESSOURCES MATÉRIELLES ET AUX MOYENS DE COMMUNICATION

La Vice-présidente aux ressources matérielles et aux moyens de communication offre des services en acquisition, en ressources matérielles et en communication. Les services en acquisition qui incluent notamment les regroupements d'achats, les mandats particuliers et les services-conseils liés à l'acquisition de biens et de services. Les services en ressources matérielles comprennent la numérisation, l'impression, la gestion documentaire, l'entreposage, la messagerie et courrier, la disposition des biens excédentaires ainsi que le service d'aménagement. Les services en communication comprennent, entre autres, l'information documentaire, la publicité et le placement médias, la bibliothèque Cécile-Rouleau, les publications gouvernementales et la gestion d'événements.

LA VICE-PRÉSIDENTE AUX SOLUTIONS D'AFFAIRES – TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

La Vice-présidente aux solutions d'affaires a pour mandat de concevoir, de développer et d'exploiter des solutions en technologies de l'information qui sont partagées par l'ensemble de l'appareil gouvernemental ou propres à certains ministères et organismes partenaires. Elle assure également la gouvernance conjointe des projets d'affaires et de l'évolution des solutions avec ses clientèles et parties prenantes.

Elle agit à titre de maître d'œuvre et d'opérateur des solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources humaines, financières et matérielles (SAGIR) à l'échelle gouvernementale, du Système automatisé de gestion de l'information du personnel (SAGIP) et des systèmes de recrutement en ligne du gouvernement.

Elle est également responsable du Centre de compétences Web et du Centre d'expertise en logiciel libre, deux entités appelées à conseiller et à soutenir les ministères et organismes dans la mise en place de nouveaux outils de travail numériques.

Enfin, elle a le mandat de gérer les deux centres de développement de solutions en ressources informationnelles situés à Rimouski et à Saguenay, afin de profiter de la présence dans ces régions de compétences en technologies de l'information et d'établissements visant leur développement.

LA VICE-PRÉSIDENTE AUX SERVICES D'INFRASTRUCTURES – TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

La Vice-présidente aux services d'infrastructures a pour mandat d'offrir aux ministères et organismes une prise en charge partielle ou complète des infrastructures et des services en technologies de l'information. Elle propose des services en matière de réseaux de télécommunication qui incluent notamment la transmission de données par l'intermédiaire du Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM), la téléphonie, la communication mobile avec le déploiement du Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR) ainsi qu'une offre de téléphonie cellulaire.

Par ailleurs, elle met à la disposition des ministères et organismes des systèmes, des infrastructures technologiques et des services de bureautique et offre l'assistance aux utilisateurs.

Enfin, elle planifie et veille à l'évolution des infrastructures technologiques, exploite les centres de traitement et fournit aux ministères et organismes partenaires de l'expertise en sécurité informatique.



Maxime Léveillé-Bussières

Direction des communications

PARTIE II

LES RÉSULTATS



RÉSULTATS RELATIFS AUX OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2015

Le présent rapport annuel de gestion fait état des résultats obtenus au regard des enjeux, des orientations et des objectifs du Plan stratégique 2012-2015 tels qu'ils sont présentés dans le tableau suivant.

<p>ENJEU 1 Une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État</p>	
<p>ORIENTATION 1 Assurer des services pertinents répondant aux besoins de la clientèle</p>	<p>ORIENTATION 2 Consolider les stratégies d'affaires en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle</p>
<p>Objectif 1 > Recentrer l'offre sur les services à valeur ajoutée</p> <p>Objectif 2 > Assurer, d'ici mars 2015, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles</p> <p>Objectif 3 > Assurer la réalisation des projets majeurs confiés par le gouvernement</p> <p>Objectif 4 > Contribuer au déploiement de mesures de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017</p>	<p>Objectif 5 > Instaurer une approche clientèle renouvelée</p> <p>Objectif 6 > Mieux connaître les besoins et les attentes de la clientèle</p> <p>Objectif 7 > Assurer une prestation de services de qualité répondant aux besoins de la clientèle</p> <p>Objectif 8 > Mieux faire connaître le rôle et les services du Centre pour instaurer une réelle culture de services partagés</p>

<p>ENJEU 2 Une organisation performante grâce à l'expertise et à l'engagement du personnel</p>	
<p>ORIENTATION 3 Assurer la disponibilité d'un personnel compétent et des mécanismes de gestion adéquats</p>	
<p>Objectif 9 > Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel dans un contexte de mobilité et de rareté des ressources</p> <p>Objectif 10 > Assurer le développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation</p> <p>Objectif 11 > Améliorer les mécanismes de coordination et les outils de gestion</p>	

SOMMAIRE DES RÉSULTATS RELATIFS AUX OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2015

ENJEU 1

Une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État

ORIENTATION 1

Assurer des services pertinents répondant aux besoins de la clientèle

Objectif 1 > Recentrer l'offre sur les services à valeur ajoutée

	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
1	Taux de réalisation des activités prévues dans le plan d'action annuel.	100 %	79 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	93 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	50 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	36
2	Économies générées annuellement.	Économies moyennes annuelles de 85 M\$.	Les économies générées en 2012-2013 sont de 118,6 M\$.	Les économies générées en 2013-2014 sont de 132,3 M\$.	Les économies générées en 2014-2015 sont de 114,2 M\$.	38

Objectif 2 > Assurer, d'ici mars 2015, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles

	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
3	Taux de réalisation annuel des activités prévues.	100 % au 31 mars 2015.	54 % ² des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	95 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	100 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	40

Objectif 3 > Assurer la réalisation des projets majeurs confiés par le gouvernement

	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
4	Taux de réalisation annuel des projets.	Selon les paramètres établis.	86 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	95 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	80 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	42

Objectif 4 > Contribuer au déploiement de mesures de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017

	INDICATEUR	CIBLE ³	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
5	Taux de réalisation annuel des activités prévues.	À établir annuellement.	71 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	83 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	100 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	47

1 - Ce chiffre représente le pourcentage moyen de réalisation de l'ensemble des activités prévues dans le plan d'action au cours de la période concernée pour cet indicateur.

2 - Le résultat publié dans le rapport annuel 2012-2013 du Centre était de 38 %. Ce résultat a été calculé sur la base de la réalisation du plan d'optimisation échelonné sur trois ans, soit jusqu'au 31 mars 2015. Il a été redressé à 54 % afin qu'il rende compte de l'indicateur correspondant, soit le taux de réalisation annuel des activités prévues.

3 - Les activités sont planifiées annuellement en réponse aux demandes gouvernementales reçues.

ENJEU 1

Une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État

ORIENTATION 2

Consolider les stratégies d'affaires en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle

Objectif 5 > Instaurer une approche clientèle renouvelée

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
6 Nombre de nouvelles mesures mises en place.	À établir annuellement.	45 % des activités nécessaires à la mise en place des mesures ciblées ont été réalisées en 2012-2013 ¹ .	50 % des activités nécessaires à la mise en place des mesures ciblées ont été réalisées en 2013-2014 ¹ . Une mesure a été mise en place.	Travaux réorientés et inscrits au plan de transformation.	48

Objectif 6 > Mieux connaître les besoins et les attentes de la clientèle

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
7 Taux de satisfaction de la clientèle.	90 % au 31 mars 2015.	Le taux de satisfaction de la clientèle est de 87,4 % en date du 31 mars 2013 ⁴ .	Aucune nouvelle mesure du taux de satisfaction n'a été réalisée en 2013-2014.	Aucune nouvelle mesure du taux de satisfaction n'a été réalisée en 2014-2015.	49

Objectif 7 > Assurer une prestation de services de qualité répondant aux besoins de la clientèle

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
8 Taux de réalisation annuel des activités du plan intégré d'amélioration des services d'une durée de trois ans.	100 % au 31 mars 2015.	41 % des activités prévues au plan d'action pour les trois années se terminant le 31 mars 2015 ont été réalisées ¹ .	78 % des activités prévues au plan d'action pour les trois années se terminant le 31 mars 2015 ont été réalisées ¹ .	82 % des activités prévues au plan d'action pour les trois années se terminant le 31 mars 2015 ont été réalisées ¹ .	50

Objectif 8 > Mieux faire connaître le rôle et les services du Centre pour instaurer une réelle culture de services partagés

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE
9 Activités réalisées.	À établir annuellement.	85 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	100 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	100 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ¹ .	52

1 - Ce chiffre représente le pourcentage moyen de réalisation de l'ensemble des activités prévues dans le plan d'action au cours de la période concernée pour cet indicateur.

4 - Ce taux de satisfaction a été obtenu à la suite de l'évaluation de 20 regroupements de services du Centre dont 11 ont été évalués auprès d'un faible nombre de répondants.

ENJEU 2

Une organisation performante grâce à l'expertise et à l'engagement du personnel

ORIENTATION 3

Assurer la disponibilité d'un personnel compétent et des mécanismes de gestion adéquats

Objectif 9 > Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel dans un contexte de mobilité et de rareté des ressources

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE	
10	Nombre de mesures du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail mises en place.	À établir annuellement.	Aucune cible n'a été fixée pour l'année 2012-2013.	100 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées ⁵ . Neuf mesures ont été mises en place.	96 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées. Six mesures ont été mises en place.	55
11	Indice de satisfaction du climat organisationnel.	6,6 ou plus au 31 mars 2015.	L'indice de satisfaction du climat organisationnel est de 6,4 en date du 31 mars 2013.	Aucune nouvelle mesure de l'indice de satisfaction du climat organisationnel n'a été réalisée en 2013-2014.	Aucune nouvelle mesure de l'indice de satisfaction du climat organisationnel n'a été réalisée en 2014-2015.	56
12	Taux annuel de départ volontaire.	14 %	Le taux de départ volontaire pour l'année 2012-2013 est de 13,18 %.	Le taux de départ volontaire pour l'année 2013-2014 est de 12,76 %.	Le taux de départ volontaire pour l'année 2014-2015 est de 14,24 %.	57

Objectif 10 > Assurer le développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE	
13	% annuel de la masse salariale consacrée à la formation.	1,5 % par an.	1,8 % constitue le % annuel de la masse salariale consacrée à la formation.	1,6 % constitue le % annuel de la masse salariale consacrée à la formation.	1,8 % constitue le % annuel de la masse salariale consacrée à la formation.	57
14	Taux de réalisation du plan d'action de développement des compétences du personnel.	100 % au 31 mars 2015.	Aucune cible n'a été fixée pour l'année 2012-2013.	65 % des activités prévues ont été réalisées ⁵ .	En accord avec les objectifs inhérents du plan de transformation du Centre, le plan d'action de développement des compétences du personnel doit être réévalué et modifié.	58

Objectif 11 > Améliorer les mécanismes de coordination et les outils de gestion

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015	PAGE	
15	Nombre de mécanismes et d'outils de gestion améliorés.	À établir annuellement.	42 mécanismes et outils ont été améliorés sur un total de 51 prévus au plan d'action annuel, soit 82 % des améliorations prévues ⁵ .	30 mécanismes et outils ont été améliorés sur un total de 38 prévus au plan d'action annuel, soit 79 % des améliorations prévues ⁵ .	9 mécanismes et outils ont été améliorés, 2 sont en cours d'amélioration et 1 en attente de réalisation sur un total de 12 prévus au plan d'action annuel, soit 79 % des améliorations prévues.	59

5 - Ce chiffre représente le pourcentage moyen de réalisation de l'ensemble des activités prévues dans le plan d'action au cours de la période concernée pour cet indicateur.

RÉSULTATS RELATIFS AUX OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2015



Objectif 1 > Recentrer l’offre sur les services à valeur ajoutée

Les services partagés permettent d’améliorer la performance administrative à l’échelle gouvernementale par le regroupement de ressources, le maintien d’une expertise, l’optimisation des façons de faire et la réalisation d’économies. D’ailleurs, un fort potentiel d’économies est toujours présent dans l’appareil gouvernemental à cet égard.

Ainsi, le Centre intensifie ses efforts afin d’augmenter le taux d’adhésion et de dégager des masses critiques permettant de réduire les coûts, d’optimiser les processus et de maximiser les bénéfices à l’échelle gouvernementale. Pour ce faire, il vise à offrir des services pertinents répondant aux besoins de sa clientèle.

OBJECTIF > 1	INDICATEUR 1	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux de réalisation des activités prévues dans le plan d’action annuel	100 %	79 % des activités prévues au plan d’action annuel ont été réalisées	93 % des activités prévues au plan d’action annuel ont été réalisées	50 % des activités prévues au plan d’action annuel ont été réalisées

En 2014-2015, le Centre a reçu du gouvernement le mandat de se recentrer sur sa mission d’origine dans le cadre de l’un des trois grands chantiers en lien avec la rénovation de l’État. En conséquence, différents travaux ont été amorcés en cours d’année dans la perspective de développer une nouvelle vision d’affaires du Centre.

En parallèle, plusieurs activités prévues au plan d’action annuel dans le but de recentrer son offre de services ont été réalisées. Ces réalisations sont associées aux domaines d’activité suivants.

RESSOURCES HUMAINES

- Offre de services concernant le programme d'aide aux employés (PAE) auprès de plusieurs ministères et organismes. Le Centre sert maintenant un plus grand nombre de clients, soit un total de 22 751 personnes, une augmentation nette de 816 personnes représentant une hausse de 3,7 % par rapport à l'année 2013-2014.
- En réponse à l'offre de services à la carte en gestion des ressources humaines, 18 nouvelles ententes ont été signées, notamment pour les services en ergonomie, en prévention et gestion de situation de conflits et de harcèlement psychologique ainsi qu'en évaluation des emplois.

RESSOURCES MATÉRIELLES

- Le Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires (RLRO, c. C-65.1,r.7.1) édicte les règles concernant la valorisation des biens excédentaires de l'État, connus sous l'appellation « surplus ». L'application de ce règlement est assumée par le Centre. À cet effet, il offre des services de disposition des biens excédentaires provenant d'organismes publics, parapublics et municipaux, pour les biens confisqués par le Directeur des poursuites criminelles et pénales et les biens non réclamés de Revenu Québec.

La disposition des biens s'effectue généralement par l'intermédiaire d'appels d'offres et de ventes aux enchères. Le Centre offre également un espace électronique où les ministères et organismes peuvent disposer de leurs biens excédentaires entre eux, et ce, gratuitement (babillard électronique).

La poursuite des efforts déployés visant l'élargissement de son offre de services concernant la disposition des biens excédentaires a permis la signature d'ententes avec 25 nouveaux clients issus des municipalités du Québec et d'autres secteurs, notamment de commissions scolaires, d'établissements d'enseignement collégial et universitaire et du secteur de la santé.

LE CENTRE ET SA MISSION - PLAN DE TRANSFORMATION

- Au cours de la dernière année, le Centre a amorcé d'importants travaux visant à recentrer ses activités sur sa mission d'origine. Ces travaux sont à la base du plan de transformation qui guidera le Centre, au cours des prochaines années, dans l'évaluation de ses produits et services et qui lui permettra de mettre sur pied une offre de services à valeur ajoutée.

Pour ce faire, la première étape a consisté à réaliser l'inventaire des services du Centre pour en permettre l'analyse en vue d'en déterminer la valeur ajoutée. Cette évaluation était basée sur plusieurs critères, notamment :

- ▶ La capacité à optimiser les services chez la clientèle;
- ▶ Les économies annuelles gouvernementales;
- ▶ L'expertise de pointe non disponible dans les organisations clientes;
- ▶ L'accès à de l'information confidentielle;
- ▶ La rentabilité;
- ▶ La disponibilité du service et conditions inhérentes dans le secteur privé.

Cet inventaire a été au centre de la démarche visant à développer une vision d'affaires basée sur trois axes :

- ▶ Le recentrage de l'offre de services sur des créneaux d'excellence à valeur ajoutée;
- ▶ L'instauration d'une approche clientèle renouvelée;
- ▶ L'obtention des conditions d'exercice permettant de contrôler la structure de coût du Centre.

Les travaux réalisés au cours de cette démarche ont permis de guider les autorités du Centre dans l'élaboration de son plan de transformation.

OBJECTIF > 1	INDICATEUR 2	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Économies générées annuellement	Économies moyennes annuelles de 85 M\$	Les économies générées en 2012-2013 sont de 118,6 M\$	Les économies générées en 2013-2014 sont de 132,3 M\$	Les économies générées en 2014-2015 sont de 114,2 M\$

En 2014-2015, le Centre a largement dépassé la cible qu'il s'était fixée en générant des économies de 114,2 millions de dollars. Ces résultats sont le fruit du regroupement des services administratifs qui contribue non seulement au maintien d'une expertise, mais aussi à la réduction des coûts gouvernementaux. Le tableau suivant fait état des économies ainsi obtenues et des principales réalisations au chapitre de l'intégration, de la rationalisation et de l'optimisation des services administratifs à l'échelle gouvernementale pour l'année 2014-2015.

ÉCONOMIES GÉNÉRÉES EN 2014-2015

DOMAINE D'ACTIVITÉ	ÉCONOMIES (M\$)		
	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Acquisitions			
> Économies découlant d'achats regroupés	76,5	81,2	69,3
> Placement média	28,8	27,8	21,3
Moyens de communication			
> Publicité	1,5	0,1	0,6
Ressources humaines			
> Gestion de la rémunération et des avantages sociaux	4,1	4,2	3,2
> Opérations gouvernementales de dotation	1,7	1,6	—
Ressources informationnelles			
> Infrastructures réseau et services téléphoniques	5,0	16,0	18,4
> Services opérationnels en soutien à SAGIR	1,0	1,4	1,4
TOTAL DES ÉCONOMIES	118,6	132,3	114,2

En plus des économies gouvernementales générées par les services partagés, le Centre procure aux ministères et organismes une source de revenus supplémentaires par son offre de services en gestion et disposition des biens. Ainsi, en 2014-2015, il a retourné la somme de 10,4 millions de dollars aux ministères et organismes propriétaires de biens excédentaires. Rappelons qu'il a la responsabilité de coordonner la disposition des biens conformément au Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Biens excédentaires vendus au public	8,1 M\$	10,0 M\$	11,8 M\$
Sommes retournées aux ministères et organismes propriétaires de ces biens	7,1 M\$	8,7 M\$	10,4 M\$

De plus, le Centre a remis près de 30 700 équipements informatiques usagés à l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec (OPEQ)⁶. Cet organisme a récupéré près de 40 % des biens pour les remettre aux écoles sur le territoire québécois. Les équipements informatiques non utilisables ont quant à eux été remis par l'OPEQ à des centres de formation en entreprise et récupération (CFER).

6 - L'information provient de l'OPEQ.

Objectif 2 > Assurer, d'ici mars 2015, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles

Le Centre a entamé la révision de son offre de services afin de s'assurer qu'elle répondra plus adéquatement aux besoins de la clientèle, qu'elle représentera une valeur ajoutée sur le plan gouvernemental et qu'elle générera des économies.

Dans cette perspective, et en appui aux orientations gouvernementales, la mise en œuvre du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles représente un fort potentiel de gains en matière de productivité. Beaucoup d'efforts seront déployés au cours des prochaines années pour que les objectifs soient atteints. Ce plan vise notamment la mise en commun des infrastructures technologiques, la consolidation des environnements bureautiques et celle des services de télécommunication.

OBJECTIF > 2	INDICATEUR 3	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux de réalisation annuel des activités prévues	100 % au 31 mars 2015	54 % ⁷ des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	95 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	100 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées

En 2014-2015, le Centre a réalisé des travaux relatifs à l'axe 3 du Plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles relatif à la mise en commun des infrastructures réseau et des services téléphoniques.

MISE EN COMMUN DES INFRASTRUCTURES TECHNOLOGIQUES

- Dans le cadre du regroupement et de la centralisation de la gestion des centres de traitement informatique, le Centre a réalisé la prise en charge de l'hébergement de l'ordinateur central de l'Agence du revenu du Québec ainsi que la prise en charge de l'hébergement des infrastructures du ministère de la Justice du Québec.

MISE EN COMMUN DES INFRASTRUCTURES RÉSEAU ET DES SERVICES TÉLÉPHONIQUES

- Poursuite de la migration de salles de visioconférence conformément à l'offre de services du Centre, caractérisée par la prise en charge de 807 salles supplémentaires. Depuis le lancement du service en 2012, 2 303 terminaux ont été reliés au pont de visioconférence.
- Ajout de 5 377 lignes supplémentaires dans le cadre de son offre de services en téléphonie cellulaire.
- Dans le but d'établir une nouvelle offre en téléphonie IP, le Centre a entrepris l'élaboration d'un dossier d'affaires. À cet effet, une publication d'une demande d'intérêt a été réalisée visant à mieux aligner le besoin et l'offre de marché, permettant ainsi de déterminer le meilleur scénario à présenter au dossier d'affaires. Au 31 mars 2015, l'état d'avancement du dossier d'affaires est de 65 %.

7 - Le résultat publié dans le rapport annuel 2012-2013 du Centre était de 38 %. Ce résultat a été calculé sur la base de la réalisation du plan d'optimisation échelonné sur trois ans, soit jusqu'au 31 mars 2015. Il a été redressé à 54 % afin qu'il rende compte de l'indicateur correspondant, soit le taux de réalisation annuel des activités prévues.

AUTRES RÉALISATIONS – UTILISATION DU LOGICIEL LIBRE

- Le Centre a reçu le mandat de développer une expertise de pointe afin d'accompagner les organismes publics dans l'élaboration de solutions basées sur des logiciels libres, et ce, au bénéfice de l'État québécois. En effet, l'utilisation du logiciel libre contribue à la réduction des dépenses gouvernementales et participe à l'amélioration de l'autonomie des organismes publics par rapport aux grands prestataires de services.

- En continuité avec les réalisations de l'année précédente, dont la création du Centre d'expertise en logiciel libre, le Centre contribue en continu, auprès des ministères et des organismes, à la mise en œuvre de la stratégie d'utilisation du logiciel libre du gouvernement du Québec. À cet effet, des outils ont été mis en place ou ont été améliorés afin que soit soutenue la réalisation des projets, soit :
 - ▶ Une méthodologie d'analyse des logiciels libres ;
 - ▶ Trois licences de logiciels libres du Québec pour les développements faits par le gouvernement ;
 - ▶ Une communauté de pratique sur le logiciel libre sur la plateforme du gouvernement ouvert ;
 - ▶ Un modèle de communauté ;
 - ▶ Un système de gestion de développement collaboratif de logiciel, appelé « *La forge* », dont les objectifs sont de permettre :
 - À plusieurs développeurs de participer ensemble au développement d'un ou plusieurs logiciels ;
 - De partager les solutions développées par les communautés ;
 - La mise en commun, le partage et la mutualisation des logiciels entre les organismes publics, source d'économies potentielles.
 - ▶ L'élaboration de trois formations.

De plus, le Centre a collaboré à la promotion du logiciel libre par sa participation à de nombreuses conférences et présentations, par sa participation à l'organisation du Salon du logiciel libre du Québec et par l'animation d'un forum de discussion. Il a accompagné les organismes publics dans la mise en œuvre des projets impliquant l'utilisation de logiciels libres en partenariat avec certains ministères et organismes.

ENJEU 1

Une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État

ORIENTATION 1

Assurer des services pertinents répondant aux besoins de la clientèle

AXE II

Le soutien et l'expertise reconnue

Objectif 3 > Assurer la réalisation des projets majeurs confiés par le gouvernement

Le regroupement des experts dans des domaines clés constitue une réelle valeur ajoutée pour l'administration publique, car il facilite le développement des compétences et la gestion de la relève de façon à préserver l'expertise.

OBJECTIF > 3	INDICATEUR 4	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux de réalisation annuel des projets	Selon les paramètres établis	86 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	95 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	80 % des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées

Dans le domaine des technologies de l'information, le gouvernement du Québec confie la réalisation de projets majeurs au Centre. L'expertise de ce dernier a notamment contribué au déploiement de la Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) et à celui du Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR).

En matière de services aériens gouvernementaux, le Centre entend améliorer son offre de services de transport sanitaire afin d'appuyer le ministère de la Santé et des Services sociaux dans l'accomplissement de sa mission.

L'année 2014-2015 a permis la poursuite des travaux relatifs à ces projets majeurs, plus particulièrement par la réalisation des activités suivantes.

SOLUTION D'AFFAIRES EN GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES (SAGIR)

- La phase SGR2 de SAGIR vise la modernisation des pratiques et des outils de gestion des ressources humaines, à l'exception de ceux concernant la dotation (inclus dans la phase SGR3) ainsi que le calcul et la préparation de la paie (intégrés au Système automatisé de gestion des informations sur le personnel). Cette phase a été réalisée en deux livraisons, la première ayant été réalisée en 2010-2011.

La deuxième livraison de cette phase vise à ajouter des fonctions au système de gestion des ressources humaines, notamment celles concernant la gestion de l'assiduité, des absences, du bulletin de paie et des listes de rappel. Cette deuxième livraison a été conçue et réalisée en 2013-2014 et mise en production en 2014-2015. De plus, les huit demandes d'améliorations reçues et autorisées en marge de cette deuxième livraison ont été livrées au cours de l'année en réponse aux besoins exprimés par les utilisateurs.

L'année 2014-2015 a permis de compléter la réalisation et la mise en œuvre de la phase SGR2 de SAGIR, caractérisée par l'implantation d'une application en libre-service pour le domaine des ressources humaines. Cette application est accessible à 70 000 employés du gouvernement du Québec répartis dans plus de 110 ministères et organismes. La mise en œuvre de cette phase de SAGIR permet d'améliorer la gestion des ressources dans la fonction publique, notamment par :

- ▶ Un renforcement de l'application du cadre gouvernemental de gestion des ressources humaines;
- ▶ L'élimination de trois millions de documents en version papier par année;
- ▶ L'automatisation des mécanismes permettant le suivi de l'assiduité;
- ▶ Une gestion plus rapide de l'information;
- ▶ Un accroissement de l'autonomie des utilisateurs.

- La phase SGR3 de SAGIR vise à munir le gouvernement d'un système de dotation en ligne, permettant ainsi la mise en place d'un service grand public de dotation en ligne des postes dans la fonction publique par recrutement et prenant également en considération les services de mutation, d'affectation et de promotion du personnel de la fonction publique.

Cette phase de SAGIR est exploitée par l'intermédiaire d'un progiciel en mode services acquis en 2013-2014. Cette approche permet d'optimiser les coûts d'acquisition car le coût de développement de ce progiciel est assumé par de nombreux clients et permet un déploiement plus rapide.

La portée de la phase SGR3 de SAGIR comprend tout le personnel nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique ainsi que le personnel policier relevant du gouvernement du Québec. Dans un souci d'efficacité, ce projet sera réalisé en deux volets soit :

- ▶ Volet 1 : Personnel nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique;
- ▶ Volet 2 : Personnel policier.

Cette réalisation en deux volets est plus adaptée à la réalité, car ces deux volets :

- ▶ Ont des maîtres d'ouvrage distincts;
- ▶ Font l'objet de décisions distinctes de la part du Conseil du trésor;
- ▶ Font l'objet d'une reddition de comptes distincte.

Une première version de la solution concernant le volet 1 a été mise en production au Centre en février 2015 en prévision de sa mise en ligne. Une seconde version sera implantée dans l'ensemble des ministères et des organismes au cours de la prochaine année.

- Le progiciel de gestion intégré de la firme Oracle, acquis en 1999, constitue la base technologique liée au fonctionnement de SAGIR. La firme Oracle a annoncé le maintien du soutien technique complet pour la version 11 de son progiciel utilisé par SAGIR jusqu'en novembre 2013, et un soutien limité jusqu'en décembre 2015.

Par conséquent, il devenait impératif de procéder à la mise à niveau du progiciel utilisé pour assurer le fonctionnement de SAGIR par une migration vers sa version 12, cela afin que les risques de perturbations majeures des opérations soient réduits et que la pérennité des actifs informationnels de SAGIR soit assurée.

À cet effet, le gouvernement a autorisé la réalisation de travaux de mise à niveau, la première étape étant la réalisation d'une étude dont les résultats serviront à constituer le dossier d'affaires requis par la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles.

Cette étude, en cours en 2014-2015, permettra de déterminer les effets de cette nouvelle version, de définir les différentes stratégies de réalisation, d'évaluer plus précisément les efforts requis pour la réalisation et l'implantation de cette mise à niveau. Elle permettra de recommander au gouvernement une solution de mise à niveau optimale et à moindre coût.

- À la suite de la création de l'Agence du revenu du Québec, les besoins de cette dernière en lien avec la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et communicationnelles ont évolué. Conséquemment, Revenu Québec souhaitait la mise en place d'une solution de type SAGIR, soit SAGIR-RQ, devant répondre aux trois exigences suivantes :
 - ▶ Reconnaissance du rôle de maître d'ouvrage à l'Agence à l'égard des améliorations requises à SAGIR-RQ;
 - ▶ Capacité de répondre aux besoins actuels de l'Agence;
 - ▶ Capacité d'évolution selon les besoins spécifiques de l'Agence sans être assujettie au plan d'évolution gouvernementale de SAGIR ou sans qu'il la limite.

L'Agence a confié au Centre le mandat de définir et de mettre en place une solution respectant ces paramètres. Ainsi, le Centre a procédé, en avril 2014, à l'implantation d'une solution de type SAGIR correspondant à une unité de gestion opérationnelle connue sous le vocable « UGO » afin de répondre aux besoins de l'Agence en matière de gestion des ressources matérielles et financières.

De plus, des travaux ont été amorcés par le Centre en vue d'adapter UGO à la solution de gestion intégrée des ressources humaines conçue par l'Agence.

RÉSEAU NATIONAL INTÉGRÉ DE RADIOCOMMUNICATION (RENIR)

- Le RENIR est conçu pour répondre aux besoins de services de communication de groupes à l'intérieur de l'administration publique afin de soutenir le Plan national de sécurité civile du Québec et d'assurer la continuité des services de radiocommunication auprès des organismes utilisateurs tels que la Sûreté du Québec et le ministère des Transports du Québec.

Le projet de développement du RENIR a été complété en mars 2013. Plus de deux millions de communications par année sont acheminées par l'intermédiaire de ce réseau qui couvre une superficie de plus de 560 000 km² et qui repose notamment sur 131 sites radios dotés de la technologie d'allocation dynamique de fréquences (ADF). Le RENIR constitue un réseau de sécurité publique et, à cet égard, il doit être disponible en tout temps, quelles que soient les conditions.

Le Centre poursuit le transfert des clientèles des réseaux conventionnels vers le RENIR. En 2014-2015, 365 terminaux supplémentaires y ont été transférés. De plus, des travaux d'amélioration de couverture ont été réalisés préalablement aux activités de transfert de la clientèle des services préhospitaliers d'urgence du ministère de la Santé et des Services sociaux afin que le succès de l'opération soit assuré.

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

- Le service d'évacuation aéromédicale est offert par le Service aérien gouvernemental. Il vise à assurer l'évacuation de patients en provenance de régions éloignées et dont la condition clinique exige un transport rapide vers les grands centres hospitaliers du Québec et des soins médicaux intensifs en cours de vol.

Le Centre a entrepris la réalisation de différents projets qui permettront d'améliorer son service d'évacuation aéromédicale. L'année 2014-2015 est caractérisée par les réalisations suivantes.

- ▶ Poursuite des travaux d'aménagement de l'avion de type Dash-8 acquis en juillet 2012 à l'occasion de la mise en place d'un service d'avion-ambulance. Les enjeux d'ingénierie expliquent notamment les délais rendus nécessaires.
- ▶ Poursuite et fin des travaux d'aménagement de l'avion de type Challenger acquis en février 2012 en remplacement de l'avion-hôpital. Ces travaux d'aménagement permettront à l'avion de répondre aux exigences essentielles à l'exercice de sa mission.

Le nouvel avion-hôpital est en service depuis septembre 2014 et compte déjà à son actif la réalisation de 252 missions, assurant ainsi le transport de 464 patients.

MISE À NIVEAU DES LOGICIELS DES POSTES DE TRAVAIL

- Le Centre offre actuellement les services relatifs au bureau électronique à plus de 12 000 utilisateurs à partir de plus de 21 100 postes de travail répartis entre le Centre et ses clients, et utilisant essentiellement le système d'exploitation Windows XP de Microsoft. Ces postes de travail emploient également différentes versions de la suite bureautique, soit Office XP, Office 2003 et Office 2007.

La version Office XP, les versions Windows XP et Office 2003 ne sont plus supportées par la firme Microsoft depuis avril 2014. Le Centre a donc reçu pour mandat d'adapter les postes de travail à un système d'exploitation et à une suite bureautique modernes et supportés par Microsoft.

Plus de 1 500 applications touchant les postes de travail ont été répertoriées, dont plus de 1 000 applications à gestion centralisée qui sont sous la responsabilité du Centre et qui peuvent être touchées par la mise à niveau des postes de travail.

Ce projet est planifié sur une période de trois ans. Il comporte plusieurs étapes et travaux, notamment ceux complétés en 2013-2014 :

- ▶ La réalisation des architectures détaillées ;
- ▶ L'inventaire et l'analyse de compatibilité du matériel et des logiciels ;
- ▶ Les stratégies de mise en œuvre.

Les travaux entrepris au cours de l'année 2014-2015, deuxième année sur les trois années de réalisation planifiées, sont ceux relatifs à :

- ▶ La conception des trousseaux de logiciels ;
- ▶ L'élaboration du calendrier de déploiement ;
- ▶ L'amorce du déploiement.

ÉVALUATION DES RETOMBÉES APPLICATIVES DE LA MISE À NIVEAU DES LOGICIELS DES POSTES DE TRAVAIL – ADAPTATION DES APPLICATIONS

- Dans le cadre du mandat de mise à niveau des logiciels des postes de travail, le Centre a accompli des travaux visant à réaliser les adaptations requises pour permettre le fonctionnement des applications avec Windows 8.1, Office 2013 et Internet Explorer 11 (IE 11).

Objectif 4 > Contribuer au déploiement de mesures de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017

Le Centre collabore à la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 afin que les objectifs gouvernementaux soient concrétisés quant au recrutement et à la promotion des emplois de la fonction publique ainsi qu'en matière de développement et d'évaluation des compétences.

OBJECTIF > 4	INDICATEUR 5	CIBLE ⁸	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux de réalisation annuel des activités prévues	À établir annuellement	71% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	83% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	100% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées

Conformément à la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017, le Centre contribue au déploiement de mesures par sa participation à la réalisation des activités prévues, soit :

- ▶ L'accroissement de l'adhésion à l'offre de services par l'innovation dans les processus de recrutement ;
- ▶ La consolidation et le déploiement de l'offre de services en développement des compétences.

ACCROISSEMENT DE L'ADHÉSION À L'OFFRE DE SERVICES PAR L'INNOVATION DANS LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Aucun concours n'a été publié en 2014-2015.

CONSOLIDATION ET DÉPLOIEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES EN DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

--- Conception de nouveaux produits :

- ▶ Lancement d'un nouveau domaine d'activité « *Service à la clientèle et gestion des plaintes* », offrant cinq formations à la carte ;
- ▶ Poursuite du développement du Programme civil de formation des enquêteurs de l'administration publique québécoise, offrant trois nouvelles formations ;
- ▶ Ajout d'une nouvelle formation en gestion et ressources humaines ayant pour titre : *Développer son leadership pour l'administration publique*.

--- Bonification de l'offre en matière de formation en mode virtuel par la production de nouvelles capsules.

8 - Les activités sont planifiées annuellement en réponse aux demandes gouvernementales reçues.

ENJEU 1

Une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État

ORIENTATION 2

Consolider les stratégies d'affaires en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle

AXE III

Une relation d'affaires simplifiée

Objectif 5 > Instaurer une approche clientèle renouvelée

La satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services du Centre est fondamentale et déterminante pour la réussite des services partagés. L'expérience des dernières années a fait ressortir la nécessité de se doter d'une vision commune de l'approche clientèle et de consolider les stratégies pour mieux cibler les actions à l'égard de la relation d'affaires et de la prestation de services. Ces actions contribueront à améliorer la satisfaction de la clientèle et, par conséquent, la notoriété du Centre.

INDICATEUR 6	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
OBJECTIF > 5 Nombre de nouvelles mesures mises en place	À établir annuellement	45% des activités nécessaires à la mise en place des mesures ciblées ont été réalisées en 2012-2013	50% des activités nécessaires à la mise en place des mesures ciblées ont été réalisées en 2013-2014 Une mesure a été mise en place	Travaux réorientés et inscrits au plan de transformation

Depuis l'année 2012-2013, le Centre a réalisé plusieurs travaux visant à instaurer une approche clientèle s'inspirant de la culture entrepreneuriale afin d'améliorer la qualité de ses services.

Au cours de l'année 2014-2015, le Centre a vécu plusieurs changements organisationnels et a reçu du gouvernement le mandat de se recentrer sur sa mission d'origine dans le cadre de l'un des trois grands chantiers en lien avec la rénovation de l'État.

En conséquence, les travaux en lien avec le cinquième objectif de son plan stratégique ont été réorientés de façon à ce qu'ils s'inscrivent dans la démarche du plan de transformation. Une réflexion complète sur l'approche clientèle a été amorcée.

ENJEU 1

Une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État

ORIENTATION 2

Consolider les stratégies d'affaires en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle

AXE IV

Une prestation de services améliorée

Objectif 6 > Mieux connaître les besoins et les attentes de la clientèle

Pour être en mesure de livrer une prestation de services de qualité, le Centre s'est engagé à mettre en œuvre un plan intégré d'amélioration des services visant à accroître l'efficacité et l'efficacités de ses processus. Pour mieux connaître et suivre l'évolution des besoins et des attentes de sa clientèle, des mécanismes de consultation variés seront utilisés. Toutes ces mesures contribueront à améliorer la satisfaction de la clientèle.

OBJECTIF > 6	INDICATEUR 7	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux de satisfaction de la clientèle	90 % au 31 mars 2015	Le taux de satisfaction de la clientèle est de 87,4% en date du 31 mars 2013	Aucune nouvelle mesure du taux de satisfaction n'a été réalisée en 2013-2014	Aucune nouvelle mesure du taux de satisfaction n'a été réalisée en 2014-2015

À l'automne 2012, un sondage a été réalisé afin de mesurer sept dimensions de la satisfaction de la clientèle. Le taux global pondéré de satisfaction était de 87,4 %.

Afin d'atteindre la cible fixée, le Centre a coordonné une démarche permettant de déterminer de nouvelles actions visant l'amélioration des services à la lumière des résultats de ce sondage de satisfaction. Mentionnons que ces actions, présentées à l'objectif 7, se sont ajoutées à celles réalisées au cours des dernières années.

Considérant les travaux en cours dans le cadre de la démarche menant au plan de transformation du Centre, la décision de réaliser un nouveau sondage auprès de sa clientèle, afin d'obtenir une nouvelle mesure de la satisfaction de la clientèle, a été reportée.

Objectif 7 > Assurer une prestation de services de qualité répondant aux besoins de la clientèle

OBJECTIF > 7	INDICATEUR 8	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux de réalisation annuel des activités du plan intégré d'amélioration des services d'une durée de trois ans	100 % au 31 mars 2015	41 % des activités prévues au plan d'action pour les trois années se terminant le 31 mars 2015 ont été réalisées	78 % des activités prévues au plan d'action pour les trois années se terminant le 31 mars 2015 ont été réalisées	82 % des activités prévues au plan d'action pour les trois années se terminant le 31 mars 2015 ont été réalisées

Le Centre souhaite devenir un allié de choix de l'administration publique en matière de services partagés. Telle est la vision préconisée dans son plan stratégique 2012-2015. Dans cette perspective, il axe sa recherche de la performance sur la qualité des services, la connaissance des attentes de ses clients, le maintien de leur satisfaction ainsi que l'amélioration continue des produits, des services et des processus d'affaires.

Pour répondre à cet engagement, un plan intégré d'amélioration des services à la clientèle a été élaboré. Sa mise en œuvre s'étend sur une période de trois ans. Cette année constitue la troisième de cette démarche et l'année 2014-2015 a fait l'objet de plusieurs réalisations associées à ce plan. Elles sont décrites ci-dessous.

ACQUISITIONS

Le Centre a poursuivi sa démarche visant à améliorer l'accessibilité et à simplifier l'utilisation du service de commande en ligne pour l'impression de cartes professionnelles et de papeterie personnalisée. À cet effet, la dernière année a permis de réaliser un recensement des problématiques inhérentes à l'outil utilisé et de trouver une autre avenue d'amélioration qui s'est traduite par la mise à jour des serveurs.

RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Dans le secteur des technologies de l'information, la poursuite de la révision des processus d'exploitation des technologies de l'information et leur intégration visant l'amélioration des processus de gestion des incidents, des problèmes et des requêtes, a permis d'élaborer une matrice de gestion des changements liée à la réalisation d'un projet.

RESSOURCES HUMAINES

- Dans le but d'améliorer la prestation de services liée au traitement de la rémunération, une démarche de révision des processus basée sur l'approche de la gestion allégée (*Lean management*) a été mise en place en 2012-2013. Une première unité modèle a été mise en service en prévision d'un déploiement général dans les différentes unités de travail.

L'année 2014-2015 a permis d'achever le déploiement auprès de l'ensemble de la clientèle. Ainsi, le Centre a complété la mise en place de huit nouvelles équipes de travail exerçant leurs activités selon une approche basée sur l'optimisation des processus de travail. De plus, 2 nouveaux outils de travail ont été déployés, portant le total à 13 sur les 15 outils prévus par le plan.

- Au regard des services-conseils en gestion des ressources humaines, une révision et une optimisation de certains processus clés ont été amorcées selon les bénéfices escomptés et les besoins d'optimisation. Les travaux se sont poursuivis suivant cette démarche, permettant de compléter l'élaboration d'une procédure de facturation pour les consultations externes du programme d'aide aux employés.
- Le Centre consacre des efforts soutenus à l'amélioration de son taux de réponse global aux appels reçus par le service de première ligne dans le cadre des opérations de concours de recrutement. En 2014-2015, le Centre a réalisé plusieurs travaux afin d'améliorer son taux de réponse aux citoyens soit :
 - ▶ Élaboration d'une formation de base sur mesure pour les préposés aux renseignements ;
 - ▶ Élaboration et diffusion d'une capsule d'information portant sur l'utilisation par les agents de service à la clientèle du nouveau système de dotation en ligne SGR3 ;
 - ▶ Diffusion de formations dans le cadre de l'implantation du nouveau système de dotation en ligne SGR3.

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

Dans une perspective d'amélioration des services de suivi des opérations de vol, le Centre a mis au point des outils de communication adaptés aux besoins des partenaires. À cet effet, il a complété les travaux de conception d'un nouveau système de suivi des opérations, permettant ainsi sa mise en place.

ENJEU 1

Une adhésion accrue à l'offre de services afin d'améliorer la performance administrative de l'État

ORIENTATION 2

Consolider les stratégies d'affaires en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle

AXE V

La notoriété du Centre

Objectif 8 > Mieux faire connaître le rôle et les services du Centre pour instaurer une réelle culture de services partagés

Le Centre entend promouvoir son offre de services auprès des organismes publics, de ceux des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi qu'auprès des municipalités. À cet effet, il compte faire connaître davantage son rôle, démontrer la pertinence et la valeur ajoutée de son offre de services et promouvoir son expertise, ses réalisations et les économies générées par ses activités afin de favoriser une réelle culture des services partagés.

OBJECTIF > 8	INDICATEUR 9	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Activités réalisées	À établir annuellement	85% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	100% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées	100% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées

Le Centre s'est doté d'un plan directeur de communication s'échelonnant jusqu'en 2015, lié à la stratégie de communication élaborée en 2012-2013. Son objectif principal est de mieux faire connaître sa mission et son offre de services à sa clientèle.

En 2014-2015, les activités de communication réalisées ont été, notamment :

Pour sa clientèle :

- ▶ Diffusion de deux infolettres destinées à sa clientèle ;
- ▶ Mise en ligne du catalogue de services dans le cadre de la refonte de son site Web.

À l'interne :

- ▶ Mise en ligne de 11 « mots du président-directeur général » dans l'intranet ;
- ▶ Mise en ligne de 136 « actualités intranet » ;
- ▶ Élaboration du courriel hebdomadaire « *Quoi de neuf?* » et diffusion de 28 parutions.

En ce qui a trait à la mise en valeur de son offre de services auprès de sa clientèle, plusieurs activités de représentation ont été réalisées par le Centre.

PARTICIPATION AUX TRAVAUX DE DIFFÉRENTES TABLES DE CONCERTATION ET ASSOCIATIONS AINSI QUE DE PLUSIEURS REGROUPEMENTS GOUVERNEMENTAUX

Forum des dirigeants sectoriels de l'information et Congrès de l'Association québécoise des établissements de santé et des services sociaux

La tenue de kiosques à cet événement a donné de la visibilité, tant à l'organisation qu'au Centre de compétences Web et au Centre de leadership et de développement des compétences.

Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec

Le Centre a profité de l'occasion offerte par les rencontres des membres de ce forum pour présenter l'évolution et les priorités liées à l'exploitation de SAGIR.

PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS PUBLIQUES

Colloque sur la gestion de la performance des organisations

Cet événement annuel est l'occasion d'expliquer les tendances et les pratiques émergentes des sujets comme la planification et le processus budgétaire, le coût de revient et la tarification, les tableaux de bord, les systèmes d'intelligence d'affaires et la consolidation.

Le colloque a eu lieu en mai 2014 et les sujets abordés concernent particulièrement le coût de revient et la tarification dans les organisations de services.

Le Centre a été invité à cet événement à titre de conférencier.

Journées carrières, salons et foires de l'emploi, kiosques et séances d'information dans les établissements scolaires

Par sa participation à ce type d'initiatives, le Centre fait la promotion de la fonction publique comme employeur de choix à l'occasion des activités de recrutement. En 2014-2015, il a participé à huit activités promotionnelles par sa présence dans les salons et foires de l'emploi et lors de conférences prononcées en classe.

Colloque GP-Québec 2014

Sa présence au colloque par la tenue d'un kiosque a permis de faire la promotion de ses services de formation en lien avec la gestion de projets publics.

Grande conférence de l'IAPQ

Lors d'une rencontre de l'Institut de l'administration publique, le président-directeur général du Centre a été invité à prononcer un mot de remerciement à l'intention du conférencier invité. De plus, des livres ont été remis par le président-directeur général lors de cette conférence, ce qui a permis de faire la promotion des services des Publications du Québec.

Salon international du livre de Québec et de Montréal

La présence à ces salons a donné de la visibilité tant à l'organisation qu'à la Direction des Publications du Québec (DPUBQ), qui en a d'ailleurs profité pour proposer une sélection de livres s'adressant au grand public, y compris des nouveautés éditées au cours des derniers mois. Compte tenu du nombre important de visiteurs à ces événements, le Centre a pu obtenir une très bonne visibilité.

Colloque de l'Association québécoise du transport aérien

Ce colloque regroupe les représentants de l'industrie de l'aviation et a permis au Centre de présenter les services du Service aérien gouvernemental et d'en faire la promotion.

Salon du logiciel libre et des technologies ouvertes 2014

Le Centre a participé à l'organisation conjointe du deuxième Salon, saisissant ainsi l'occasion de faire la promotion des services de son Centre d'expertise en logiciel libre.

ÉVÈNEMENTS DU CENTRE

Au cours de la dernière année, le Centre a organisé des événements mettant en valeur sa mission et son offre de services. Il s'est aussi vu décerner plusieurs prix soulignant son expertise.

Journée des acquisitions et des technologies de l'information et des communications

Pour une quatrième année, le Centre a organisé la Journée des acquisitions et des TIC, qui rassemble plus de 300 représentants du milieu des affaires et des donateurs d'ordres des secteurs public et parapublic ainsi que de grandes entreprises.

Tenu sous le thème *Pour explorer des solutions d'aujourd'hui*, l'événement visait à permettre aux intervenants de ces domaines d'activité importants pour l'administration publique d'être informés et d'échanger avec leurs pairs sur les enjeux et les nouveautés.

Il a permis au Centre de mieux faire connaître son offre de services et ses nouveautés, et plus particulièrement à l'égard des acquisitions et des technologies de l'information.

Inauguration du Centre de numérisation

L'inauguration a permis de faire visiter son Centre de numérisation à près de 40 invités et de leur présenter ses activités. Cette inauguration a fourni l'occasion de présenter à la clientèle son centre moderne et à la fine pointe de la technologie et de réaliser une démonstration du processus de numérisation.

Inauguration du nouvel avion-hôpital du Service aérien gouvernemental

Lors d'une conférence de presse organisée dans le hangar du Service aérien gouvernemental, le Centre a inauguré le nouvel avion-hôpital permettant de remplacer celui présentement utilisé dans le cadre du programme d'évacuations aéromédicales du Québec.

Cérémonie des prix Zénith 2014

Nomination du Centre à titre de finaliste pour le projet de refonte de l'intranet du ministère de la Famille.

Certificat de reconnaissance

Le sous-ministre du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques a remis un certificat de reconnaissance à la directrice de la Bibliothèque Cécile-Rouleau et à la bibliothécaire pour leur contribution au Forum science environnement.

Le Forum a reconnu le grand dévouement du personnel de la Bibliothèque et sa façon professionnelle de prendre en charge les dossiers de recherche documentaire depuis cinq ans.

ENJEU 2

Une organisation performante grâce à l'expertise et à l'engagement du personnel

ORIENTATION 3

Assurer la disponibilité d'un personnel compétent et des mécanismes de gestion adéquats

AXE VI

Une équipe mobilisée et compétente

Objectif 9 > Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel dans un contexte de mobilité et de rareté des ressources

Pour accomplir efficacement sa mission et pour répondre aux besoins de sa clientèle, le Centre doit compter sur un personnel mobilisé et compétent ainsi que sur des outils et des mécanismes de gestion adéquats. Des efforts importants seront déployés au cours des prochaines années pour préserver l'expertise, attirer et fidéliser le personnel et améliorer la performance organisationnelle.

OBJECTIF > 9	INDICATEUR 10	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Nombre de mesures du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail mises en place	À établir annuellement	Aucune cible n'a été fixée pour l'année 2012-2013	100% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées Neuf mesures ont été mises en place	96% des activités prévues au plan d'action annuel ont été réalisées Six mesures ont été mises en place

La réussite des services partagés ne pourrait être possible sans l'apport du personnel. C'est pourquoi le Centre entend offrir un milieu de travail permettant à son personnel d'apporter sa pleine contribution à la réalisation des objectifs organisationnels. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et de concurrence accrue pour obtenir les meilleures ressources, l'attraction et la fidélisation du personnel revêtent une dimension stratégique. Le Centre veut se démarquer à cet égard. C'est pourquoi il s'est doté d'un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail dont les mesures ciblées visent à mieux informer, faire participer et valoriser son personnel. De l'information complémentaire à ce sujet est présentée à la section relative à la mobilisation du personnel et au climat de travail.

Ainsi, le Centre a adopté, en 2013-2014, un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail qui a été diffusé aux gestionnaires et à l'ensemble du personnel. Ce plan prévoit 16 mesures, dont 9 ont été appliquées en 2013-2014 et 6 autres amorcées ou complétées au cours de l'année 2014-2015.

Cet objectif souligne le contexte actuel qui est caractérisé par la mobilité et la rareté des ressources. Ces constats s'appliquent plus particulièrement au personnel du domaine des technologies de l'information, où le Centre est très présent. Ainsi, considérant la rareté de la main-d'œuvre dans ce secteur, particulièrement dans la région de Québec, et le recours fréquent aux technologies de l'information pour répondre aux besoins des citoyens, le Centre devait mettre en œuvre des solutions visant à assurer le maintien de l'expertise gouvernementale en ressources informationnelles.

De plus, comme il est souligné en introduction de la présentation des résultats pour cet objectif, pour accomplir efficacement sa mission et pour répondre aux besoins de sa clientèle, le Centre doit préserver et développer l'expertise en attirant et en fidélisant son personnel, ce qui se traduit par l'amélioration de la performance organisationnelle.

À cet effet, le Centre maintient et poursuit ses activités dans ses deux centres de développement de solutions en ressources informationnelles (CDSRI) mis en place en 2013-2014 : un premier à Rimouski dans la région du Bas-Saint-Laurent, et un second à Saguenay, dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ces deux centres établis en régions déploient leur potentiel pour répondre à une partie des besoins en ressources humaines du Centre pour ce secteur d'activité.

OBJECTIF > 9	INDICATEUR 11	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Indice de satisfaction du climat organisationnel	6,6 ou plus au 31 mars 2015	L'indice de satisfaction du climat organisationnel est de 6,4 en date du 31 mars 2013	Aucune nouvelle mesure de l'indice de satisfaction du climat organisationnel n'a été réalisée en 2013-2014	Aucune nouvelle mesure de l'indice de satisfaction du climat organisationnel n'a été réalisée en 2014-2015

Poursuivant ses efforts pour améliorer la qualité de vie au travail, le Centre a réalisé, en janvier 2013, un sondage afin de mesurer le climat organisationnel et ainsi de rendre compte du degré de satisfaction de son personnel. L'analyse des résultats de ce sondage a permis de dégager des mesures d'amélioration qui ont été mises en place progressivement par le Centre suivant le plan d'amélioration de la qualité de vie au travail, tel qu'il a été présenté précédemment à l'objectif 9, indicateur 10. Afin d'évaluer les effets des mesures appliquées suivant son plan d'amélioration, le Centre devra réaliser un nouveau sondage auprès de son personnel afin d'obtenir une nouvelle mesure de la satisfaction à l'égard du climat organisationnel et d'en constater ainsi l'évolution par rapport à la cible établie dans sa planification stratégique.

OBJECTIF > 9	INDICATEUR 12	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux annuel de départ volontaire	14 %	Le taux de départ volontaire pour l'année 2012-2013 est de 13,18 %	Le taux de départ volontaire pour l'année 2013-2014 est de 12,76 %	Le taux de départ volontaire pour l'année 2014-2015 est de 14,24 %

En 2014-2015, le Centre a presque atteint sa cible, le taux de départ volontaire représentant le nombre d'employés réguliers qui ont volontairement quitté l'organisation, soit à la suite d'une démission ou en raison d'un départ à la retraite, en plus des départs à la suite d'une mutation, par rapport au nombre d'employés de l'organisation pour cette année.

Objectif 10 > Assurer le développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation

Le Centre doit maintenir l'expertise et les connaissances nécessaires à l'accomplissement de sa mission. La prestation et la qualité de ses services passent par l'expertise, la compétence et l'engagement de son personnel. La nature et la diversité des services offerts requièrent, dans certains secteurs d'activité, une expertise pointue qui nécessite une actualisation constante des connaissances. Pour y parvenir, le Centre s'est doté d'un plan d'action de développement des compétences du personnel dans les domaines clés de l'organisation.

OBJECTIF > 10	INDICATEUR 13	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	% annuel de la masse salariale consacrée à la formation	1,5% par an	1,8% constitue le % annuel de la masse salariale consacrée à la formation	1,6% constitue le % annuel de la masse salariale consacrée à la formation	1,8% constitue le % annuel de la masse salariale consacrée à la formation

En 2014-2015, près de 3 millions de dollars ont été alloués à la formation et au développement des compétences, soit l'équivalent de 1,8% de la masse salariale, comparativement à 1,6% en 2013-2014. En plus d'atteindre la cible inscrite dans son plan stratégique, le Centre respecte l'objectif de 1% fixé par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et se conforme aux dispositions de sa Politique de réduction des dépenses.

OBJECTIF > 10	INDICATEUR 14	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
	Taux de réalisation du plan d'action de développement des compétences du personnel	100% au 31 mars 2015	Aucune cible n'a été fixée pour l'année 2012-2013	65% des activités prévues ont été réalisées	En accord avec les objectifs inhérents au plan de transformation du Centre, le plan d'action de développement des compétences du personnel doit être réévalué et modifié

Afin d'assurer le développement des compétences de son personnel, le Centre s'est doté en, 2012-2013, d'un cadre de gestion en développement des compétences et l'a diffusé. Poursuivant cette démarche au cours de l'année 2013-2014, le Centre a élaboré un plan d'action en matière de développement des compétences pour l'ensemble de son personnel. Cependant, compte tenu du contexte actuel, notamment l'annonce d'un plan de transformation du Centre ainsi que les mesures de restriction des dépenses de formation instaurées par le Conseil du trésor, une révision du plan institutionnel et des cibles est nécessaire. Ainsi, des travaux ont été entrepris afin qu'un nouveau plan d'action soit proposé au cours de l'année 2015-2016.

ENJEU 2

Une organisation performante grâce à l'expertise et à l'engagement du personnel

ORIENTATION 3

Assurer la disponibilité d'un personnel compétent et des mécanismes de gestion adéquats

AXE VII

Des mécanismes de gestion et de gouvernance renforcés

Objectif 11 > Améliorer les mécanismes de coordination et les outils de gestion

Le Centre entend se doter de mécanismes de gestion et de suivi mieux adaptés à ses besoins, notamment pour améliorer la reddition de comptes, pour mesurer ses coûts et sa performance et pour suivre l'évolution de son organisation. Il veillera à disposer des mécanismes et des outils de gestion nécessaires pour répondre efficacement aux attentes en matière d'efficacité et d'efficacité organisationnelle.

De plus, il entend tirer pleinement profit de ses instances de gouvernance dans l'évolution de son modèle d'affaires. Puisque les services offerts en mode partagé ont une portée gouvernementale, il est essentiel que les changements soient entérinés par ces instances. Pour ce faire, des comités de gouvernance stratégiques issus du conseil d'administration seront mis en place en soutien à la direction du Centre dans l'obtention des résultats visés dans sa planification triennale.

	INDICATEUR 15	CIBLE	RÉSULTATS 2012-2013	RÉSULTATS 2013-2014	RÉSULTATS 2014-2015
OBJECTIF > 11	Nombre de mécanismes et d'outils de gestion améliorés	À établir annuellement	42 mécanismes et outils ont été améliorés sur un total de 51 prévus au plan d'action annuel, soit 82 % des améliorations prévues	30 mécanismes et outils ont été améliorés sur un total de 38 prévus au plan d'action annuel, soit 79 % des améliorations prévues	9 mécanismes et outils ont été améliorés, 2 sont en cours d'amélioration et 1 en attente de réalisation sur un total de 12 prévus au plan d'action annuel, soit 79 % des améliorations prévues.

En 2014-2015, des mécanismes et des outils de gestion ont été améliorés, notamment par :

- > La réalisation de travaux relatifs à la gestion et au suivi des contrats et des projets ainsi que par la gestion des risques, en particulier :
 - ▶ La mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance ayant pour mandat d'assurer la gouvernance des investissements du Centre, l'approbation et la gestion des projets ;
 - ▶ Le suivi bisannuel du portefeuille de projets élaboré en 2013-2014 en coordination avec l'opération de saisie des données sur l'état de santé des projets ;
 - ▶ La mise à jour du portrait et du suivi des projets et l'analyse des projets de plus de 5 millions de dollars ;
 - ▶ La réalisation d'un exercice de priorisation des projets ;
 - ▶ L'amélioration du processus de priorisation des projets ;
 - ▶ La mise en place d'un tableau de bord des risques ;
 - ▶ Le suivi semestriel des risques majeurs ;
 - ▶ La réalisation de travaux d'étalonnage avec pour objectif la mise en place des meilleures pratiques de cartographie des risques majeurs ;
 - ▶ Le début des travaux de révision de la cartographie des risques majeurs.

- > Repositionnement de la fonction finance et optimisation des systèmes et des processus de gestion financière par :
 - ▶ La poursuite de l'application progressive à près de 88 % des secteurs de l'organisation du modèle unique d'établissement du coût de revient;
 - ▶ La poursuite et la fin des travaux d'implantation d'un outil intégré de planification et de suivi budgétaire et du coût de revient.

- > L'implantation d'une méthodologie de calcul et de suivi des économies gouvernementales générées par l'offre de services du Centre :
 - ▶ Au 31 mars 2015, 64 % des économies gouvernementales générées par le Centre, tel qu'elles sont présentées dans cette section du présent rapport à l'objectif 1 – indicateur 1, sont calculées en conformité avec le nouveau cadre de calcul des économies, soit celles liées aux placements médias et aux achats regroupés.

- > La poursuite de l'optimisation de son service d'entreposage visant à réduire les coûts par la réalisation de travaux d'analyse des besoins en vue d'acquérir un système de gestion d'entrepôt (SGE). Cette démarche fait suite au regroupement réalisé en 2012-2013 des trois centres d'entreposage en un seul endroit.

En continuité de cette démarche d'analyse et d'optimisation, un bilan a été réalisé visant à calculer les économies générées par le regroupement des entrepôts en l'absence d'un SGE. Ce bilan a permis de dégager les constats suivants :

- ▶ Les économies générées concernent la récurrence du loyer de 538 000 dollars;
- ▶ Le fonctionnement des entrepôts utilisant un SGE permettrait de générer des économies spécifiques supplémentaires.

Ainsi, un SGE serait mieux adapté aux normes et aux besoins actuels et permettrait :

- ▶ D'uniformiser les opérations;
- ▶ De réduire les coûts de fonctionnement;
- ▶ De remplacer l'utilisation du papier par des transactions électroniques;
- ▶ D'améliorer la fiabilité des données sur la gestion des stocks;
- ▶ D'améliorer la qualité du service offert à la clientèle.

À cet effet, le Centre a publié, en 2014-2015, un appel d'offres public en vue d'acquérir un SGE qui a permis de sélectionner un produit et de cibler un fournisseur dans le respect du processus contractuel. Ce produit a subi des tests confirmant sa conformité par rapport aux besoins du secteur de l'entreposage du Centre. Son implantation est prévue pour le début de l'année 2015-2016.

RÉSULTATS RELATIFS À LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

La Déclaration de services aux citoyens exprime les engagements que le Centre a pris envers les citoyennes et les citoyens du Québec ainsi que les modalités leur permettant d'exprimer un commentaire ou de formuler une plainte. Les engagements portent sur l'accessibilité des services, la courtoisie à l'accueil, la confidentialité, l'équité, la transparence ainsi que les délais de traitement. Cette déclaration du Centre a fait l'objet d'une mise à jour en 2014-2015.

Le délai prévu pour l'envoi d'un accusé de réception à la suite d'une plainte ou d'un commentaire transmis par la poste, par télécopieur ou par courriel est de cinq jours ouvrables ou moins, à compter de sa réception. Le délai prévu pour le traitement d'une plainte est de 20 jours ouvrables ou moins, suivant sa réception.

En 2014-2015, 17 plaintes ont été inscrites au Registre institutionnel de suivi des demandes d'information, des commentaires et des plaintes. La totalité de ces plaintes nécessitait la transmission d'un accusé de réception parce qu'elles avaient été faites par écrit. Ces accusés de réception ont été acheminés dans le respect du délai prescrit dans la Déclaration de services aux citoyens. En ce qui concerne le traitement de ces 17 plaintes, la totalité des réponses a été transmise à l'intérieur du délai prescrit dans la Déclaration de services aux citoyens.

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre de plaintes reçues	52 ⁹	20	17
Nombre de réponses fournies dans le délai prévu dans la Déclaration de services aux citoyens	39	20	17
Nombre de réponses fournies au-delà du délai prévu dans la Déclaration de services aux citoyens	13 ⁹	—	—

9 - Le nombre élevé de plaintes est notamment attribuable aux changements qui ont été apportés aux campagnes de recrutement réalisées au collégial et au secondaire afin que la nouvelle classification adoptée pour les agents de secrétariat soit respectée. Ces changements ont généré un nombre important de questions, de commentaires et de plaintes, ce qui a pu allonger le délai de traitement. De plus, afin de donner suite à certaines questions, des réponses ont dû être obtenues auprès des responsables des orientations gouvernementales.

UTILISATION DES RESSOURCES

RESSOURCES HUMAINES

EFFECTIF EN POSTE AU 31 MARS

Ce tableau présente la répartition par domaine d'activité de l'effectif en poste au 31 mars.

Domaine d'activité ¹⁰	2013-2014	2014-2015	Variation
Acquisitions	89	81	- 8
Communications	113	109	- 4
Ressources financières	52	72	20
Ressources humaines	354	299	- 55
Ressources informationnelles	1 023	932	- 91
Ressources matérielles	189	184	- 5
Service aérien gouvernemental	203	197	- 6
Administration	219	192	- 27
TOTAL	2 242	2 066	- 176

EFFECTIF UTILISÉ POUR L'ANNÉE

Ce tableau présente l'utilisation de l'effectif utilisé par domaine d'activité exprimé en équivalents temps complet pour la période comprise du 1^{er} avril au 31 mars de chaque année, ce qui représente les heures travaillées et payées mais n'inclut pas les primes ni les heures supplémentaires.

Domaine d'activité ¹⁰	2013-2014	2014-2015 ¹¹	Variation
Acquisitions	85,51	82,95	- 2,56
Communications	107,60	102,12	- 5,48
Ressources financières	47,79	55,65	7,86
Ressources humaines	318,04	290,12	- 27,92
Ressources informationnelles	963,43	926,18	- 37,25
Ressources matérielles	182,93	178,86	- 4,07
Service aérien gouvernemental	184,91	190,08	5,17
Administration	185,18	195,77	10,59
TOTAL	2 075,39	2 021,73	- 53,66

10- Une modification a été faite aux domaines d'activité à la suite du positionnement du Centre pour les ressources en soutien aux unités internes. Les données de l'année 2013-2014 ont été redressées afin que la cohérence dans la comparaison avec les données de l'année 2014-2015 soit assurée.

11- Les données du fichier du 3 mars 2015 du Secrétariat du Conseil du trésor ont été utilisées pour le calcul de la consommation de l'ETC pour les trois premiers trimestres et un calcul prédictif a été fait pour le dernier trimestre.

MOBILISATION DU PERSONNEL ET CLIMAT DE TRAVAIL

La mobilisation du personnel et la qualité de vie au travail sont un objectif du plan stratégique, le neuvième, confirmant de ce fait l'importance que le Centre accorde à son personnel.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le Centre prend à cœur la qualité de vie au travail (QVT) de ses employés. Pour l'organisation, elle passe d'abord par de bonnes communications, la reconnaissance à l'égard des employés, le développement de leurs compétences et le maintien d'un environnement de travail sain. C'est pourquoi le Centre, avec la collaboration de son comité-conseil organisationnel chargé de la qualité de vie au travail, a adopté le Plan d'action visant l'amélioration de la qualité de vie au travail 2013-2015, dont les actions sont basées sur ces quatre axes.

Les efforts du Centre se sont maintenus afin d'offrir un milieu de travail sain permettant au personnel d'apporter sa pleine contribution à la réalisation des objectifs organisationnels. En effet, la mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail s'est complétée au cours de l'année 2014-2015. Au total, 15 des 16 actions prévues au plan ont été amorcées ou achevées, ce qui a amené des effets positifs dans l'ensemble des secteurs. Concrètement, ces mesures ont permis de mettre en place des mécanismes structurants en lien avec la QVT, d'améliorer la circulation de l'information et les communications puis de favoriser la reconnaissance au quotidien.

Parmi les initiatives et les accomplissements notables de la dernière année, le Centre a d'abord publié plus de 75 nouvelles dans l'intranet portant notamment sur les bons coups réalisés dans les secteurs. De plus, afin d'outiller les employés et les gestionnaires et de favoriser leur participation, un guide en matière de reconnaissance au quotidien a été élaboré et diffusé. Finalement, les comités QVT sectoriels ont conçu des plans d'action adaptés aux besoins spécifiques de chacune des vice-présidences.

L'ACCUEIL DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

Les activités du programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés se sont poursuivies. Le Centre a donc tenu 7 ateliers d'intégration des nouveaux employés et a ainsi joint plus de 100 personnes. Il a également continué d'évaluer la satisfaction des nouveaux employés à l'égard des pratiques d'accueil et d'intégration par l'intermédiaire de questionnaires en ligne pour lesquels il a obtenu un taux de réponse représentatif de plus de 70 %. Au total, 84 % des répondants se disent assez ou très satisfaits de l'accueil qui leur a été réservé alors que 82 % des répondants affirment être assez ou très satisfaits de leur intégration 6 mois après leur entrée en fonction.

Bien que ces résultats soient positifs, des travaux ont été entrepris afin qu'un processus structuré d'accueil et d'intégration qui guidera l'ensemble des intervenants concernés lors de l'arrivée d'un nouvel employé soit mis en place et diffusé. Cette mesure vise à ce qu'un accueil équivalent soit effectué dans chacun des secteurs et s'inscrit dans un objectif d'amélioration continue.

LE CLIMAT DE TRAVAIL

Afin d'affirmer son engagement à fournir un milieu de travail empreint de respect et exempt de harcèlement, le Centre a mis en place des mesures de sensibilisation. Un atelier de prévention en matière de harcèlement, de conflit et d'incivilité a été diffusé à 20 reprises auprès de groupes de gestionnaires, de chefs d'équipe et d'employés. Au total, 175 participants ont ainsi été formés dont la grande majorité des gestionnaires et chefs d'équipe de l'organisation. Le Centre a également diffusé sept capsules d'information à portée éducative sur son intranet.

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Afin de répondre aux besoins soulevés en matière de développement des compétences, plusieurs formations ont été conçues et offertes. Elles visent particulièrement la clientèle des gestionnaires, des chefs d'équipe (techniciens et professionnels) et des professionnels en situation de gestion, reconnaissant le rôle-clé que ces personnes jouent dans l'organisation. Les ateliers réalisés sont les suivants :

- > Deux séances de formation sur la gestion des contributions ont permis à 17 professionnels en situation de gestion et chefs d'équipe de maîtriser davantage cet exercice.
- > Afin de répondre aux besoins exprimés notamment par les chefs d'équipe et les professionnels en situation de gestion, un programme de formation ajusté à leur réalité est offert depuis décembre 2014. Quatre cohortes ont été constituées à l'hiver 2015, permettant de former plus d'une quarantaine de chefs d'équipe et plus d'une vingtaine de gestionnaires sur l'exercice du rôle de chef d'équipe.
- > Cinq séances de formation sur le thème Réaliser des réunions riches et efficaces ont permis à 43 gestionnaires et chefs d'équipe d'aborder les conditions de succès d'une réunion et de s'intéresser au savoir-faire et au savoir-être à développer en tant qu'animateur.



Les employés du Centre ont aussi participé à des formations offertes par le Centre de leadership et de développement des compétences (CLDC). Les formations suivies concernaient, entre autres, le service à la clientèle, les communications, l'architecture d'affaires et les technologies de l'information. Au total, 106 personnes ont suivi les formations du CLDC.

LA RELÈVE DE GESTION



S'inscrivant dans la volonté gouvernementale de reconnaître le leadership de gestion comme levier de performance, de mobilisation du personnel et d'innovation, le Centre a conçu puis réalisé les activités de son programme de développement de la relève de gestion pour des postes d'encadrement de classe 3. Ce dernier permet de répondre à l'enjeu de pérennité et d'évolution de l'expertise en tenant compte des besoins actuels et prévisionnels de l'organisation. Il vise également à enrichir le bassin de candidats internes afin de pourvoir les postes qui deviendront vacants.

Le programme a permis de préparer et d'accompagner 11 cadres des classes 4 et 5 dans le développement des compétences attendues au Centre pour un cadre de classe 3. Dix ateliers, dont les thèmes se rapportaient au profil de compétences des cadres de ce niveau, ainsi qu'un plan de développement et un suivi individualisés ont été offerts à chacun des participants.

LA PRÉVENTION ET LA PROMOTION DE LA SANTÉ

En matière de prévention et de promotion de la santé, le Centre a maintenu ses investissements en assurant la réalisation de ses activités phares, telles que la campagne de vaccination, les interventions en ergonomie, la formation en secourisme et le programme de soutien financier à la pratique régulière d'une activité physique.

Pour l'année financière 2014-2015, à l'occasion de la campagne de vaccination antigrippale, 472 employés ont reçu le service, ce qui représente près de 21 % de l'ensemble du personnel de l'organisation. En ce qui concerne l'ergonomie, l'équipe de prévention du Centre a réalisé 488 interventions personnalisées au cours de la dernière année financière, la majorité des interventions ayant été effectuées lors du regroupement des effectifs au 880, chemin Sainte-Foy.

Le Centre a également proposé et réalisé différentes activités de promotion de la santé, telles que des campagnes d'information au sujet de la santé psychologique, des maladies du cœur et de la nutrition. Au mois d'octobre, mois de la prévention du cancer du sein, dans le cadre d'un projet pilote, des ateliers de sensibilisation sur le cancer du sein ont été tenus dans deux établissements importants, soit au 1500, rue Cyrille-Duquet ainsi qu'au 880, chemin Sainte-Foy, à Québec. De plus, le Centre a participé pour une première fois au Défi Entreprises, qui s'est tenu le dimanche 1^{er} juin 2014.

Par ailleurs, le Centre soutient les différents comités de santé et sécurité au travail en offrant notamment son appui en matière de fonctionnement et d'expertise en santé et sécurité au travail.

En 2014-2015, le Centre a adopté le Cadre de gestion favorisant la réadaptation et la réintégration au travail à la suite d'une période d'invalidité. Il a été élaboré en cohérence avec la Politique concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique et la Politique-cadre de gestion des ressources humaines, dans laquelle le Secrétariat du Conseil du trésor reconnaît que la contribution des employés est essentielle à la réalisation de la mission organisationnelle et que la qualité des services offerts est étroitement liée à leur état de santé. Par l'adoption de ce cadre, le Centre souhaite donc témoigner de l'importance qu'il accorde à la santé des personnes au travail et sensibiliser tant les employés que les gestionnaires aux rôles et aux responsabilités de chacun dans la gestion des absences pour invalidité.

LE PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS (PAE)

Dans le cadre des efforts qu'il déploie dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail, le Centre met à la disposition de son personnel un programme d'aide qui permet de soutenir les personnes aux prises avec des problèmes personnels ou professionnels.

En 2014-2015, 309 personnes ont eu recours au programme d'aide, comparativement à 294 en 2013-2014, ce qui porte le taux de fréquentation à 15 % comparativement à 13,1 % pour l'année précédente.

Année	Nombre de personnes qui ont eu recours au PAE	Taux de fréquentation
2010-2011	256	12,5 %
2011-2012	308	14,1 %
2012-2013	298	13,7 %
2013-2014	294	13,1 %
2014-2015	309	15,0 %

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

En 2014-2015, près de 3 millions de dollars (incluant le salaire des personnes ayant assisté à la formation) ont été alloués à la formation et au développement des compétences, soit l'équivalent de 1,8 % de la masse salariale, comparativement à 1,6 % en 2013-2014. Ainsi, le Centre respecte l'objectif de 1 % fixé par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

DÉPENSES DESTINÉES À LA FORMATION ET AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (ÉTUDIANTS ET STAGIAIRES EXCLUS)

Année	Dépenses
2013-2014	2 646 807 \$
2014-2015	2 951 902 \$

ÉVOLUTION DES DÉPENSES EN FORMATION

Année	Proportion de la masse salariale (%)	Nombre moyen de jours de formation par personne ¹²	Montants alloués par personne
2013-2014	1,6 %	1,09	1 181 \$
2014-2015	1,8 %	1,18	1 429 \$

JOURS DE FORMATION SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

Année	Cadres	Professionnels	Fonctionnaires	Total année
2013-2014	123,2	1 644,7	665,8	2 433,7
2014-2015	41,6	1 598,8	790,4	2 430,8

12- Le dénominateur pour le calcul du nombre de jours de formation et les montants alloués par personne est le nombre total d'employés. Il se calcule en personnes et non en équivalents temps complet (ETC). Le total des employés représente tous les employés de l'organisation, y compris les cadres et les administrateurs de l'État, à l'exception des stagiaires et des étudiants.

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

NOMBRE D'EMPLOYÉS QUI ONT PRIS LEUR RETRAITE, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI¹³

Année	Cadres ¹⁴	Professionnels	Fonctionnaires	Total année
2013-2014	6	38	40	84
2014-2015	5	30	42	77

INDICATEUR DU TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE DU PERSONNEL RÉGULIER

Année	Taux de départ volontaire (%)
2013-2014	12,76
2014-2015	14,24

13- Ces données incluent le personnel régulier et occasionnel.

14- Cette catégorie d'emploi inclut le personnel d'encadrement ainsi que les emplois de niveau supérieur.

RESSOURCES INFORMATIONNELLES

BILAN DES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Les tableaux suivants présentent des renseignements sur les projets de développement et les autres activités (continuité et encadrement) dans le domaine des ressources informationnelles, selon le Bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles 2014-2015 (BARRI).

DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS PRÉVUS ET RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES POUR 2014-2015

Description	Dépenses et investissements prévus (k\$)	Dépenses et investissements réels (k\$)	Explication sommaire des écarts
Total des activités d'encadrement	23 100,0	24 334,4	Écart de 5%. La répartition par activité avait été basée sur le pourcentage de 2013-2014.
Total des activités de continuité	370 200,5	356 294,6	La diminution s'explique principalement par des mesures de compressions budgétaires.
Total des projets	70 378,2	39 442,5	La planification a été ajustée en fonction des budgets accordés et des compressions demandées.
Total des dépenses et investissements en ressources informationnelles	463 678,7	420 071,5	

LISTE ET ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPAUX PROJETS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES 2014-2015

Liste des projets	Avancement (%)
Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) Phase SGR2 – Gestion des ressources humaines	100
Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) Phase SGR3 – Dotation en ligne	69
Consolidation de l'infrastructure technologique de prise de copies de la plate-forme intermédiaire	100
Déploiement de l'outil de gestion des postes et serveurs	65
Migration de l'infrastructure de messagerie	42
Mise à niveau des logiciels des postes de travail	38
Impacts applicatifs de la mise à niveau des logiciels des postes de travail	70

LISTE ET RESSOURCES AFFECTÉES AUX PRINCIPAUX PROJETS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES POUR 2014-2015

Liste des projets	Ressources humaines prévues (ETC) ¹⁵	Ressources humaines utilisées (ETC) ¹⁶	Ressources financières prévues (k\$)	Ressources financières utilisées (k\$)	Explication sommaire des écarts
Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) Phase SGR2 Gestion des ressources humaines	9,3	5,5	7 309,5	5 294,2	Les coûts indirects ont été surestimés.
Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) Phase SGR3 Dotation en ligne	21,4	4,5	9 472,7	6 515,6	Les frais de financement avaient été surestimés lors des prévisions.
Consolidation de l'infrastructure technologique de prise de copies de la plate-forme intermédiaire	0,0	0,8	535,9	1 535,0	Les acquisitions estimées à la fin de 2013-2014 ont été réalisées en début de 2014-2015, ce qui explique l'écart de prévision du début d'année.

15- L'information relative aux ressources humaines prévues et utilisées exprimée en équivalent temps complet représente exclusivement les efforts consentis par le personnel interne. Le coût associé au personnel externe est inclus dans les ressources financières prévues et utilisées.

16- Ibid.

LISTE ET RESSOURCES AFFECTÉES AUX PRINCIPAUX PROJETS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES POUR 2014-2015

Liste des projets	Ressources humaines prévues (ETC) ¹⁵	Ressources humaines utilisées (ETC) ¹⁶	Ressources financières prévues (k\$)	Ressources financières utilisées (k\$)	Explication sommaire des écarts
Déploiement de l'outil de gestion des postes et serveurs	0,0	0,7	2 317,6	1 307,8	La planification des activités a été revue afin d'assurer l'arrimage avec la mise à niveau des postes. Certaines activités ont été repoussées.
Migration de l'infrastructure de messagerie	0,4	0,5	691,4	328,8	Report du calendrier de déploiement en arrimage avec un autre projet.
Mise à niveau des logiciels des postes de travail	2,4	6,6	5 491,8	4 226,7	Report du calendrier de déploiement à la demande des clients.
Impacts applicatifs de la mise à niveau des logiciels des postes de travail	0,2	3,6	2 232,5	1 328,4	Plusieurs des chantiers du projet se réalisent selon le scénario optimiste tandis que les budgets étaient basés sur une estimation des efforts maximum.

15- L'information relative aux ressources humaines prévues et utilisées exprimée en équivalent temps complet représente exclusivement les efforts consentis par le personnel interne. Le coût associé au personnel externe est inclus dans les ressources financières prévues et utilisées.

16- Ibid.

BONIS AU RENDEMENT

Aucun boni au rendement n'a été accordé aux cadres et aux titulaires d'un emploi supérieur pour l'année 2014-2015 suivant la période d'évaluation du rendement.

MESURES DE RÉDUCTION DES DÉPENSES

LOI VISANT LE RETOUR À L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE ET LA RÉDUCTION DE LA DETTE

Le Centre souscrit à la démarche gouvernementale de réduction des dépenses publiques, comme elle est présentée dans l'article 59 de la Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 20 novembre 2012 (LQ 2013, c.016). Cet article prévoit que le ministre des Finances et le président du Conseil du trésor élaborent et proposent au Conseil du trésor des modalités visant à réduire les dépenses des organismes autres que budgétaires et celles des fonds spéciaux.

À cet effet, une cible de réduction a été transmise au Centre pour l'exercice financier 2014-2015 équivalant à 4 millions de dollars soit 2 % de la masse salariale et 3 % des dépenses de fonctionnement.

Le tableau suivant permet au Centre de rendre compte de la réduction de sa masse salariale de même que de la réduction de ses dépenses de fonctionnement.

MESURES DE RÉDUCTION DES DÉPENSES POUR L'EXERCICE FINANCIER 2014-2015

Nature des dépenses	Cible de réduction (k\$)	Réduction réalisée (k\$)
Masse salariale	3 383,1	— ¹⁷
Dépenses de fonctionnement	616,9	4 000,0

17- Le Centre a informé le Secrétariat du Conseil du trésor que les mesures d'économies seraient réalisées à même les opérations des Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) pour le montant total combiné des déductions demandées soit 4 millions de dollars. Cette réduction totale a ainsi été réalisée exclusivement à partir des dépenses de fonctionnement.

RÉSULTATS FINANCIERS

Conformément à la Loi sur le Centre de services partagés du Québec, le ministre responsable de l'application de cette loi doit déposer à l'Assemblée nationale les états financiers du Centre accompagnés du rapport du Vérificateur général du Québec.

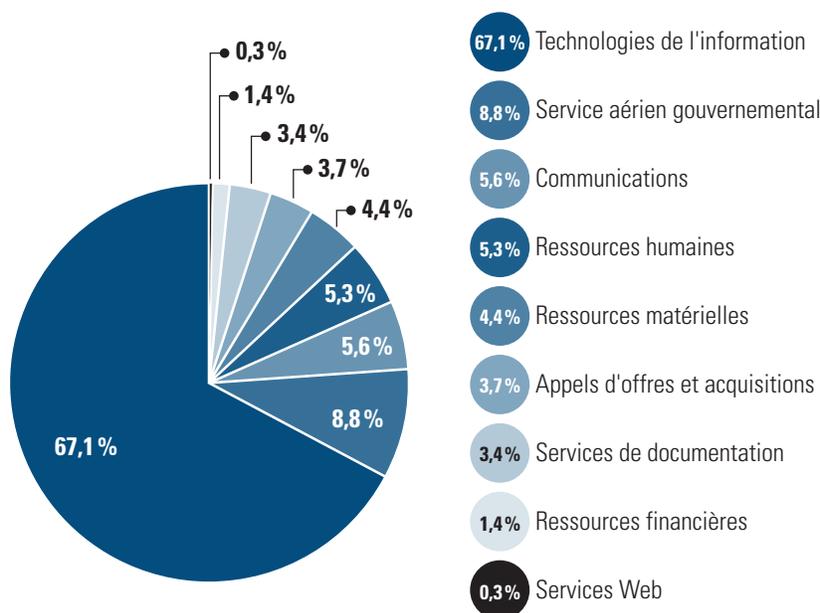
Les résultats 2014-2015 comprennent des revenus de 657,2 millions de dollars et des charges de 637,9 millions de dollars. Ils présentent ainsi un excédent de 19,3 millions de dollars.

LES REVENUS

Comparativement à 2013-2014, l'exercice 2014-2015 se caractérise par une diminution des revenus de 2,0 %, soit 13,5 millions de dollars. Cette baisse s'explique principalement par le mandat ponctuel de la vente de licences effectuée dans le cadre de l'opération gouvernementale de mise à jour de licences, permettant de générer des revenus de 23,4 millions de dollars en 2013-2014. Par ailleurs, le déploiement du projet de numérisation de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), de même que le déploiement à Revenu Québec d'une solution de type SAGIR correspondant à une unité de gestion opérationnelle connue sous le vocable « UGO », explique conjointement une croissance des revenus de près de 10,2 millions de dollars.

Le graphique ci-après présente la répartition des revenus pour chacun des domaines d'affaires.

RÉPARTITION DES REVENUS



LES CHARGES

Les charges pour l'exercice 2014-2015 présentent une diminution de 6,7 %, soit 45,5 millions de dollars par rapport à 2013-2014. L'opération gouvernementale de mise à jour des licences avait généré une hausse de 21,7 millions de dollars des dépenses en droits d'auteurs et licences en 2013-2014.

Les charges de traitements et avantages sociaux sont en hausse de 3,3 millions de dollars, cette croissance s'explique principalement par l'indexation salariale consentie au personnel de la fonction publique et par l'utilisation accrue de ressources internes en lieu et place de consultants externes.

Toutefois, les charges de services professionnels et auxiliaires ont connu une baisse de 26,6 millions de dollars dû aux mesures de compressions budgétaires adoptées afin d'atteindre les cibles demandées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

LES INVESTISSEMENTS

En 2014-2015, le Centre a réalisé des investissements de 60,7 millions de dollars répartis comme suit :

Acquisition d'équipements informatiques et de logiciels	0,4 millions de dollars
Infrastructures de communication pour le RENIR	1,4 millions de dollars
Entretiens et réparations majeurs d'aéronefs	2,7 millions de dollars
Améliorations locatives	4,4 millions de dollars
Acquisition d'équipements spécialisés et autres	8,8 millions de dollars
Projet SAGIR	10,5 millions de dollars
Développement de systèmes informatiques et acquisition de logiciels	32,5 millions de dollars

LES ÉTATS FINANCIERS

RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers du Centre de services partagés du Québec (le Centre) ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de méthodes comptables appropriées et qui respectent les Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel de gestion concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles internes, conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

Le Centre de services partagés du Québec reconnaît qu'il est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui le régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il approuve les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le comité de vérification et de gestion des risques dont les membres ne font pas partie de la direction. Ce comité rencontre la direction et le Vérificateur général du Québec, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

Le Vérificateur général du Québec a procédé à l'audit des états financiers du Centre de services partagés du Québec, conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, et son rapport de l'auditeur indépendant expose la nature et l'étendue de cet audit et l'expression de son opinion. Le Vérificateur général peut, sans aucune restriction, rencontrer le comité de vérification et de gestion des risques pour discuter de tout élément qui concerne son audit.

Le président-directeur général,



Denys Jean

Le vice-président aux ressources humaines et financières,



François Bérubé

Québec, le 18 septembre 2015



RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À l'Assemblée nationale

Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints du Centre de services partagés du Québec, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2015, l'état des résultats et de l'excédent cumulé, l'état de la variation de la dette nette et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives inclus dans les notes complémentaires.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du Centre de services partagés du Québec au 31 mars 2015, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur le vérificateur général* (RLRQ, chapitre V-5.01), je déclare qu'à mon avis ces normes ont été appliquées de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

La vérificatrice générale du Québec,

Guylaine Leclerc, FCPA auditrice, FCA

Québec, le 18 septembre 2015

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015

	2015		2014
	Budget	Réel	Réel
REVENUS			
Biens et services	694 700 000 \$	656 425 901 \$	670 431 128 \$
Escomptes et rabais sur ventes	(6 100 000)	(4 868 203)	(5 403 538)
Contributions du gouvernement du Québec	4 800 000	4 983 516	4 690 311
Autres revenus	100 000	619 416	920 732
	<u>693 500 000</u>	<u>657 160 630</u>	<u>670 638 633</u>
CHARGES			
Traitements et avantages sociaux	161 800 000	161 028 025	157 773 139
Services professionnels et auxiliaires	154 800 000	120 670 843	147 290 512
Transport et communications	117 700 000	127 839 201	120 298 296
Placement média	29 900 000	21 899 466	26 297 230
Poste et messageries	8 500 000	10 696 266	9 867 959
Entretien, réparations et support informatique	51 000 000	44 388 008	50 190 764
Fournitures et approvisionnement	17 300 000	8 770 647	11 749 688
Carburant	10 600 000	7 169 412	8 994 288
Location - immeubles et autres	25 600 000	26 065 650	26 257 134
Assurances	300 000	303 521	259 054
Droits d'auteurs et licences	20 200 000	20 228 777	42 434 228
Frais financiers	14 500 000	13 042 461	13 875 765
Formation et perfectionnement	2 800 000	2 339 330	1 934 737
Impôts, taxes et permis	200 000	183 912	253 949
Amortissement des immobilisations corporelles	78 200 000	69 129 911	62 901 522
Perte à la disposition des immobilisations corporelles	-	2 314 074	2 358 940
Autres	100 000	1 834 102	689 442
	<u>693 500 000</u>	<u>637 903 606</u>	<u>683 426 647</u>
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	-	19 257 024	(12 788 014)
EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE	73 559 590	73 559 590	86 347 604
EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE (note 11)	<u>73 559 590 \$</u>	<u>92 816 614 \$</u>	<u>73 559 590 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 MARS 2015

	2015	2014
ACTIFS FINANCIERS		
Avances au fonds général du fonds consolidé du revenu (note 3)	65 277 265 \$	21 317 150 \$
Créances (note 4)	123 764 521	171 919 498
Stocks destinés à la vente	5 907 964	5 850 856
	<u>194 949 750</u>	<u>199 087 504</u>
PASSIFS		
Emprunts temporaires (note 5)	274 157 458	261 307 548
Charges à payer et frais courus (note 6)	94 610 652	115 907 429
Effet à payer au gouvernement du Québec (note 7)	208 325	3 778 083
Revenus perçus d'avance	895 489	861 659
Dette à long terme (note 8)	289 640 866	315 792 808
Provision pour congés de maladie (note 9)	37 557 878	35 098 728
Provision pour vacances (note 9)	19 409 610	19 483 918
	<u>716 480 278</u>	<u>752 230 173</u>
DETTE NETTE	<u>(521 530 528)</u>	<u>(553 142 669)</u>
ACTIFS NON FINANCIERS		
Immobilisations corporelles (note 10)	590 043 351	600 811 391
Stocks de fournitures	13 336 307	12 920 243
Charges payées d'avance	10 967 484	12 970 625
	<u>614 347 142</u>	<u>626 702 259</u>
EXCÉDENT CUMULÉ (note 11)	<u>92 816 614 \$</u>	<u>73 559 590 \$</u>
OBLIGATIONS CONTRACTUELLES (note 12)		
ÉVENTUALITÉS (note 17)		

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La présidente du conseil d'administration,



Guylaine Rioux

Le président-directeur général,



Denys Jean

ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015

	2015		2014
	Budget	Réel	Réel
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	- \$	19 257 024 \$	(12 788 014) \$
Variations dues aux immobilisations corporelles :			
Acquisitions	(84 979 293)	(59 770 652)	(110 404 671)
Amortissement	78 200 000	69 129 911	62 901 522
Perte à la disposition	-	2 314 074	2 358 940
Produits de dispositions	-	33 551	31 266
Intérêts capitalisés	(20 707)	(938 844)	(733 748)
	(6 800 000)	10 768 040	(45 846 691)
Acquisition de stocks de fournitures	-	(7 985 760)	(13 520 758)
Acquisition de charges payées d'avance	-	(18 411 821)	(27 474 039)
Utilisation de stocks de fournitures	-	7 569 696	13 038 551
Utilisation de charges payées d'avance	-	20 414 962	24 180 435
	-	1 587 077	(3 775 811)
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DE L'EXERCICE	(6 800 000)	31 612 141	(62 410 516)
DETTE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(553 142 669)	(553 142 669)	(490 732 153)
DETTE NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE	(559 942 669) \$	(521 530 528) \$	(553 142 669) \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015

	2015	2014
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent (Déficit) de l'exercice	19 257 024 \$	(12 788 014) \$
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Amortissement des immobilisations corporelles	69 129 911	62 901 522
Frais financiers capitalisés aux emprunts temporaires	3 849 570	3 267 399
Perte à la disposition des immobilisations corporelles	2 314 074	2 358 940
	<u>94 550 579</u>	<u>55 739 847</u>
Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement (note 13)	<u>36 292 850</u>	<u>3 863 205</u>
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	<u>130 843 429</u>	<u>59 603 052</u>
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(69 560 167)	(115 675 270)
Produits de dispositions d'immobilisations corporelles	33 551	31 266
	<u>(69 526 616)</u>	<u>(115 644 004)</u>
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement en immobilisations	<u>(69 526 616)</u>	<u>(115 644 004)</u>
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Emprunts temporaires excluant les frais financiers capitalisés	27 063 273	93 500 000
Remboursement des emprunts temporaires	(18 268 029)	(29 553 677)
Nouvelle dette à long terme	3 823 453	1 979 283
Remboursement de la dette à long terme	(29 975 395)	(29 468 594)
	<u>(17 356 698)</u>	<u>36 457 012</u>
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(17 356 698)</u>	<u>36 457 012</u>
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE	<u>43 960 115</u>	<u>(19 583 940)</u>
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	<u>21 317 150</u>	<u>40 901 090</u>
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE (note 13)	<u><u>65 277 265 \$</u></u>	<u><u>21 317 150 \$</u></u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

1. CONSTITUTION ET OBJET

Le Centre de services partagés du Québec (le Centre) est une personne morale, mandataire de l'État, créée en vertu de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (RLRQ, chapitre C-8.1.1) entrée en vigueur le 6 décembre 2005. 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, informationnelles et de moyens de communication.

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

- 1° acheter et louer pour les organismes publics les biens meubles ;
- 2° favoriser la réutilisation des biens des organismes publics et en disposer lorsqu'ils ne sont plus requis ;
- 3° développer et fournir des produits et services en matière de technologies de l'information et de télécommunication et en assurer la gestion et la maintenance ;
- 4° développer et fournir des solutions d'affaires en gestion des ressources ;
- 5° fournir tout autre service, professionnel ou autre, dont les organismes publics peuvent avoir besoin, tels 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 ;
- 6° procéder à des regroupements de services et les gérer ;
- 7° 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 président du Conseil du Trésor, et veiller à leur application ;
- 8° fournir des services de nolisement d'aéronefs et des services aériens.

La loi constitutive précise que les sommes reçues par le Centre doivent être affectées au paiement de ses obligations. Le surplus, s'il en est, est conservé par le Centre à moins que le gouvernement en décide autrement.

En vertu de l'article 2 de sa loi constitutive, le Centre est mandataire de l'État et, par conséquent, n'est pas assujéti aux impôts sur le revenu au Québec et au Canada.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Aux fins de la préparation de ses états financiers, le Centre utilise prioritairement le *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*. L'utilisation de toute autre source dans l'application de méthodes comptables doit être cohérente avec ce dernier.

UTILISATION D'ESTIMATIONS

La préparation des états financiers du Centre par la direction, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, exige que celle-ci ait recours à des estimations et à des hypothèses. Ces dernières ont une incidence à l'égard de la comptabilisation des actifs et des passifs, de la présentation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que de la comptabilisation des revenus et des charges au cours de la période visée par les états financiers. Les principaux éléments pour lesquels la direction a établi des estimations et formulé des hypothèses sont la durée de vie utile des immobilisations, les créances - taxes à la consommation et la provision pour congés de maladie. Les résultats réels peuvent différer des meilleures prévisions faites par la direction.

ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

L'état des gains et pertes de réévaluation n'est pas présenté compte tenu qu'aucun élément n'est comptabilisé à la juste valeur et que les transactions en devises étrangères sont sans impact à la fin de l'exercice.

INSTRUMENTS FINANCIERS

L'avance au fonds général du fonds consolidé du revenu et les créances (excluant les taxes à la consommation à recevoir) sont classées dans la catégorie des actifs financiers et sont évalués au coût ou au coût après amortissement.

Les emprunts temporaires, les charges à payer et frais courus (excluant les avantages sociaux à payer et les taxes à la consommation à payer), l'effet à payer au gouvernement du Québec, la dette à long terme et la provision pour vacances sont classés dans la catégorie des passifs financiers et sont évalués au coût ou au coût après amortissement.

Les coûts de transaction sont ajoutés à la valeur comptable des éléments classés dans la catégorie des instruments financiers évalués au coût ou au coût après amortissement lors de la comptabilisation initiale.

REVENUS

Biens et services

Les revenus provenant de la prestation de services et des ventes de biens sont constatés lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- > Il y a une preuve convaincante de l'existence d'un accord ;
- > La livraison a eu lieu ou les services ont été rendus ;
- > Le prix de vente est déterminé ou déterminable ;
- > Le recouvrement est raisonnablement assuré.

Les revenus perçus d'avance sont virés aux résultats en fonction des services rendus.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES [SUITE]

Contributions du gouvernement du Québec

Les contributions du gouvernement du Québec qui sont des paiements de transfert sont constatées dans l'exercice au cours duquel surviennent les faits qui donnent lieu à ces revenus, dans la mesure où elles sont autorisées et que le Centre a satisfait à tous les critères d'admissibilité, s'il en est. Elles sont présentées en contributions reportées lorsque les stipulations imposées par le cédant créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Si un passif est créé, la comptabilisation à titre de revenu a lieu au fur et à mesure que les conditions relatives au passif sont remplies.

ACTIFS FINANCIERS

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La politique du Centre consiste à présenter, dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les avances au fonds général du fonds consolidé du revenu ainsi que les placements facilement convertibles à court terme, en un montant connu de trésorerie dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative.

Stocks destinés à la vente

Les stocks sont évalués au moindre du coût et de la valeur de réalisation nette. Le coût est calculé selon la méthode de l'épuisement successif. Le coût des produits finis comprend les coûts d'acquisition ainsi que les coûts de transport.

PASSIFS

Régimes de retraite

La comptabilité des régimes à cotisations déterminées est appliquée aux régimes interemployeurs à prestations déterminées gouvernementaux, étant donné que le Centre ne dispose pas d'information suffisante pour appliquer la comptabilité des régimes à prestations déterminées.

Congés de maladie et de vacances

Les obligations à long terme découlant des congés de maladie accumulés par les employés sont évaluées sur une base actuarielle au moyen d'une méthode d'estimation simplifiée selon les hypothèses les plus probables déterminées par la direction. Ces hypothèses font l'objet d'une réévaluation annuelle. Le passif et les charges correspondantes qui en résultent sont comptabilisés sur la base du mode d'acquisition de ces avantages sociaux par les employés, c'est-à-dire en fonction de l'accumulation et de l'utilisation des journées de maladie par les employés.

Les obligations découlant des congés de vacances dus aux employés du Centre sont comptabilisées à titre de passif. La charge annuelle est comptabilisée selon les avantages gagnés par les employés au cours de l'exercice.

Aucun calcul d'actualisation concernant la provision pour vacances n'est jugé nécessaire puisque le Centre estime que les vacances accumulées sont majoritairement prises dans l'exercice suivant.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES [SUITE]

ACTIFS NON FINANCIERS

De par leur nature, les actifs non financiers sont généralement utilisés afin de rendre des services futurs.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties sur leur durée de vie utile prévue selon la méthode de l'amortissement linéaire et pour les périodes suivantes :

Améliorations locatives	2 à 15 ans
Équipement spécialisé	3 à 20 ans
Infrastructure de radiocommunication	5 à 30 ans
Équipement informatique	2 à 10 ans
Mobilier et équipement de bureautique	3 à 5 ans
Matériel roulant	3 à 5 ans
Aéronefs	7 à 20 ans
Systèmes informatiques et logiciels	2 à 15 ans
Stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR-SGR1 et SGR2)	16 à 22 ans

Les immobilisations corporelles en cours de développement sont amorties lorsqu'elles se trouvent en état d'utilisation pour la production de biens ou la prestation de services.

Les intérêts sur les dettes liées aux immobilisations sont capitalisés pendant la période de développement.

Lorsque la conjoncture indique qu'une immobilisation corporelle ne contribue plus à la capacité du Centre de fournir des services ou que la valeur des avantages économiques futurs qui se rattache à l'immobilisation corporelle est inférieure à sa valeur nette comptable, son coût est réduit pour refléter sa baisse de valeur. Les moins-values nettes sur les immobilisations sont imputées aux résultats de l'exercice. Aucune reprise sur réduction de valeur n'est constatée.

Les entretiens et réparations majeurs d'aéronefs sont inclus dans la catégorie « aéronefs » et sont amortis en fonction des heures de vol ou des cycles effectués.

Stocks de fournitures

Les stocks de fournitures se composent de fournitures qui seront consommées dans le cours normal des opérations au cours du ou des prochains exercices financiers. Ces stocks sont évalués au moindre du coût et de la valeur de réalisation nette.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

3. AVANCES AU FONDS GÉNÉRAL DU FONDS CONSOLIDÉ DU REVENU

Ces avances portent intérêt au taux préférentiel de la Banque Nationale du Canada moins 2,50 %. Au 31 mars 2015, le taux d'intérêt de ces avances est de 0,35 % (2014 : 0,50 %).

4. CRÉANCES

	2015	2014
Comptes clients - biens et services	112 207 325 \$	149 781 147 \$
Contributions du gouvernement du Québec	-	9 184 598
Taxes à la consommation	11 526 446	12 923 003
Autres	30 750	30 750
	<u>123 764 521 \$</u>	<u>171 919 498 \$</u>

5. EMPRUNTS TEMPORAIRES

Le gouvernement du Québec a autorisé, par décret, le Centre à instituer un régime d'emprunts lui permettant d'emprunter à court terme ou au moyen d'une marge de crédit, auprès d'institutions financières ou auprès du ministre des Finances, à titre de gestionnaire du Fonds de financement, ou à long terme, auprès du ministre des Finances, à titre de gestionnaire du Fonds de financement, et ce, jusqu'au 31 mai 2015, jusqu'à concurrence d'un montant total en cours de 511 millions de dollars¹ (2014 : 511 millions de dollars).

Les emprunts temporaires portent intérêt au taux moyen des acceptations bancaires de 30 jours plus 0,30 %. Le taux au 31 mars 2015 est de 1,30 % (2014 : 1,53 %).

¹ La portion à long terme autorisée dans le 511 millions de dollars est présentée à la note 8 et est comprise dans les emprunts auprès du Fonds de financement qui s'élèvent à 215 millions au 31 mars 2015 (2014 : 243 millions).

6. CHARGES À PAYER ET FRAIS COURRUS

	2015	2014
Fournisseurs et frais courus	80 713 186 \$	101 691 951 \$
Traitements	4 821 109	4 894 488
Avantages sociaux	4 712 116	4 389 642
Intérêts à payer	2 933 398	3 286 858
Taxes à la consommation	784 226	717 338
Autres	646 617	927 152
	<u>94 610 652 \$</u>	<u>115 907 429 \$</u>

7. EFFET À PAYER AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

L'effet à payer au gouvernement du Québec ne porte pas intérêt. Il représente les sommes devant être transférées au gouvernement du Québec, relativement aux banques de congés de maladie ainsi qu'aux banques de vacances, qui étaient gagnées par les employés du Centre avant leur transfert. L'effet à payer au 31 mars 2015, calculé par le gouvernement du Québec concernant les transferts de l'exercice s'établit à 208 325 \$ (2014 : 3 778 083 \$) et sera payé au cours du prochain exercice financier.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

8. DETTE À LONG TERME

	2015	2014
Dû au gouvernement du Québec, sans intérêt et sans modalité de remboursement.	63 262 495 \$	63 262 495 \$
Emprunts auprès de la Société québécoise des infrastructures portant intérêt à des taux variant de 2,90 % à 4,69 % remboursables par versements mensuels variant de 317 \$ à 27 740 \$ et venant à échéance entre le 30 avril 2015 et le 30 juin 2029.	11 504 124	9 515 278
Emprunts auprès du Fonds de financement portant intérêt à des taux effectifs variant de 1,61 % à 4,50 % remboursables par versements semestriels variant de 20 355 \$ à 9 012 598 \$ et par des versements finaux variant de 186 469 \$ à 44 848 103 \$ et venant à échéance entre le 1 ^{er} avril 2015 et le 1 ^{er} décembre 2020.	214 874 247	243 015 035
	<u>289 640 866 \$</u>	<u>315 792 808 \$</u>

Les versements en capital des cinq prochains exercices et des exercices subséquents sur les emprunts s'établissent comme suit :

2016	33 989 663 \$
2017	50 755 308
2018	27 647 808
2019	10 220 411
2020	9 843 404
2021 et suivants	94 973 310
Indéterminés	63 262 495
	<u>290 692 399 \$</u>

Le 1^{er} mai 2015, les modalités d'un emprunt auprès du Fonds de financement ont été modifiées. Ces dernières ont pour effet de diminuer les versements en capital de 2016 et 2017 respectivement de 13 698 534 \$ et de 14 172 283 \$ et d'augmenter celui de 2018 de 27 870 817 \$.

9. PROVISION POUR CONGÉS DE MALADIE ET VACANCES

	2015		2014	
	Congés de maladie	Vacances	Congés de maladie	Vacances
Solde au début	35 098 728 \$	19 483 918 \$	35 330 227 \$	17 659 361 \$
Charge de l'exercice	7 159 292	11 506 623	4 756 237	12 996 309
Prestations versées au cours de l'exercice	(4 626 714)	(11 446 034)	(4 779 306)	(11 064 784)
Transferts d'employés (note 7)	(73 428)	(134 897)	(208 430)	(106 968)
Solde à la fin	<u>37 557 878 \$</u>	<u>19 409 610 \$</u>	<u>35 098 728 \$</u>	<u>19 483 918 \$</u>

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

9. PROVISION POUR CONGÉS DE MALADIE ET VACANCES (SUITE)

PROVISION POUR CONGÉS DE MALADIE

Description

Le Centre dispose d'un programme d'accumulation des congés de maladie. Ce programme donne lieu à des obligations à long terme dont les coûts sont assumés en totalité par le Centre.

Actuellement, ce programme ne fait pas l'objet d'une capitalisation pour en pourvoir le paiement.

Les obligations du programme d'accumulation des congés de maladie augmentent au fur et à mesure que les employés rendent des services au Centre. La valeur de cette obligation est établie à l'aide d'une méthode qui répartit le coût de ce programme sur la durée de la carrière active des employés.

Accumulation des journées de maladie

L'attribution des journées de maladie est habituellement d'une journée par mois pour les employés réguliers (12 jours par année). Pour les employés à temps partiel, à temps réduit ou en aménagement de travail, le crédit de congé à attribuer chaque mois peut être d'une journée ou d'une fraction de journée.

Chacune des journées non utilisées est transférable et cumulable dans le futur jusqu'à ce que survienne un événement particulier (retraite, cessation d'emploi ou décès). Certains corps d'emploi ne sont pas soumis aux règles syndicales (par exemple, les cadres). Il n'y a donc pas d'accumulation de journées de maladie. Les personnes appartenant à ces corps d'emploi conservent toutefois les banques qu'elles ont accumulées dans le passé, et ce, jusqu'à leur retraite, cessation d'emploi ou décès.

Utilisation des journées de maladie

En cas de cessation d'emploi ou de décès, la banque de journées accumulées est remboursée en un seul versement, mais uniquement à 50 %, et sujette à un maximum global de 66 jours.

À la retraite, les individus ont aussi le choix de se faire rembourser leurs journées accumulées, toujours à 50 % et selon le maximum global de 66 jours, mais ils choisissent surtout, après autorisation, d'utiliser leurs journées de maladie accumulées en préretraite, c'est-à-dire en conservant leur lien d'emploi, un jour à la fois, jusqu'à ce que leur banque soit épuisée.

Évaluations et estimations subséquentes

Le programme d'accumulation des congés de maladie a fait l'objet d'une actualisation sur la base, notamment, des estimations et des hypothèses économiques à long terme suivantes au 31 mars :

	2015	2014
Taux d'indexation	Entre 2,85 % et 4,30 %	Entre 2,00 % et 4,80 %
Taux d'actualisation	Entre 0 % et 3,08 %	Entre 0 % et 4,36 %
Durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs	12 ans	13 ans

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

COÛT - 2015					
Solde au début	Acquisitions ¹	Transferts	Dispositions et ajustements	Solde à la fin	
Terrain	10 000 \$	- \$	- \$	- \$	10 000 \$
Améliorations locatives	23 749 816	4 427 179	-	(612 556)	27 564 439
Équipement spécialisé	126 280 202	7 708 191	-	(1 888 661)	132 099 732
Infrastructure de radiocommunication ²	201 890 431	1 368 967	-	-	203 259 398
Équipement informatique ³	37 482 700	39 834	18 801 418	(3 774 853)	52 549 099
Mobilier et équipement de bureautique	1 320 421	907 096	-	(842 125)	1 385 392
Matériel roulant	2 072 816	193 444	-	(226 882)	2 039 378
Aéronefs	287 838 475	-	20 013 366	(54 182)	307 797 659
Systèmes informatiques et logiciels	64 015 060	361 665	33 214 385	(1 592 575)	95 998 535
SAGIR-SGR1 et SGR2	205 005 682	-	30 850 267	-	235 855 949
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	31 037 269	10 542 295	(30 850 267)	-	10 729 297
Autres systèmes informatiques	60 265 262	32 447 305	(52 015 803)	(1 484 451)	39 212 313
Aéronefs	34 654 933	2 713 520	(20 013 366)	-	17 355 087
	<u>1 075 623 067 \$</u>	<u>60 709 496 \$</u>	<u>- \$</u>	<u>(10 476 285) \$</u>	<u>1 125 856 278 \$</u>

AMORTISSEMENT CUMULÉ - 2015					
Solde au début	Amortissement de l'exercice	Dispositions et ajustements	Solde à la fin	Valeur nette comptable	
Terrain	- \$	- \$	- \$	- \$	10 000 \$
Améliorations locatives	13 467 041	1 896 077	(583 578)	14 779 540	12 784 899
Équipement spécialisé	47 421 005	14 105 175	(1 061 517)	60 464 663	71 635 069
Infrastructure de radiocommunication ²	44 032 587	11 621 394	-	55 653 981	147 605 417
Équipement informatique ³	21 079 637	8 576 387	(3 774 853)	25 881 171	26 667 928
Mobilier et équipement de bureautique	1 212 396	168 975	(842 125)	539 246	846 146
Matériel roulant	1 780 224	102 574	(224 909)	1 657 889	381 489
Aéronefs	203 525 585	11 223 301	(54 186)	214 694 700	93 102 959
Systèmes informatiques et logiciels	34 890 099	14 199 789	(1 587 492)	47 502 396	48 496 139
SAGIR-SGR1 et SGR2	107 403 102	7 236 239	-	114 639 341	121 216 608
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	-	-	-	-	10 729 297
Autres systèmes informatiques	-	-	-	-	39 212 313
Aéronefs	-	-	-	-	17 355 087
	<u>474 811 676 \$</u>	<u>69 129 911 \$</u>	<u>(8 128 660) \$</u>	<u>535 812 927 \$</u>	<u>590 043 351 \$</u>

¹ Les frais financiers capitalisés concernant les immobilisations corporelles au cours de l'exercice totalisent un montant de 938 844 \$.

² Certaines infrastructures de radiocommunication sont érigées sur des terrains du domaine de l'État dont le Centre est administrateur.

³ Le Centre est copropriétaire d'un équipement informatique d'un coût total de 5 468 745 \$ avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSS). La quote-part du Centre représente 40 % et celle du CIUSSS 60 %. Cet équipement a été mis en service en février 2010.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES [SUITE]

COÛT - 2014					
	Solde au début	Acquisitions ¹	Transferts	Dispositions et ajustements	Solde à la fin
Terrain	10 000 \$	- \$	- \$	- \$	10 000 \$
Améliorations locatives	22 208 198	2 487 544	-	(945 926)	23 749 816
Équipement spécialisé	106 714 411	22 571 432	-	(3 005 641)	126 280 202
Infrastructure de radiocommunication ²	195 936 683	6 329 316	-	(375 568)	201 890 431
Équipement informatique ³	37 242 333	2 861 771	2 835 170	(5 456 574)	37 482 700
Mobilier et équipement de bureautique	2 574 554	93 321	-	(1 347 454)	1 320 421
Matériel roulant	2 025 755	149 900	-	(102 839)	2 072 816
Aéronefs	281 679 835	7 289 459	-	(1 130 819)	287 838 475
Systèmes informatiques et logiciels	82 213 699	1 722 873	12 160 116	(32 081 628)	64 015 060
SAGIR-SGR1 et SGR2	205 005 682	-	-	-	205 005 682
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	16 277 154	14 760 115	-	-	31 037 269
Autres systèmes informatiques	36 133 633	41 228 730	(14 995 286)	(2 101 815)	60 265 262
Aéronefs	23 010 975	11 643 958	-	-	34 654 933
	<u>1 011 032 912 \$</u>	<u>111 138 419 \$</u>	<u>- \$</u>	<u>(46 548 264) \$</u>	<u>1 075 623 067 \$</u>

AMORTISSEMENT CUMULÉ - 2014					
	Solde au début	Amortissement de l'exercice	Dispositions et ajustements	Solde à la fin	Valeur nette comptable
Terrain	- \$	- \$	- \$	- \$	10 000 \$
Améliorations locatives	12 771 715	1 632 817	(937 491)	13 467 041	10 282 775
Équipement spécialisé	37 652 554	12 759 326	(2 990 875)	47 421 005	78 859 197
Infrastructure de radiocommunication ²	33 100 584	11 307 571	(375 568)	44 032 587	157 857 844
Équipement informatique ³	19 917 632	6 618 579	(5 456 574)	21 079 637	16 403 063
Mobilier et équipement de bureautique	2 539 367	20 483	(1 347 454)	1 212 396	108 025
Matériel roulant	1 762 347	120 716	(102 839)	1 780 224	292 592
Aéronefs	193 778 774	10 612 440	(865 629)	203 525 585	84 312 890
Systèmes informatiques et logiciels	54 761 153	12 210 574	(32 081 628)	34 890 099	29 124 961
SAGIR-SGR1 et SGR2	99 784 086	7 619 016	-	107 403 102	97 602 580
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	-	-	-	-	31 037 269
Autres systèmes informatiques	-	-	-	-	60 265 262
Aéronefs	-	-	-	-	34 654 933
	<u>456 068 212 \$</u>	<u>62 901 522 \$</u>	<u>(44 158 058) \$</u>	<u>474 811 676 \$</u>	<u>600 811 391 \$</u>

¹ Les frais financiers capitalisés concernant les immobilisations corporelles au cours de l'exercice totalisent un montant de 733 748 \$.

² Certaines infrastructures de radiocommunication sont érigées sur des terrains du domaine de l'État dont le Centre est administrateur.

³ Le Centre est copropriétaire d'un équipement informatique d'un coût total de 5 468 745 \$ avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSS). La quote-part du Centre représente 40 % et celle du CIUSSS 60 %. Cet équipement a été mis en service en février 2010.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

11. EXCÉDENT CUMULÉ

	2015	2014
Cumul des excédents (déficits) nets, depuis la création du CSPQ	9 992 698 \$	(9 264 326) \$
Excédent cumulé transféré du Service aérien gouvernemental	56 198 322	56 198 322
Apport du gouvernement du Québec	26 625 594	26 625 594
	<u>92 816 614 \$</u>	<u>73 559 590 \$</u>

L'apport initial du gouvernement du Québec était constitué des surplus accumulés par le Fonds des services gouvernementaux et le Fonds de l'information gouvernementale au 5 décembre 2005.

12. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

CONTRATS DE LOCATION

Le Centre est engagé en vertu de différents contrats de location relativement à du matériel roulant, à des photocopieurs et à des sites de télécommunication pour des paiements minimums totaux de 1 220 015 \$ (2014 : 452 025 \$).

AUTRES

Le Centre a également contracté d'autres engagements concernant des services d'entretien, d'acquisitions de stocks destinés à la vente et d'immobilisations corporelles pour un montant total de 23 297 778 \$ (2014 : 13 724 144 \$).

Les engagements se répartissent comme suit :

	Contrats de location	Autres	Total
2016	541 859 \$	11 509 307 \$	12 051 166 \$
2017	399 683	4 476 961	4 876 644
2018	278 473	3 743 672	4 022 145
2019	-	3 567 838	3 567 838
	<u>1 220 015 \$</u>	<u>23 297 778 \$</u>	<u>24 517 793 \$</u>

PROJET DE RÉSEAU INTÉGRÉ DE TÉLÉCOMMUNICATION MULTIMÉDIA

Afin de mener à terme le projet de Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM), le Centre a conclu un contrat avec un fournisseur pour la fourniture des services réseau aux ministères et organismes gouvernementaux ainsi qu'aux établissements de santé. Ce contrat signé en décembre 2008 est d'une durée de cinq ans avec une option de renouvellement de trois ans, suivi d'une période obligatoire de transition d'une durée maximale de deux ans. Il viendra donc à échéance au maximum en 2018-2019. Le contrat prévoit un montant maximal de 923 000 000 \$. Le montant non dépensé est de 558 156 175 \$ au 31 mars 2015 (2014 : 637 618 613 \$). De plus, le contrat inclut une clause qui permet au Centre d'y mettre fin en tout temps, et ainsi, de ne payer que les sommes relatives aux travaux réalisés.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

12. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES (SUITE)

PROJET RENIR

Afin de mener à terme le projet RENIR, le Centre a conclu un contrat avec un fournisseur pour la mise en œuvre et l'exploitation du Centre d'assistance à la clientèle et du Centre de conduite des réseaux. Ce contrat signé en juin 2009 est d'une durée de cinq ans et comporte deux clauses de renouvellement d'une durée d'un an chacune. Il viendra donc à échéance au maximum en 2016-2017. Le contrat prévoit un montant maximal de 36 099 133 \$. Le montant non dépensé est de 278 760 \$ au 31 mars 2015 (2014 : 2 938 326 \$). De plus, le contrat inclut une clause qui permet au Centre d'y mettre fin en tout temps, et ainsi, de ne payer que les sommes relatives aux travaux réalisés.

13. FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie figurant dans l'état des flux de trésorerie comprennent les avances au fonds général du fonds consolidé du revenu, comptabilisées à l'état de la situation financière, qui s'établissent à 65 277 265 \$ (2014 : 21 317 150 \$).

Les intérêts versés par le Centre au cours de l'exercice s'élèvent à 10 990 149 \$ (2014 : 10 981 509 \$).

Les intérêts reçus par le Centre au cours de l'exercice s'élèvent à 11 741 \$ (2014 : 122 780 \$).

De plus, au cours de l'exercice, des immobilisations corporelles ont été acquises au coût de 59 770 652 \$ et 938 844 \$ de frais financiers ont été capitalisés (2014 : 110 404 671 \$ et 733 748 \$ de frais financiers capitalisés), dont un montant de 16 573 530 \$ qui est inclus dans les charges à payer et frais courus au 31 mars 2015 (2014 : 25 629 297 \$).

Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement :

	2015	2014
Créances	48 154 977 \$	(20 849 330) \$
Stocks destinés à la vente	(57 108)	(206 944)
Charges à payer et frais courus	(12 241 010)	26 893 897
Effet à payer au gouvernement du Québec	(3 569 758)	315 398
Revenus perçus d'avance	33 830	(107 063)
Provision pour congés de maladie	2 459 150	(231 499)
Provision pour vacances	(74 308)	1 824 557
Stocks de fournitures	(416 064)	(482 207)
Charges payées d'avance	2 003 141	(3 293 604)
	<u>36 292 850 \$</u>	<u>3 863 205 \$</u>

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

14. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

RÉGIMES DE RETRAITE

Les membres du personnel du Centre participent au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ou au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE). Ces régimes interemployeurs sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Au 1^{er} janvier 2015, les taux de cotisation de certains régimes de retraite ont été modifiés. Ainsi, le taux pour le RREGOP est passé de 9,84 % à 10,50 % de la masse salariale cotisable et le taux pour le RRPE est demeuré à 14,38 %.

Les cotisations de l'employeur sont équivalentes aux cotisations des employés, à l'exception d'un montant de compensation prévu dans la loi du RRPE de 5,73 % au 1^{er} janvier 2015 (5,73 % au 1^{er} janvier 2014) de la masse salariale cotisable qui doit être versé dans la caisse des participants au RRPE et un montant équivalent dans la caisse des employeurs. Ainsi, le Centre doit verser un montant supplémentaire pour l'année civile 2014 correspondant à 11,46 % de la masse salariale cotisable et à 11,46 % de la masse salariale cotisable pour l'année civile 2015.

Les cotisations du Centre, incluant le montant de compensation à verser au RRPE, imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 11 385 021 \$ (2014 : 9 591 633 \$). Les obligations du Centre envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses obligations à titre d'employeur.

15. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS

La direction a mis en place des politiques et des procédés en matière de contrôle et de gestion qui l'assurent de gérer les risques inhérents aux instruments financiers et d'en minimiser les impacts potentiels.

Les risques financiers importants auxquels le Centre est exposé sont les suivants: risque de crédit, risque de liquidité et risque de marché.

RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque que le Centre subisse une perte financière si les contreparties font défaut d'exécuter les conditions des contrats. Les principaux risques de crédit pour le Centre sont liés aux avances au fonds général du fonds consolidé du revenu et aux créances à l'exception des taxes à la consommation.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

15. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS (SUITE)

Le risque de crédit associé aux créances est réduit puisque la plupart de ces sommes sont à recevoir des entités gouvernementales et paragouvernementales.

Le tableau suivant présente l'analyse de l'âge des créances au 31 mars.

	2015	2014
Créances non en souffrance	7 071 327 \$	6 025 695 \$
Créances en souffrance:		
Moins de 30 jours	65 252 010	117 147 422
de 30 à 60 jours	12 952 847	14 777 608
plus de 60 jours	26 961 891	21 045 770
	<u>112 238 075 \$</u>	<u>158 996 495 \$</u>

Le Centre doit faire des estimations en ce qui a trait à la provision pour créances douteuses. Le type de clients, l'historique de paiement, les raisons pour lesquelles les comptes sont en souffrance et le secteur d'activité qui a donné lieu à la créance sont tous des éléments considérés dans la détermination du moment auquel les comptes en souffrance doivent faire l'objet d'une provision; les mêmes facteurs sont pris en considération lorsqu'il s'agit de déterminer s'il y a lieu de radier les montants portés au compte de provision en diminution des créances. Les montants recouvrés ultérieurement sur des comptes qui avaient été radiés sont crédités à la provision pour créances douteuses dans la période d'encaissement.

Le tableau suivant présente un résumé des mouvements reliés à la provision pour créances douteuses du Centre.

	2015	2014
Provision pour créances douteuses		
Solde au début	104 714 \$	253 535 \$
Charge pour créances douteuses	20 104	(13 382)
Montants radiés et recouvrements	-	(135 439)
	<u>124 818 \$</u>	<u>104 714 \$</u>

Le Centre est d'avis que la provision pour créances douteuses est suffisante pour couvrir le risque de non-paiement.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

15. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS [SUITE]

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité est le risque que le Centre ne soit pas en mesure de satisfaire ses obligations financières lorsqu'elles viennent à échéance. Le Centre gère ce risque en tenant compte des besoins opérationnels et en recourant à ses facilités de crédit. Le Centre établit des prévisions budgétaires et de trésorerie afin de s'assurer qu'il dispose des fonds nécessaires pour satisfaire ses obligations.

Les flux de trésorerie contractuels relativement aux passifs financiers se détaillent comme suit :

	31 mars 2015				
	Moins de 1 an	1 an à 3 ans	3 ans à 5 ans	Plus de 5 ans	Indéterminés
Emprunts temporaires	274 157 458 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges à payer et frais courus	89 114 310	-	-	-	-
Dette à long terme	33 989 663	78 403 116	20 063 815	94 973 310	63 262 495
Provision pour vacances	19 409 610	-	-	-	-
Effet à payer au gouvernement du Québec	208 325	-	-	-	-
	<u>416 879 366 \$</u>	<u>78 403 116 \$</u>	<u>20 063 815 \$</u>	<u>94 973 310 \$</u>	<u>63 262 495 \$</u>
	31 mars 2014				
	Moins de 1 an	1 an à 3 ans	3 ans à 5 ans	Plus de 5 ans	Indéterminés
Emprunts temporaires	261 307 548 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges à payer et frais courus	110 800 449	-	-	-	-
Dette à long terme	29 764 919	83 508 797	36 662 736	102 593 861	63 262 495
Provision pour vacances	19 483 918	-	-	-	-
Effet à payer au gouvernement du Québec	3 778 083	-	-	-	-
	<u>425 134 917 \$</u>	<u>83 508 797 \$</u>	<u>36 662 736 \$</u>	<u>102 593 861 \$</u>	<u>63 262 495 \$</u>

Par ailleurs, en vertu du décret 231-2014, daté du 5 mars 2014 et entré en vigueur le 1^{er} avril 2014, le gouvernement du Québec a autorisé une ou plusieurs avances pour un montant maximum de 30 millions de dollars auprès du fonds général du fonds consolidé du revenu. Ces avances portent intérêt au taux préférentiel de la Banque Nationale du Canada et viennent à échéance le 31 mai 2019. Aux 31 mars 2015 et 2014, ces avances sont inutilisées et le taux d'intérêt est de 2,85 % (2014 : 3,00 %).

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

15. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS (SUITE)

RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché est le risque que le cours du marché ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations du prix du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de prix. Le Centre est exposé au risque de taux d'intérêt et au risque de change.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

La dette à long terme porte intérêt à des taux fixes pour la plupart des emprunts. Par conséquent, le risque de taux d'intérêt relativement aux flux de trésorerie auquel est exposé le Centre est minime et le risque de marché lié aux taux d'intérêt l'est également étant donné que le Centre prévoit le remboursement selon l'échéancier prévu.

Le Centre est surtout exposé aux risques associés aux variations des taux d'intérêt de ses emprunts temporaires à intérêts variables.

Au 31 mars 2015, si les taux d'intérêt sur les emprunts temporaires avaient enregistré une hausse de 1 %, les frais financiers auraient augmenté d'environ 2 720 000 \$ (2014 : 2 391 000 \$).

RISQUE DE CHANGE

Le Centre réalise des achats en dollar américain. Conséquemment, il est exposé au risque de change relié aux variations du dollar canadien par rapport au dollar américain.

À la date de l'état de la situation financière, le taux de change pour un dollar américain est de 1,268 (2014 : 1,106).

Au 31 mars 2015, si le taux de change avait enregistré une hausse de 10 %, les résultats et l'excédent cumulé auraient diminué d'environ 540 000 \$ (2014 : 1 240 000 \$).

16. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

En plus des opérations entre apparentés qui ont déjà été divulguées dans les états financiers et qui sont comptabilisées à la valeur d'échange, le Centre est apparenté avec tous les ministères et les fonds spéciaux ainsi qu'avec tous les organismes et toutes les entreprises publiques contrôlés directement ou indirectement par le gouvernement du Québec ou soumis, soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable commune de la part du gouvernement du Québec. Le Centre n'a conclu aucune opération commerciale avec ces apparentés autrement que dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales habituelles. Ces opérations ne sont pas divulguées distinctement aux états financiers. La majorité des revenus du Centre sont générés par des opérations avec des entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2015

17. ÉVENTUALITÉS

Dans le cours normal de ses activités, le Centre est exposé à diverses réclamations et poursuites judiciaires. La direction est d'avis qu'une provision suffisante a été comptabilisé en fin d'exercice aux états financiers et que le règlement final de ces éventualités n'aura pas d'incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Centre.

18. ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA DATE DU BILAN

Le projet de loi no 36 *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement le transport collectif*, sanctionné le 12 juin 2015, est venu annoncer le transfert de la responsabilité du service aérien gouvernemental (SAG) au ministre des Transports et la création du Fonds aérien. Les actifs et les passifs du Centre à l'égard des activités liées au SAG seront transférés au Fonds aérien au plus tard le 1^{er} avril 2016. Le projet de loi prévoit également que l'excédent cumulé du SAG soit transféré. La valeur de ces transferts sera déterminée ultérieurement.

Par ailleurs, au 31 mars 2015, les revenus et les dépenses du SAG représentent respectivement 62,6 M\$ et 62,1 M\$.

19. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres de 2014 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée en 2015.



Louise Filteau

Direction générale des services
de communication

PARTIE III

EXIGENCES DÉCOULANT
DE LOIS, DE POLITIQUES
ET D'AUTRES DOCUMENTS
GOUVERNEMENTAUX

ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Conformément à l'article 53.1 de la Loi sur la fonction publique :

« Le rapport annuel d'un ministère ou d'un organisme doit contenir, sous une rubrique particulière, un compte rendu des résultats obtenus par rapport aux objectifs d'un programme d'accès à l'égalité ou d'un plan d'embauche pour les personnes handicapées qui lui était applicable ainsi qu'aux objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise. »

Rappelons qu'en vertu de l'article 53 de cette même loi :

« Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à la nomination d'une personne dès qu'elle est qualifiée et inscrite dans une banque de personnes qualifiées. Pour exercer son choix, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à une évaluation complémentaire en fonction de la nature et des particularités de l'emploi à pourvoir. Malgré le premier alinéa, le Conseil du trésor peut, par règlement, prévoir les cas et les circonstances suivant lesquels le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme ne peut procéder à une nomination avant que tous les candidats aient complété le processus de qualification.

Si, parmi les personnes pouvant être choisies, une de celles-ci est visée par un programme d'accès à l'égalité ou par un plan d'embauche pour les personnes handicapées, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme tient compte, lors de la nomination, des objectifs fixés par ce programme ou ce plan. Il tient aussi compte des objectifs d'embauche, déterminés par le Conseil du trésor, à l'égard des diverses composantes de la société québécoise. »

DONNÉES GLOBALES

EMBAUCHE TOTALE AU COURS DE LA PÉRIODE 2014-2015

Réguliers¹⁸: 53

Occasionnels¹⁹: 36

Étudiants: 99

Stagiaires: 34

NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGULIERS EN FONCTION AU 31 MARS 2015

Effectif régulier (personnes)

1 823

18- Les données sur l'embauche du personnel régulier n'incluent que les recrutements.

19- Les données sur l'embauche du personnel occasionnel n'incluent que les nouvelles entrées en fonction durant la période visée, ce qui exclut les employés occasionnels inscrits sur les listes de rappel ainsi que ceux dont le contrat est prolongé ou renouvelé à l'intérieur d'une même année.

MEMBRES DE COMMUNAUTÉS CULTURELLES, ANGLOPHONES, AUTOCHTONES ET PERSONNES HANDICAPÉES

Rappel de l'objectif d'embauche

Pour les membres de communautés culturelles, les anglophones, les autochtones et les personnes handicapées, atteindre un taux d'embauche annuel de 25 % de l'effectif régulier.

TAUX D'EMBAUCHE DES MEMBRES DES GROUPES CIBLES PAR STATUT D'EMPLOI EN 2014-2015

Statut d'emploi	Embauche totale 2014-2015	Nombre d'embauches des membres de groupes cibles en 2014-2015 ²⁰				Total ²¹	Taux d'embauche par statut d'emploi (%)
		Communautés culturelles	Anglophones	Autochtones	Personnes handicapées		
Régulier	53	2	—	—	—	2	3,8
Occasionnel ²²	36	1	—	—	—	1	2,8
Étudiant ²²	99	10	—	1	1	12	12,1
Stagiaire ²²	34	2	—	—	—	2	5,9

TAUX D'EMBAUCHE DES MEMBRES DES GROUPES CIBLES PAR STATUT D'EMPLOI RÉSULTATS COMPARATIFS

Année	Réguliers (%)	Occasionnels (%)	Étudiants (%)	Stagiaires (%)
2012-2013	25,0	9,6	5,7	7,0
2013-2014	20,8 ²³	12,1	15,8	15,6
2014-2015	3,8	2,8	12,1	5,9

20- Les groupes cibles ne sont pas exclusifs et une même personne peut être présente dans plus d'un groupe.

21- Les nombres indiqués dans cette colonne font référence au nombre de personnes et non à des contrats d'embauche.

22- Le nombre indiqué fait référence au nombre de contrats d'embauche. Une même personne peut avoir exécuté plus d'un contrat.

23- Le taux d'embauche pour 2013-2014 a été modifié, passant de 20,9 % à 20,8 %, considérant l'ajout d'un recrutement qui n'avait pas été comptabilisé lors de la production du rapport annuel de gestion 2013-2014.

TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DES MEMBRES DE GROUPES CIBLES AU SEIN DE L'EFFECTIF RÉGULIER

Rappel de l'objectif d'embauche

Pour les membres des communautés culturelles, atteindre la cible gouvernementale de 9 % de l'effectif régulier. Pour les personnes handicapées, atteindre la cible ministérielle de 2 % de l'effectif régulier.

Résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

Groupe cible	2013-2014		2014-2015	
	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total (%)	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total (%)
Communautés culturelles	180	9,3	169	9,3
Autochtones	14	0,7	10	0,5
Anglophones	12	0,6	14	0,8
Personnes handicapées	29	1,5	26	1,4

TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DES MEMBRES DE GROUPES CIBLES AU SEIN DE L'EFFECTIF RÉGULIER

Résultats par catégorie d'emploi au 31 mars 2015

Groupe cible	Personnel d'encadrement		Personnel professionnel ²⁴		Personnel technicien et de bureau		Personnel des agents de la paix		Personnel ouvrier		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Communautés culturelles	2	1,6	125	12,7	41	5,8	—	—	1	7,7	169	9,3
Autochtones	—	—	7	0,7	3	0,4	—	—	—	—	10	0,5
Anglophones	1	0,8	8	0,8	5	0,7	—	—	—	—	14	0,8
Personnes handicapées	1	0,8	10	1,0	15	2,1	—	—	—	—	26	1,4

24- Y compris les ingénieurs, avocats, notaires et conseillers en gestion des ressources humaines.

FEMMES

TAUX D'EMBAUCHE DES FEMMES EN 2014-2015 PAR STATUT D'EMPLOI

	Réguliers	Occasionnels	Étudiants	Stagiaires	Total
Nombre de femmes embauchées	27	22	69	20	138
Pourcentage par rapport au nombre total de personnes embauchées en 2014-2015 (%)	50,9	61,1	69,7	58,8	62,2

TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES DANS L'EFFECTIF RÉGULIER AU 31 MARS 2015

	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel ²⁵	Personnel technicien et de bureau	Personnel des agents de la paix	Personnel ouvrier	Total
Nombre total d'employés réguliers	123	984	703	—	13	1 823
Nombre de femmes ayant le statut d'employé régulier	53	423	390	—	1	867
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier total de la catégorie (%)	43,1	43,0	55,5	—	7,7	47,6

25- Y compris les ingénieurs, avocats, notaires, conseillers en gestion des ressources humaines.

MESURES OU ACTIONS FAVORISANT L'EMBAUCHE, L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN EN EMPLOI

L'exercice de reddition de comptes est l'occasion de faire état des actions ou des mesures mises en place par le Centre afin de favoriser la gestion de la diversité. Ainsi, les conseillers en gestion des ressources humaines ont sensibilisé tous les gestionnaires à l'importance d'accorder la priorité à l'embauche de membres de groupes cibles pour pourvoir les emplois réguliers.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ À L'INTENTION DES PERSONNES HANDICAPÉES (PDEIPH)

Nombre de projets soumis par le Centre dans le cadre du PDEIPH

2014-2015	2013-2014	2012-2013
4	1	2

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ À L'INTENTION DES PERSONNES HANDICAPÉES (PDEIPH)

Nombre de nouveaux participants au PDEIPH accueillis du 1^{er} avril au 31 mars

2014-2015	2013-2014	2012-2013
2	—	1

AUTRES MESURES OU ACTIONS EN 2014-2015

Activités de formation de gestionnaires, activités de sensibilisation, etc.

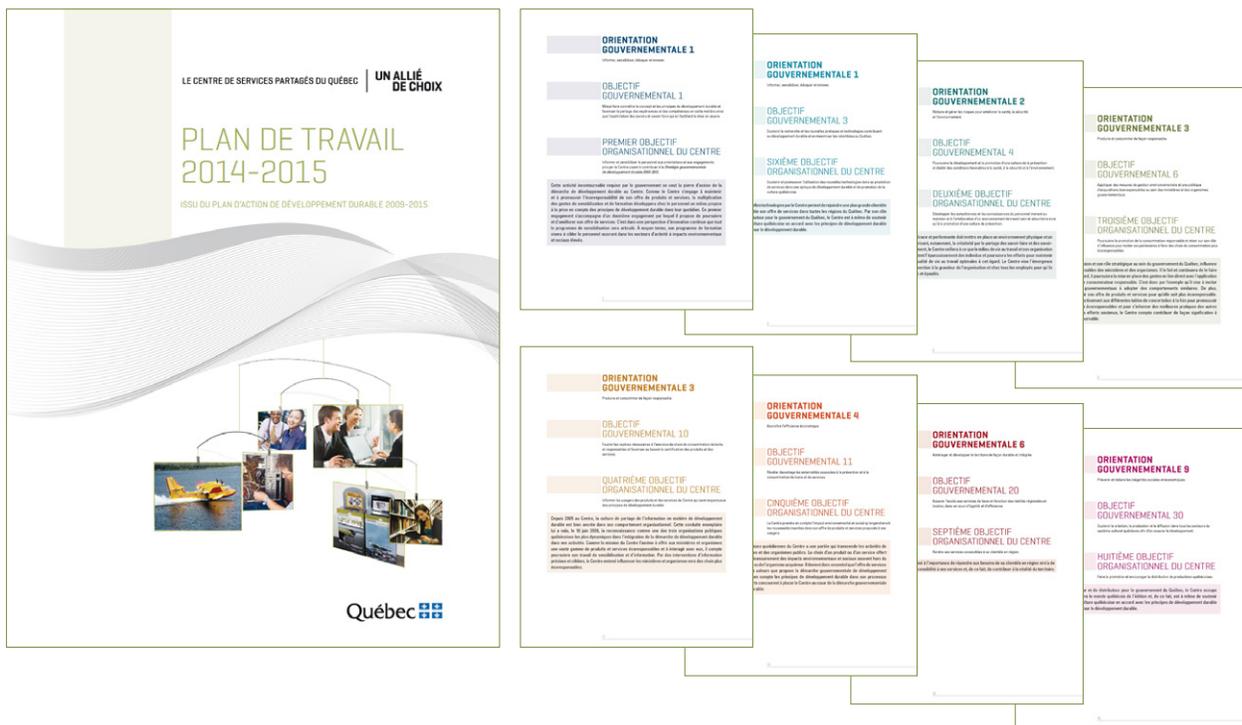
Mesure ou action	Groupe cible visé	Nombre de personnes visées
Les gestionnaires du Centre ont été sensibilisés à l'importance d'accorder la priorité à l'embauche de membres de groupes cibles	Tous les groupes cibles	Ne s'applique pas

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET CHANGEMENTS CLIMATIQUES

DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'article 17 de la Loi sur le développement durable précise les renseignements dont chaque ministère ou organisme doit faire état dans une rubrique de son rapport annuel de gestion. Les activités réalisées par le Centre en 2014-2015 à l'égard de sa démarche de développement durable sont présentées de façon à rendre compte de l'avancement de chacune des actions inscrites à son Plan d'action de développement durable 2009-2015. Avec son plan de travail 2014-2015, le Centre s'est doté de cibles annuelles facilitant la réalisation des actions et la reddition de comptes annuelle.

Par sa mission et par son rôle au sein du gouvernement du Québec, il influe sur les gestes écoresponsables des ministères et organismes. Il réalise des actions correspondant à son orientation de consommateur responsable. Ainsi, il vise, par l'exemple, à inciter les autres acteurs gouvernementaux à adopter des comportements similaires. Il s'applique à revoir son offre de services pour qu'elle soit plus écoresponsable et participe aux travaux des tables de concertation pour promouvoir son offre de services écoresponsable et s'informer sur les meilleures pratiques.



DÉVELOPPEMENT DURABLE ET CHANGEMENTS CLIMATIQUES

ACTIVITÉS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2014-2015

Les cibles générales présentées aux pages 102 à 113 de ce rapport sont extraites du Plan d'action de développement durable 2009-2015 du Centre. Ainsi, même si les dates prévues de réalisation sont antérieures à la période visée par ce rapport annuel, elles ont été inscrites intégralement afin de respecter le contenu de son plan d'action initial. Même si, le cas échéant, les cibles ont été atteintes, le Centre a poursuivi en continu la réalisation de ces actions.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 1	OBJECTIF ORGANISATIONNEL 1	ACTION 1
<p>Mieux faire connaître le concept et les principes de développement durable. Favoriser le partage des expériences et des compétences en cette matière ainsi que l'assimilation des savoirs et savoir-faire qui en facilitent la mise en œuvre.</p>	<p>Informer et sensibiliser le personnel quant aux orientations et aux engagements pris par le Centre visant à contribuer à la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013.</p>	<p>Mettre en œuvre des activités contribuant à la réalisation du Plan gouvernemental de sensibilisation et de formation du personnel.</p>

INDICATEUR GÉNÉRAL	CIBLE GÉNÉRALE
<p>Taux d'employés et employées joints par les activités de sensibilisation au développement durable.</p>	<p>D'ici au 31 mars 2011, 80% du personnel du Centre aura été sensibilisé au développement durable et 50% du personnel en aura une connaissance suffisante.</p>

RÉSULTATS 2014-2015

- > Conception et diffusion d'une nouvelle formation portant sur le développement durable dans le secteur des acquisitions. Cette formation a été diffusée à tout le personnel de la Direction générale des acquisitions.
- > Diffusion en continu d'une nouvelle formation visant à sensibiliser au développement durable tous les nouveaux employés de la Direction générale des acquisitions.
- > Mise à jour en continu d'une section consacrée au développement durable dans l'intranet et sur le Web.
- > Section couvrant les principes du développement durable présentée dans le guide du nouvel employé.
- > Mise en ligne de 75 capsules portant sur le développement durable dans l'intranet.
- > Affichage de notes afin de sensibiliser le personnel à la réduction de la consommation ainsi qu'à la consommation éclairée et responsable par la promotion des pratiques de recyclage et de réduction de la consommation de papier en cas d'impression.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 4

Poursuivre le développement et la promotion d'une culture de la prévention et établir des conditions favorables à la santé, à la sécurité et à l'environnement.

OBJECTIF ORGANISATIONNEL 2

Développer les compétences et les connaissances du personnel menant au maintien et à l'amélioration d'un environnement de travail sain et sécuritaire ainsi qu'à la promotion d'une culture de prévention.

ACTION 2

Maintenir, pour le personnel du Centre, un environnement de travail sain et sécuritaire et poursuivre la sensibilisation et l'information visant le rehaussement de la qualité de vie au travail.

INDICATEUR GÉNÉRAL

Taux d'employés et employées joints par les activités de sensibilisation au rehaussement de la qualité de vie au travail.

CIBLE GÉNÉRALE

D'ici au 31 mars 2011, **100% du personnel** du Centre sera sensibilisé.

RÉSULTATS 2014-2015

La mobilisation du personnel et la qualité de vie au travail font l'objet d'un objectif du Plan stratégique 2012-2015 du Centre, le neuvième. Par la mise en œuvre de ce plan stratégique, le Centre reconnaît le caractère essentiel de l'apport des ressources humaines à la réalisation de ses objectifs et à celle de sa mission. Dans cette perspective, plusieurs actions en matière de qualité de vie au travail (QVT) ont été mises en œuvre au cours de la dernière année, notamment :

- > La poursuite des activités du comité-conseil de la qualité de vie au travail dont les membres se sont réunis à six reprises au cours de l'année afin de coordonner les efforts de l'organisation en matière de QVT.
- > La réalisation du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail dont l'état d'avancement se situe à 86 %, qui avait été diffusé aux gestionnaires et à l'ensemble du personnel du Centre au cours de l'année 2013-2014. Il comportait quatre axes, soit : l'information et la communication, les compétences, la reconnaissance et l'environnement. Il comprenait 16 mesures ciblées qui visaient à mieux informer, faire participer et valoriser son personnel, dont 12 ont été mises en place, 3 partiellement mises en place au cours de l'année. Une action n'a pu être réalisée. Parmi les actions réalisées, mentionnons :
 - ▶ La diffusion des bons coups dans l'intranet ;
 - ▶ Le guide sur la reconnaissance au travail, diffusé à tous les employés et gestionnaires et déposé dans l'intranet ;
 - ▶ Le maintien des activités des comités QVT sectoriels ;
 - ▶ La réalisation d'actions en matière de QVT dans les secteurs.
- > La mise en ligne de 36 capsules portant sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail dans l'intranet.
- > Afin de répondre aux engagements en matière de promotion de la santé ainsi que de la sécurité au travail, les actions suivantes ont été réalisées :
 - ▶ L'inscription de l'organisation au Défi Entreprises ;
 - ▶ La mise en place de midis actifs ;
 - ▶ Le renouvellement des ententes institutionnelles permettant au personnel du Centre de s'entraîner à moindre coût ;
 - ▶ Une campagne de vaccination antigrippale ;
 - ▶ Des interventions en ergonomie ;
 - ▶ Des formations en secourisme ;
 - ▶ La reconduction du programme de soutien financier à l'activité physique ;
 - ▶ L'organisation de deux conférences du programme d'aide aux employés (PAE) sur les lieux de travail ;

- ▶ La réalisation d'activités de promotion de la santé, telles que des campagnes d'information au sujet de la prévention du cancer du sein, des saines habitudes de vie et de la nutrition ;
 - Participation à des activités physiques dans le cadre de la campagne Entraide ;
 - Partenaire du réseau des fermiers de famille d'Équiterre permettant de recevoir des paniers de fruits et légumes biologiques.
- > Pour faire suite à l'adoption, en 2013-2014, d'un cadre de gestion favorisant la civilité et le règlement des situations de conflit et de harcèlement au travail, les séances de sensibilisation suivantes ont été réalisées :
 - ▶ Des séances ayant pour thèmes le harcèlement psychologique, les conflits et l'incivilité :
 - Une à l'attention des gestionnaires, à laquelle cinq personnes ont assisté ;
 - Huit séances à l'attention des chefs d'équipe, auxquelles 78 personnes ont assisté ;
 - Sept séances à l'attention des employés auxquelles 72 personnes ont assisté ;
 - ▶ Des séances ayant pour thème la communication en équipe à l'attention des employés auxquelles 23 personnes ont assisté.
- > La réalisation et l'adoption d'un cadre de gestion favorisant la réadaptation et la réintégration au travail à la suite d'une période d'invalidité :
 - ▶ Ce cadre a été élaboré en cohérence avec la Politique concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique et la Politique-cadre de gestion des ressources humaines ;
 - ▶ Par l'adoption de ce cadre, le Centre souhaite témoigner de l'importance qu'il accorde à la santé des personnes au travail et sensibiliser tant les employés que les gestionnaires aux rôles et responsabilités de chacun dans la gestion des absences pour invalidité.
- > Des actions visant à prévenir ou à atténuer les effets potentiels liés à l'intégration d'un employé dans son nouvel environnement de travail ont été réalisées, notamment :
 - ▶ La mise à jour d'un guide d'accueil ;
 - ▶ La tenue de sept ateliers d'accueils organisationnels pour les nouveaux employés ;
 - ▶ La tenue d'un atelier d'accueil pour les gestionnaires.
- > L'utilisation de questionnaires visant à recueillir de l'information à l'occasion de l'accueil, de l'intégration et du départ d'un employé.
- > L'obtention par le Service aérien gouvernemental de l'approbation de Transports Canada relativement à son système de gestion de la sécurité.
- > La poursuite des rencontres des comités de santé et sécurité au travail :
 - ▶ Comité santé et sécurité du 1500, rue Cyrille-Duquet ;
 - ▶ Comité paritaire de sécurité pour le Service aérien gouvernemental ;
 - ▶ Comité santé et sécurité du 880, chemin Ste-Foy qui a réalisé, notamment :
 - La création d'une boîte de courriel pour que les membres du personnel puissent transmettre leurs suggestions et leurs préoccupations ;
 - L'élaboration d'un communiqué.
- > La mise en place d'un club social favorisant l'organisation d'activités dans le but de favoriser le bien-être des employés ;
- > La mise en place d'un programme de développement des ressources stratégiques à l'attention des chargés de projet offert à 15 personnes dans le cadre de ce programme, les activités suivantes ont été réalisées :
 - ▶ Participation à une formation correspondant au niveau de connaissances du chargé de projet ;
 - ▶ Rencontre d'information et d'échanges toutes les huit semaines ;
 - ▶ Distribution de documents et d'outils de soutien aux participants ;
 - ▶ Accompagnement des chargés de projet participants au programme par un mentor et un chargé de projet expérimenté dans le cadre de leur travail.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 6

Appliquer des mesures de gestion environnementales et une politique d'acquisitions écoresponsables au sein des ministères et des organismes gouvernementaux.

OBJECTIF ORGANISATIONNEL 3

Poursuivre la promotion de la consommation responsable et miser sur son rôle d'influence pour inciter ses partenaires à faire des choix de consommation plus écoresponsables.

ACTION 3

Mettre en œuvre des pratiques et des activités contribuant aux dispositions de la Politique administrative pour un gouvernement écoresponsable.

INDICATEUR GÉNÉRAL

État d'avancement de la mise en œuvre du cadre de gestion environnementale du Centre.

CIBLE GÉNÉRALE

D'ici à 2011, avoir **adopté et diffusé** un cadre de gestion environnementale (CGE).

RÉSULTATS 2014-2015

Les activités suivantes ont été réalisées :

- > Par son offre de services, le Centre met en ligne des formations virtuelles accessibles à plusieurs milliers d'utilisateurs à partir de leur poste de travail, ce qui a permis l'élimination des documents papier et limité le déplacement du personnel formé.
- > La numérisation des documents produits et utilisés dans le cadre des services de rémunération du Centre, limitant ainsi l'utilisation du papier. Les documents ainsi consignés seront facilement accessibles à tous les intervenants concernés.
- > Le maintien d'une section « Offres d'affectation » dans l'intranet, afin d'éliminer l'envoi par courriel de ces offres à chaque employé du Centre. Cette mesure permet de réduire l'utilisation de la bande passante du courrier électronique.
- > L'utilisation de la visioconférence pour la tenue de plusieurs rencontres et sensibilisation du personnel aux avantages liés à l'utilisation de cette technologie.
- > La sensibilisation du personnel à l'importance du recyclage.
- > Le développement durable et les appels d'offres :
 - ▶ Intégration de la politique administrative pour un gouvernement écoresponsable dans plusieurs appels d'offres comprenant des exigences en matière de développement durable afin de mettre en contexte les entreprises voulant offrir leurs biens ou leurs services ;
 - ▶ Diminution de la consommation de papier lors des appels d'offres en demandant aux entreprises de privilégier l'envoi des documents par l'intermédiaire du courrier électronique ;
 - ▶ Augmentation du nombre d'appels d'offres en achats regroupés, soit une douzaine, contenant des critères écoresponsables ;
 - ▶ Consultation auprès des fournisseurs et prestataires de services afin de connaître les pratiques écoresponsables de leur organisation par l'intermédiaire des appels d'offres ou par l'utilisation de questionnaires électroniques ;
 - ▶ Proposition faite à la clientèle d'insérer des critères écoresponsables dans huit appels d'offres. De plus, dans l'un de ces appels d'offres, la certification SA 8000 a été exigée ;
 - ▶ Offre d'une expertise-conseil dans le but d'améliorer les exigences de développement durable pouvant être demandées.
- > La réduction des impressions papier et couleur :
 - ▶ Accès par défaut en ligne au bulletin de paie électronique par l'intermédiaire du libre-service SAGIR, ce qui permet d'éviter l'envoi de feuilles de papier ;
 - ▶ Utilisation d'une application informatique pour les autorisations de postes en ligne, ce qui permet de réduire l'utilisation des formulaires en format papier ;
 - ▶ Utilisation du site Internet du Centre et du Portail Carrières pour permettre la consultation d'information plutôt qu'un envoi de dépliants ou autres documents en format papier ;
 - ▶ Entente avec les organismes clients concernant les documents à transmettre au secteur de la rémunération afin d'éviter de recevoir plusieurs fois le même document ou de recevoir des documents qui ne sont pas utiles ;

- ▶ Mise en œuvre de la phase SGR2 de SAGIR permettant l'automatisation de la gestion de l'assiduité pour la grande majorité des 70 000 employés de l'État avec pour avantages :
 - De meilleurs délais de traitement ;
 - L'élimination de trois millions de documents en format papier par année ;
- ▶ Sensibilisation du personnel à la réduction du nombre des impressions couleur.
- > L'utilisation de 850 postes virtuels dans le cadre du projet de mise à niveau des logiciels, limitant ainsi l'acquisition d'équipements et réduisant les coûts.
- > Le retrait de composantes désuètes et disposition de ces dernières par l'intermédiaire de l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec.
- > Gestion écoresponsable d'événements :
 - ▶ Élimination presque complète de documents papier remis aux participants à l'occasion de différents événements ;
 - ▶ Augmentation de l'utilisation du Web par les ministères et organismes lors de salons coordonnés ;
 - ▶ Utilisation d'un panier de récupération dans les kiosques et les salons ;
 - ▶ Invitation transmise aux ministères et aux organismes à utiliser la documentation papier à titre informatif et à diriger les visiteurs vers leur site Web.
- > L'utilisation de récipients destinés au recyclage dans les salles à manger.
- > L'utilisation du transport en commun et collectif, lorsque possible, lors de déplacements dans le cadre du travail, geste renforcé par l'achat de cartes de passage OPUS pour le personnel.
- > L'utilisation d'une vitrine Web accessible en tout temps, permettant au conseil d'administration, au comité de direction du Centre et au comité de gestion de la vice-présidence aux services d'infrastructures de réaliser leurs activités sans recourir au papier.
- > Le regroupement plus efficace, économique et écoresponsable des effectifs du Centre.
- > La réception, par le Centre, d'un certificat de sauvegarde environnementale pour sa contribution à la protection de l'environnement par sa participation au programme de recyclage de papier.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 10

Fournir les repères nécessaires à l'exercice de choix de consommation éclairés et responsables et favoriser au besoin la certification des produits et des services.

OBJECTIF ORGANISATIONNEL 4

Informar les usagers des produits et services du Centre qui sont respectueux des principes de développement durable.

ACTION 4

Présenter et faire la promotion auprès de sa clientèle des produits et services du Centre prenant en compte les principes de développement durable.

INDICATEUR GÉNÉRAL

Nombre de démarches de sensibilisation faites chaque année.

CIBLE GÉNÉRALE

Réaliser annuellement auprès de la clientèle et des fournisseurs des **activités de sensibilisation** sur les produits et les gestes écoresponsables.

RÉSULTATS 2014-2015

> Une offre de services du Centre à sa clientèle qui prend en considération les principes de développement durable:

▶ **SERVICE DE GESTION DE COMITÉ SANS PAPIER**

Il constitue une vitrine Web accessible en tout temps par Internet et permet un partage rapide et sécuritaire de l'information entre les membres des comités. De ce fait, il élimine l'utilisation du papier. Ce service s'inscrit dans la démarche gouvernementale de développement durable.

▶ **SERVICE DE VISIOCONFÉRENCE**

Poursuite de la migration de salles de visioconférence associée à son offre de services, caractérisée par la prise en charge de 807 salles supplémentaires, ajoutées aux 1 496 salles qui ont déjà migré, soit un total de 2 303. Ce service permet une meilleure gestion du temps des personnes participant aux rencontres, en plus d'éliminer les déplacements.

▶ **SERVICE D'ÉCHANGES EN MODE VIRTUEL**

Offre d'une communauté de pratique en ressources humaines représentant une plateforme de partage de l'information sur les meilleures pratiques.

Cette plateforme Web collaborative s'adresse à tous les ministères et organismes utilisateurs de SAGIR-SGR2 et facilite l'apprentissage des pratiques par l'intermédiaire d'un portail de gestion de contenus et d'échanges de connaissances et constitue un forum de discussion.

▶ **SERVICE DE FORMATION EN MODE VIRTUEL**

Éventail de formations en mode virtuel par la production et la mise en ligne de diverses capsules et d'une offre intégrée de formations virtuelles, notamment:

- La mise en ligne de formations en auto apprentissage diffusées sur les postes de travail et s'adressant à près de 31 000 utilisateurs et 53 organisations de l'administration publique, pour l'acquisition de connaissances nécessaires;
- La production et la mise en ligne de diverses capsules et d'une offre intégrée de formations virtuelles en bureautique.

▶ **SERVICE DE PLATEFORME DE COLLABORATION GOUVERNEMENTALE**

La plateforme de collaboration gouvernementale constitue un environnement accessible en tout temps aux ministères et organismes et permet un partage rapide et sécuritaire de l'information pour les membres des communautés.

De ce fait, elle réduit les déplacements et l'utilisation du papier et permet la récupération et la réutilisation des travaux par le partage inter-organisations. Ce service s'inscrit dans la démarche gouvernementale de développement durable. Ainsi, le Centre entend poursuivre le déploiement de la plateforme de collaboration gouvernementale.

En 2014-2015, le Centre a déployé quatre nouvelles communautés dans la cadre de son service de plateforme de collaboration gouvernementale et trois autres sont en cours de développement.

- > Diffusion gratuite sur Internet :
 - ▶ Du recueil *Lois du Québec 2012*, ce qui a eu pour effet une diminution de 67,5 % du nombre de pages imprimées pour la version papier ;
 - ▶ De la *Gazette officielle du Québec*, ce qui signifie la fin de la version papier à grande échelle ;
 - ▶ Du *Répertoire législatif de l'Assemblée nationale 2013*, permettant ainsi une réduction de 21 900 pages imprimées.
- > Vente de publications numériques sur le site Web des Publications du Québec.
- > Poursuite des actions écoresponsables des services de bibliothèque :
 - ▶ Promotion du catalogue et du système de gestion de bibliothèques ;
 - ▶ Promotion des services de bibliothèque par son site Web et celui du Centre.
- > Maintien et évolution de la section « Approvisionnement écoresponsable » du Portail d'approvisionnement, y inclus la section et le Répertoire de produits et de services écoresponsables.
- > Participation active aux travaux de la table de concertation des acquisitions écoresponsables du Bureau de coordination du développement durable du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques afin de partager le savoir et les actions du Centre auprès des ministères et organismes participants.
- > Par son service de disposition des biens excédentaires, le Centre facilite le transfert et l'échange des biens excédentaires entre les ministères et organismes pour en permettre la réutilisation, ce qui représente le premier principe de disposition écoresponsable :
 - ▶ En 2014-2015, près de 30 700 équipements informatiques usagés ont été remis à l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec (OPEQ). Cet organisme a récupéré 47 % de ces équipements pour les remettre aux écoles du Québec. Les articles non utilisables ont été donnés à des centres de formation en entreprise et récupération.
 - ▶ Au cours de la même période, le Centre a également remis près de 400 téléphones cellulaires et accessoires de téléphonie à l'OPEQ ;
 - ▶ Afin de favoriser le transfert des biens meubles excédentaires entre les organismes et ainsi encourager et faciliter la réutilisation de ces biens meubles, le Centre offre gratuitement aux organismes la possibilité d'utiliser un babillard électronique afin d'y inscrire leurs biens excédentaires. Lorsqu'un bien n'est pas transféré, le Centre cible la clientèle susceptible de se porter acquéreur afin d'en disposer de la manière la plus profitable.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 11

Révéler davantage les externalités associées à la production et à la consommation de biens et services.

OBJECTIF ORGANISATIONNEL 5

Prendre en compte l'impact environnemental et social qu'engendreront les nouveautés inscrites dans son offre de produits et services proposée à ses usagers.

ACTION 5

Prendre en compte, dans son processus décisionnel menant à l'élaboration de nouveaux produits et services, ou à la fourniture de ceux-ci, les principes de développement durable.

INDICATEURS GÉNÉRAUX

Guide élaboré et formation sur l'utilisation du guide faite auprès du personnel ciblé.

Projet pilote réalisé et analysé et résultats diffusés au personnel.

CIBLES GÉNÉRALES

D'ici au 31 mars 2011, élaborer un guide et un outil pour la prise en compte des principes de développement durable.

D'ici au 31 mars 2011, réaliser un projet pilote sur la prise en compte des principes de développement durable au sein d'une unité du Centre.

RÉSULTATS 2014-2015

> Collaboration avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques ainsi qu'avec les experts de la solution SAGIR afin d'explorer les possibilités de suivi des acquisitions écoresponsables gouvernementales dans le milieu opérationnel par l'intermédiaire de SAGIR-SGR1 et du Portail d'approvisionnement du Centre.

Les recherches se sont révélées favorables à l'inclusion de critères écoresponsables, ce qui permettra d'instaurer des mécanismes de comptabilisation en matière d'acquisitions écoresponsables afin de mesurer les progrès accomplis.

> Indication des établissements reconnus par les programmes de reconnaissance en développement durable, RéserVert et Clé Verte dans l'édition 2014 de son répertoire Tarifs préférentiels hôteliers pour l'hôtellerie à l'attention des ministères et organismes.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 3

Soutenir la recherche et les nouvelles pratiques et technologies contribuant au développement durable et en maximiser les retombées au Québec.

OBJECTIF ORGANISATIONNEL 6

Soutenir et promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies dans sa prestation de services dans une optique de développement durable et de promotion de la culture québécoise.

ACTION 6 

Favoriser la promotion de la culture québécoise dans le cadre des activités du Centre.

INDICATEURS GÉNÉRAUX

Site Internet des Publications du Québec
Médias sociaux

CIBLES GÉNÉRALES

Mettre en valeur les publications des ministères et organismes.
Donner accès aux contenus des ministères et organismes à l'ensemble de la population.

RÉSULTATS 2014-2015

- > Le Centre fait la promotion de la culture québécoise par l'intermédiaire de la page Facebook et du site Web transactionnel des Publications du Québec :
 - ▶ La page Facebook met en valeur les publications des ministères et organismes ;
 - ▶ Le site transactionnel permet l'accès aux contenus des ministères et organismes à l'ensemble de la population.
- > La page Facebook a permis de limiter de façon marquée les envois de publicité par la poste et a mené à la réalisation de deux objectifs, soit :
 - ▶ Favoriser la promotion de la culture québécoise ;
 - ▶ Réduire de façon marquée l'utilisation du papier.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 20

Assurer l'accès aux services de base en fonction des réalités régionales et locales, dans un souci d'égalité et d'efficacité.

OBJECTIF ORGANISATIONNEL 7

Rendre ses services accessibles à sa clientèle en région.

ACTION 7 **OVT**

Faciliter l'accès pour les citoyens aux services offerts par le Centre et les autres ministères et organismes.

INDICATEUR GÉNÉRAL

Nombre de régions du Québec desservies

CIBLE GÉNÉRALE

Faciliter l'accès à ses services pour les citoyens et permettre aux ministères et aux organismes de rejoindre leurs clientèles dans toutes les régions du Québec.

RÉSULTATS 2014-2015

- > Par l'intermédiaire de ses services en matière d'exposition et en techniques audiovisuelles, le Centre a servi les 17 régions du Québec et parcouru 53 840 kilomètres pour la réalisation de 367 projets pour les organismes, notamment la tenue d'audiences du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement dans le cadre de la tournée de consultation sur les enjeux de la filière uranifère au Québec dans 16 villes situées dans 8 régions.
- > Avec ses sept bureaux régionaux, le Centre poursuit son offre de services de proximité auprès des ministères et organismes en région.
- > Par l'entremise du Service aérien gouvernemental, le Centre permet l'évacuation de patients de régions éloignées dont l'état de santé nécessite un transport rapide vers les grands centres hospitaliers du Québec et des soins médicaux intensifs en vol :
 - ▶ Ce service est assuré par l'entremise de l'avion-hôpital et de navettes aéromédicales ;
 - ▶ Pour l'année 2014-2015, ce service a totalisé 5 658 heures de vol pour le transport de patients, soit :
 - 2 990 heures de vol de l'avion-hôpital pour le transport urgent de patients ;
 - 2 668 heures de navette pour l'accès à des soins spécialisés.

**OBJECTIF
GOUVERNEMENTAL 30**

Soutenir la création, la production et la diffusion dans tous les secteurs du système culturel québécois afin d'en assurer le développement.

**OBJECTIF
ORGANISATIONNEL 8**

Faire la promotion et encourager la distribution de productions québécoises.

ACTION 8 

Promouvoir la culture québécoise et participer à son développement dans la réalisation de son mandat d'éditeur pour le gouvernement.

INDICATEUR GÉNÉRAL

Réalisations en édition et en promotion.

CIBLE GÉNÉRALE

Promouvoir la culture québécoise par l'exercice de son rôle d'éditeur.

RÉSULTATS 2014-2015

- > Édition et commercialisation des contenus émanant des organismes du gouvernement du Québec sur différents supports ainsi que distribution et la promotion par l'intermédiaire d'un vaste réseau et d'un service des ventes complet et accessible.
- > Promotion de la culture québécoise à l'occasion des principaux événements littéraires au Québec, notamment les salons du livre de Québec et de Montréal.

OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 19

Renforcer la viabilité et la résilience des collectivités urbaines, rurales ou territoriales et des communautés autochtones.

OBJECTIF ORGANISATIONNEL 9

Contribuer à la vitalité et à l'occupation du territoire au Québec tout en répondant aux préoccupations du gouvernement en matière de ressources dans le domaine des technologies de l'information et, de ce fait, réduire ses coûts d'opération.

ACTION 9 **OVT**

Prendre en compte la vitalité et l'occupation du territoire dans sa réflexion et sa recherche de solutions devant assurer la pérennité de l'expertise en technologies de l'information pour le Centre et le gouvernement.

INDICATEUR GÉNÉRAL

Nombre de mesures mises en place

CIBLE GÉNÉRALE

Considérer les effets sur les régions dans la recherche et la mise en place de mesures en réponse aux besoins gouvernementaux et du Centre en matière de développement et de rétention de l'expertise des ressources en technologies de l'information.

RÉSULTATS 2014-2015

- > Poursuite des activités au sein des deux centres de développement de solutions en ressources informationnelles (CDSRI), dans les villes de Rimouski et de Saguenay.

Ce geste contribue à la vitalité et à l'occupation des territoires en créant des pôles régionaux d'expertise qui permettent à certaines ressources d'occuper un emploi dans leur région, tout en contribuant à sa croissance économique.

OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX NON RETENUS

MOTIFS EXPLIQUANT LES RAISONS POUR LESQUELLES DES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE N'ONT PAS ÉTÉ RETENUS DANS LE PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU CENTRE

La Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 propose 29 objectifs pour soutenir la démarche gouvernementale, en plus d'un trentième qui vise à soutenir la création, la production et la diffusion dans tous les secteurs du système culturel québécois afin d'en assurer le développement. Le Centre veut apporter une contribution importante à la démarche québécoise de développement durable. Il s'est donc inscrit dans 9 de ces 30 objectifs. Les tableaux suivants présentent les motifs qui ont amené le Centre à ne pas retenir certains objectifs.

Motif	Objectifs gouvernementaux non retenus
<p>La mission dévolue au Centre l'amène à conclure que ces objectifs ont peu de rapport avec ses responsabilités.</p>	<p>2 Dresser et actualiser périodiquement le portrait du développement durable au Québec</p>
	<p>5 Mieux préparer les communautés à faire face aux événements pouvant nuire à la santé et à la sécurité et en atténuer les conséquences</p>
	<p>7 Promouvoir la réduction de la quantité d'énergie et de ressources naturelles et matérielles utilisées pour la production et la mise en marché de biens et de services</p>
	<p>9 Appliquer davantage l'écoconditionnalité et la responsabilité sociale dans les programmes d'aide publics et susciter leur implantation dans les programmes des institutions financières</p>
	<p>12 Favoriser le recours aux incitatifs économiques, fiscaux et non fiscaux, afin d'inscrire la production et la consommation de produits et de services dans une perspective de développement durable</p>
	<p>13 Améliorer le bilan démographique du Québec et de ses régions</p>
	<p>15 Accroître le niveau de vie</p>
	<p>18 Intégrer les impératifs du développement durable dans les stratégies et les plans d'aménagement et de développement régionaux et locaux</p>
	<p>21 Renforcer la conservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et scientifique.</p>
	<p>22 Assurer la protection et la mise en valeur du patrimoine et des ressources naturelles dans le respect de la capacité de support des écosystèmes</p>
	<p>23 Intensifier la coopération avec les partenaires nationaux et internationaux sur des projets intégrés de développement durable</p>
	<p>24 Accroître l'implication des citoyens dans leur communauté</p>
	<p>25 Accroître la prise en compte des préoccupations des citoyens dans les décisions</p>
	<p>26 Prévenir et lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale</p>
<p>27 Accroître la scolarité, le taux de diplomation et la qualification de la population</p>	

Motif	Objectifs gouvernementaux non retenus
Ces deux objectifs ne rejoignent que partiellement le champ habituel d'intervention du Centre.	<p>14 Favoriser la vie familiale et en faciliter la conciliation avec le travail, les études et la vie personnelle</p> <p>17 Transmettre aux générations futures des finances publiques en santé</p>
L'action « Mettre en œuvre des pratiques et des activités contribuant aux dispositions de la politique administrative pour un gouvernement écoresponsable », rattachée au troisième objectif organisationnel du Centre, contribue indirectement à la réalisation de cet objectif gouvernemental.	<p>8 Augmenter la part des énergies renouvelables ayant des incidences moindres sur l'environnement (biocarburants, biogaz, biomasse, énergie solaire, éolien, géothermie, hydroélectricité, etc.) dans le bilan énergétique du Québec</p> <p>16 Accroître la productivité et la qualité des emplois en faisant appel à des mesures écologiquement et socialement responsables</p> <p>29 Soutenir les initiatives du secteur de l'économie sociale visant l'intégration durable en emploi des personnes éloignées du marché du travail</p>

CHANGEMENTS CLIMATIQUES

En matière de réduction de gaz à effet de serre le Service aérien gouvernemental a réalisé, au cours de la période, 275 heures de vol sur le dispositif d'entraînement au vol (DEV), une économie de carburant de 256 575 litres représentant 865 000 \$ par rapport aux coûts engendrés par des vols réalisés avec de véritables avions.

EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE

En 2014-2015, le Centre a reçu l'avis officiel de l'Office québécois de la langue française, lequel certifie que sa politique linguistique respecte l'ensemble des dispositions de la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration.

Ainsi, la politique linguistique du Centre est entrée en vigueur le 6 mai 2014, événement qui a fait l'objet d'un communiqué dans son intranet afin d'en informer le personnel.

Pour faire suite à l'entrée en vigueur de sa politique, le Centre doit entreprendre la mise à jour de sa certification de francisation. Les différentes étapes du processus de certification devront être entreprises au cours de la prochaine année.

COMITÉ PERMANENT ET MANDATAIRE

- > Le Centre a identifié un mandataire pour son organisation de plus de 50 employés.
- > Au cours de l'exercice, des activités ont été réalisées afin de faire connaître le mandataire et son rôle.
- > Le Centre s'est doté d'un comité permanent qui s'est réuni une fois au cours de l'année 2014-2015.

IMPLANTATION DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE INSTITUTIONNELLE ADOPTÉE APRÈS MARS 2011

- > Par la diffusion d'un communiqué dans son intranet, le Centre a fait connaître sa politique linguistique.

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICES

La Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (2014, chapitre 17) (LGCE) a été adoptée et sanctionnée le 5 décembre 2014. Elle est entrée en vigueur le même jour.

Aux fins de l'application des mesures prévues à la LGCE, la première période fixée par le Conseil du trésor, en vertu de l'article 11, débute le 1^{er} janvier 2015 et se termine le 31 mars 2016.

Contrats de services comportant une dépense de 25 000 \$ ou plus conclus entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 mars 2015

Description	Nombre	Valeur
Contrats de services avec une personne physique	—	—
Contrats de services avec un contractant autre qu'une personne physique	11	39 956 323 \$
Total des contrats de services	11	39 956 323 \$

GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS

La Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (2014, chapitre 17) (LGCE) a été adoptée et sanctionnée le 5 décembre 2014. Elle est entrée en vigueur le même jour.

La LGCE prévoit qu'un organisme public doit faire état de l'application des dispositions prévues concernant le dénombrement de ses effectifs dans son rapport annuel. Cet état doit notamment présenter le niveau de l'effectif et sa répartition par catégories d'emploi.

Le Conseil du trésor fixe annuellement une cible d'effectif utilisé pour les organismes publics dont le personnel est assujettie à la Loi sur la fonction publique. Pour l'exercice financier 2014-2015, cette cible a été établie en équivalents temps complet (ETC) pour le Centre, ainsi l'information relative à son effectif sera présentée sur cette base par catégorie d'emploi pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015.

Répartition de l'effectif pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015

Catégorie d'emploi	ETC ²⁶	Nombre d'employés au 31 mars 2015
Personnel d'encadrement	123,69	123
Personnel professionnel	1 002,44	1 042
Personnel de bureau et technicien	869,72	872
Ouvrier, personnel d'entretien et de service	25,88	29
Sous-total	2 021,73	2 066
Étudiants et stagiaires ²⁷	50,73	75
Total	2 072,46	2 141

Le Centre suit l'évolution de sa consommation d'ETC. Toutefois, l'ampleur des services à rendre aux partenaires gouvernementaux a entraîné un dépassement de la cible fixée à 1 974 ETC par le Conseil du trésor. De plus, le Centre s'est conformé aux mesures gouvernementales de contrôle des effectifs et la dotation de chaque poste a fait l'objet d'un processus d'autorisation rigoureux de la part des autorités.

26- Les données du fichier du 3 mars 2015 du Secrétariat du Conseil du trésor ont été utilisées pour le calcul de la consommation de l'ETC pour les trois premiers trimestres et un calcul prédictif a été fait pour le dernier trimestre.

27- Les étudiants et les stagiaires ne sont pas soumis au contrôle de l'effectif effectué par le Conseil du trésor.

GOUVERNANCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

CONSEIL D'ADMINISTRATION

ACTIVITÉS

Le conseil d'administration a pour rôle d'administrer les affaires du Centre. Il exerce notamment les fonctions suivantes :

- > Approuver les orientations et les politiques du Centre ;
- > Approuver le plan stratégique ;
- > Approuver les prévisions budgétaires ;
- > Approuver les états financiers ;
- > Adopter le rapport annuel de gestion ;
- > Adopter les règlements ;
- > Adopter les normes d'éthique et de déontologie ;
- > Adopter une politique d'examen et de traitement des plaintes ;
- > Déterminer les contrats et autres engagements financiers qui doivent être autorisés par le conseil d'administration, par le président-directeur général ou par un vice-président ;
- > Constituer tout comité, pourvoir à son fonctionnement et lui déléguer l'exercice du pouvoir du conseil d'administration.

Par ailleurs, la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (chapitre G-1.03) édicte que tout projet en ressources informationnelles au sens de la Loi doit être autorisé par le conseil d'administration du Centre selon les critères qui sont déterminés par le Conseil du trésor.

Le conseil d'administration agit par résolutions. Celles-ci sont exécutoires à partir de leur adoption, à moins que le conseil n'en décide autrement.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES

Les membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions dans les cas, aux conditions et dans la mesure que le gouvernement détermine.

NOMBRE DE RÉUNIONS DU CONSEIL

Pour l'exercice 2014-2015, le conseil a tenu cinq séances. Le taux de participation aux séances du conseil est de 80 %.

FUNCTIONNEMENT DES COMITÉS

Le règlement intérieur du Centre prévoit des modalités quant au fonctionnement du conseil d'administration. Plusieurs comités assistent le conseil d'administration dans ses fonctions.

1

COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES

2

COMITÉ DE STRATÉGIE D'AFFAIRES

3

COMITÉ DE VÉRIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

4

COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

5

COMITÉ DE GOUVERNE DES PHASES DE SAGIR

1

COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES

Ce comité est responsable d'appuyer le conseil d'administration dans la mise en œuvre d'une gouvernance fondée sur les principes d'efficacité, de transparence et d'imputabilité.

La présidence du comité est assurée par la présidente du conseil d'administration du Centre. Le comité est composé des présidents et présidentes des autres comités constitués par le conseil d'administration et de la vice-présidente du conseil. Le président-directeur général est également présent aux rencontres, sauf lorsqu'elles se tiennent à huis clos.

MANDAT DU COMITÉ

- > Veiller à l'application de la Politique de gouvernance du Centre de services partagés du Québec et proposer au conseil les modifications nécessaires, le cas échéant;
- > Exercer un rôle-conseil quant à l'application et à l'interprétation du code d'éthique et de déontologie;
- > Élaborer des outils visant à évaluer le fonctionnement du conseil d'administration ainsi que le travail de ses membres;
- > Exercer un rôle de vigie relativement aux dossiers du Centre en matière de ressources humaines, qui sont susceptibles d'interpeller le conseil d'administration dans la réalisation de son mandat;
- > S'assurer du respect des obligations du Centre en matière de développement durable.

NOMBRE DE RÉUNIONS DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2014-2015, le comité n'a tenu aucune séance.

MEMBRES

- ▶ M^{me} Marie-Josée Guérette
- ▶ M. Denys Jean
- ▶ M^{me} Guylaine Rioux
- ▶ M^{me} Francine Thomas
- ▶ Deux postes vacants

2 COMITÉ DE STRATÉGIE D’AFFAIRES

Afin de soutenir la direction du Centre dans l’atteinte des cibles de résultats indiquées à sa planification annuelle et triennale ainsi que dans la réalisation des objectifs du virage organisationnel entrepris, le conseil d’administration a créé un comité de stratégie d’affaires.

MANDAT DU COMITÉ

- > Proposer des orientations ou des actions permettant d’accroître la valeur ajoutée de l’offre de services ;
- > Identifier et proposer des occasions d’affaires permettant de réaliser des économies.

NOMBRE DE RÉUNIONS DU COMITÉ

Au cours de l’exercice 2014-2015, le comité a tenu une séance.

MEMBRES

- ▶ M^{me} Marie Josée Guérette, présidente
- ▶ M. Denys Jean
- ▶ M. Bernard Matte

3 COMITÉ DE VÉRIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

La Loi sur le Centre de services partagés du Québec prévoit la constitution d’un comité de vérification et de gestion des risques placé sous l’autorité du conseil d’administration.

MANDAT DU COMITÉ

Ce comité assiste le conseil d’administration dans le suivi des processus de reddition de comptes ainsi que dans celui des systèmes de contrôle de l’organisation. Il assume son rôle en formulant des observations et des conseils impartiaux sur des enjeux liés :

- > Au domaine financier ;
- > Aux risques, aux contrôles et aux exigences réglementaires du Centre ;
- > À la qualité de l’information ;
- > À la qualité de la surveillance effectuée par la haute direction et des déclarations qu’elle produit.

NOMBRE DE RÉUNIONS DU COMITÉ

Le comité doit tenir au moins deux réunions par année.

Au cours de l’exercice 2014-2015, le comité de vérification et de gestion des risques a tenu sept séances. Il doit faire état de ses activités au conseil d’administration au moins une fois par année.

MEMBRES

- ▶ M^{me} Joceline Béland
- ▶ M^{me} Susan McKercher
- ▶ Un poste vacant

4 COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le règlement intérieur prévoit que le Centre peut constituer tout comité et pourvoir à son fonctionnement. Un comité des technologies de l'information a donc été constitué en juin 2006.

MANDAT DU COMITÉ

Le comité s'intéresse principalement aux liens avec la planification stratégique, aux projets d'investissement, à la gestion des risques en technologies de l'information et à la continuité des opérations. Son mandat comporte les tâches suivantes :

- > Examiner les projets ou les dossiers d'envergure en matière de technologies de l'information ;
- > Formuler les recommandations appropriées au conseil d'administration ;
- > Remplir tout autre mandat que pourrait lui confier le conseil d'administration en matière de technologies de l'information.

NOMBRE DE RÉUNIONS DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2014-2015, le comité a tenu cinq séances.

MEMBRES

- ▶ M^{me} Francine Thomas, présidente
- ▶ M. Richard Audet
- ▶ M^{me} Guylaine Rioux

5 COMITÉ DE GOUVERNE DES PHASES DE SAGIR

Le comité de gouverne des phases de SAGIR a un rôle décisionnel et stratégique en ce qui concerne les enjeux liés au budget, aux échéances, à la portée du projet et aux relations avec les clients utilisateurs.

MANDAT DU COMITÉ

- > Assurer le suivi des travaux ainsi que le respect des coûts et des calendriers de réalisation et d'implantation de SAGIR ;
- > Deux fois l'an, présenter un état de situation au Conseil du trésor et, une fois l'an, faire un rapport au Conseil des ministres sur le suivi des travaux et sur le respect des coûts.

NOMBRE DE RÉUNIONS DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2014-2015, le comité a tenu deux séances.

MEMBRES

- ▶ M^{me} Francine Thomas, présidente
- ▶ M. Richard Audet
- ▶ M^{me} Julie Blackburn
- ▶ M. Simon-Pierre Falardeau
- ▶ M^{me} Dominique Gauthier
- ▶ M. Denys Jean
- ▶ M. France Maltais
- ▶ M^{me} Guylaine Rioux
- ▶ M. Marcel Savard

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET ACCÈS À L'INFORMATION

Le Centre veille à réaliser les activités concernant l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels et à sensibiliser ses employés à ce sujet. À cet effet, une capsule d'information portant sur la distinction entre les lois fédérales et les lois provinciales en matière d'accès à l'information a été publiée dans l'intranet. De plus, au cours de l'année financière 2014-2015, des séances d'information sur la protection des renseignements personnels destinées aux nouveaux employés ont été organisées et diffusées lors de leur accueil.

Conformément à l'article 4 du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, le Centre diffuse les documents suivants dans son site Web : l'organigramme, les noms et titres des membres du personnel de direction ou d'encadrement, le nom de la personne responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels ainsi que ses coordonnées professionnelles, le plan de classification des documents, l'inventaire des fichiers de renseignements personnels, la description des services, les lois et les règlements, le registre de communication des renseignements personnels, les renseignements relatifs aux contrats qu'il a conclus et les documents déposés à l'Assemblée nationale.

Au cours de l'année 2014-2015, le Centre a traité 53 demandes d'accès en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) (ci-après « Loi sur l'accès »), ce qui représente une diminution de 22 % par rapport à l'année 2013-2014. La plupart d'entre elles concernent les appels d'offres, les contrats et le volet des ressources humaines.

Parmi ces demandes, 16 ont été traitées dans le délai de 20 jours prescrit par la Loi sur l'accès, 34 ont été traitées dans le délai supplémentaire de 10 jours accordé par la Loi, 2 ont été traitées dans un délai supplémentaire de 30 jours et 1 a été traitée dans le respect du délai accordé par la Loi sur l'accès lorsqu'il est nécessaire d'aviser un tiers. Treize demandes ont été acceptées intégralement, 13 ont été refusées en totalité et 24 demandes ont été acceptées partiellement. De plus, 3 demandes ont été dirigées, en tout ou en partie, vers un autre ministère ou organisme, en vertu de l'article 48 de la Loi sur l'accès, car elles relevaient de la compétence de ces derniers. Treize demandes visaient, en tout ou en partie, des documents non détenus par le Centre.

Les dispositions suivantes ont été invoquées dans le cas d'un refus total ou d'une acceptation partielle : articles 1, 9, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 28, 28.1, 29, 30, 37, 38, 39, 41, 47, 53, 54, 56, 59, et 88 de la Loi sur l'accès. Aucune demande n'a fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable.

Au cours de l'exercice 2014-2015, deux demandes d'accès ont fait l'objet d'une requête en révision devant la Commission d'accès à l'information. En date du 31 mars 2015, six demandes sont toujours en cours de révision, incluant les 2 ouvertes durant l'année.

POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS

La Politique de financement des services publics vise, par de meilleures pratiques tarifaires, à améliorer le financement des services publics pour maintenir leur qualité et en garantir la pérennité tout en assurant la transparence du processus tarifaire et la reddition de comptes. Elle s'applique à tous les organismes du gouvernement qui offrent des biens et services à la population, aux entreprises ainsi qu'aux municipalités et au gouvernement fédéral.

Les méthodes de fixation des tarifs en usage contribuent à la mise en œuvre de cette politique. D'une part, la politique de tarification du Centre stipule que la facturation doit refléter la consommation de l'utilisateur et être évaluée sur la base du coût complet. D'autre part, la révision annuelle de l'ensemble de ses tarifs en fonction des variations du coût complet contribue à la mise à jour des tarifs le 1^{er} avril de chaque année. La plus récente révision tarifaire a donc été mise en application le 1^{er} avril 2015.

Pour les produits des Publications du Québec, les tarifs sont fixés selon une analyse particulière, par publication. Quant à la *Gazette officielle du Québec*, la tarification est fixée par le Règlement sur la *Gazette officielle du Québec* (chapitre C-8.1.1, r.1) qui prévoyait une indexation au 1^{er} janvier 2014.

En 2014-2015, les revenus totaux du Centre s'élèvent à 657,2 millions de dollars, dont 50,5 millions de dollars (soit environ 7,7 % des revenus) proviennent des clientèles visées par la Politique de financement des services publics.

Comme le démontre le tableau ci-dessous, les principaux domaines d'activité concernés sont l'information gouvernementale, les réseaux de télécommunication et le Service aérien gouvernemental. En effet, ces trois secteurs sont à l'origine de plus de 78 % des revenus provenant de la clientèle visée par la politique.

Revenus provenant de la clientèle visée par la Politique de financement des services publics

Domaine d'activité	2014-2015 (k\$)	Base de fixation
Acquisition et disposition de surplus	5 214,9	Coût de revient
Information gouvernementale	6 737,4	
Réseaux de télécommunication	7 625,4	
Ressources humaines	58,0	
Ressources matérielles	234,2	
Technologies de l'information	5 454,4	
Service aérien gouvernemental	25 190,0	Récupération des coûts
Total	50 514,3	

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

LES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Le Vérificateur général du Québec effectue annuellement des vérifications d'optimisation des ressources qui visent les ministères et organismes du gouvernement. Certaines de ses recommandations concernent le Centre.

CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION (Vérification de l'optimisation des ressources) (Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013, automne 2012, chapitre 5)	
Recommandation du Vérificateur général du Québec	Action du Centre²⁸
Documenter la définition du besoin et l'estimation des coûts de manière adéquate.	Un nouveau formulaire institutionnel de demande d'acquisition intègre la documentation ainsi que les justifications requises à la définition des besoins. Par ailleurs, toute demande d'autorisation d'un contrat de plus de 5 M\$ doit faire l'objet d'un avis de la direction de la performance et d'une recommandation du comité de vigie présenté aux membres du conseil d'administration.
Évaluer comment les fournisseurs peuvent assumer une plus grande part des risques associés à l'exécution des contrats.	Le processus d'acquisition a été ajusté pour prendre en considération une liste des modes de rémunération à privilégier (forfait, prix unitaire ou à taux) en fonction du type d'activité à impartir. Un groupe de travail multisectoriel a été mandaté par le comité de direction pour donner suite à cette recommandation. La mise en place et la gestion d'un processus plus rigoureux des demandes d'exécution pour les contrats à exécution sur demande (y compris la formation du personnel engagé dans la gestion des contrats) permettent aussi de transférer une plus grande part des risques aux prestataires de services.

28- Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées. Lorsque les actions auront été jugées satisfaisantes par le VGQ, elles seront retirées.

CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION (Vérification de l'optimisation des ressources) (Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013, automne 2012, chapitre 5)	
Recommandation du Vérificateur général du Québec	Action du Centre²⁸
<p>S'assurer que la sollicitation favorise le libre jeu de la concurrence.</p>	<p>Le processus d'assurance qualité (DAQSO), mis en place en 2013, permet maintenant de vérifier que :</p> <ul style="list-style-type: none"> > l'ampleur des appels d'offres n'aura pas pour effet de réduire la sollicitation ; > les exigences de qualification des prestataires de services sont en adéquation avec la description des travaux à réaliser. <p>Plusieurs appels d'offres ont été séparés en divers volets, ce qui favorise l'accès à un plus grand nombre de fournisseurs.</p> <p>Un groupe de travail multisectoriel a été mandaté par le comité de direction pour donner suite à cette recommandation.</p> <p>Les fournisseurs sont invités à indiquer, dans un formulaire inclus dans le document d'appel d'offres, les raisons pour lesquelles ils n'ont pas soumissionné, et notamment si les exigences de l'appel d'offres sont trop élevées.</p>
<p>Analyser l'écart entre le montant estimé par l'entité relativement au contrat à attribuer et celui figurant dans la soumission retenue ainsi que les écarts entre les montants figurant dans les soumissions jugées conformes et acceptables pour un même contrat.</p>	<p>La procédure d'appel d'offres en matière de services a été ajustée pour inclure l'analyse et la justification de tout écart de plus de 10 % à la hausse ou à la baisse entre le montant estimé à l'appel d'offres et le contrat (soumission retenue), conformément au changement réglementaire de mai 2013.</p>
<p>Améliorer la neutralité des comités de sélection.</p>	<p>Le processus d'assurance qualité, mis en place en 2013, permet maintenant de vérifier (par un formulaire d'autorisation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> > l'indépendance par rapport au secteur donneur d'ouvrage ou l'inscription d'une justification documentée lorsqu'un membre de l'unité responsable fait partie du comité de sélection en raison d'une expertise spécialisée ; > l'absence de lien d'autorité ; > la rotation des membres ; > la formation obligatoire a été suivie. <p>Depuis février 2013, la formation des membres de comités de sélection se déroule régulièrement. À ce jour, près de 280 membres de comités de sélection ont été formés.</p> <p>La neutralité des membres des comités de sélection est aussi favorisée par la mise en place d'un registre de membres de comités indiquant la formation suivie, leur unité administrative et leur domaine d'expertise.</p>

28- Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées. Lorsque les actions auront été jugées satisfaisantes par le VGQ, elles seront retirées.

CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION
(Vérification de l'optimisation des ressources)
(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale
pour l'année 2012-2013, automne 2012, chapitre 5)

Recommandation du Vérificateur général du Québec	Action du Centre²⁸
<p>Procéder à l'analyse des situations où il y a poursuite des travaux avec le même fournisseur à la suite d'un appel d'offres public dans l'optique d'assurer un traitement équitable à l'endroit des fournisseurs.</p>	<p>Le gabarit d'appel d'offres en matière de services a été ajusté pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. que l'information sur les phases précédentes soit rendue accessible aux prestataires potentiels ; 2. que le conseiller en acquisitions procède aux vérifications à cet effet auprès de l'unité administrative responsable de l'appel d'offres. <p>Un groupe de travail multisectoriel a été mandaté par le comité de direction pour donner suite à cette recommandation.</p>
<p>Documenter, en temps opportun, les précisions données au fournisseur concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.</p>	<p>Une clause concernant les modalités des demandes d'exécution est incorporée à l'appel d'offres ou au contrat.</p> <p>Les travaux à accomplir sont spécifiés dans les demandes d'exécution par l'utilisation d'un formulaire standardisé et ils sont approuvés par les deux parties avant le démarrage des travaux.</p> <p>Cette nouvelle procédure est communiquée dans la section pertinente du site intranet et son application est facilitée par l'utilisation de relayeurs désignés dans les unités administratives du Centre.</p>
<p>Améliorer le suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de :</p> <ul style="list-style-type: none"> > la réalisation des travaux, pour s'assurer que ceux-ci correspondent à ceux qui étaient prévus dans le contrat ; > l'application du type de rémunération spécifié ; > l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur ; > la réalisation des travaux par le personnel désigné. 	<p>La procédure de suivi et de validation de la facturation ainsi qu'un formulaire et une procédure visant à documenter et à évaluer le remplacement de ressources sont applicables pour tout nouveau contrat depuis le 3 septembre 2013.</p> <p>De plus, la procédure applicable depuis le 3 septembre 2013, pour les contrats à exécution sur demande, spécifie notamment que le suivi des travaux doit être conforme aux prévisions du contrat.</p> <p>L'application de ces processus, combinée à l'utilisation de relayeurs d'information et à une meilleure diffusion de la procédure et des formulaires dans la section de l'intranet consacrée à la gestion contractuelle, favorise un suivi plus rigoureux des contrats.</p>

28- Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées. Lorsque les actions auront été jugées satisfaisantes par le VGQ, elles seront retirées.

CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION (Vérification de l'optimisation des ressources) (Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013, automne 2012, chapitre 5)	
Recommandation du Vérificateur général du Québec	Action du Centre²⁸
<p>Inclure dans le contrat une clause de pénalité à l'égard du personnel désigné et l'appliquer, s'il y a lieu.</p>	<p>Depuis septembre 2013, une clause de pénalité obligatoire pour le remplacement de personnel stratégique et une clause de pénalité facultative pour le personnel non stratégique sont prévues dans les documents d'appel d'offres en matière de services.</p> <p>Un formulaire et une procédure sont utilisés pour documenter et justifier l'application des pénalités lors d'un remplacement de personnel désigné.</p> <p>Un document explicatif résumant les incidences de cette clause a été remis aux gestionnaires et au personnel concerné en gestion contractuelle (près de 300 personnes). Cette information est aussi véhiculée par la section de l'intranet consacrée à la gestion contractuelle, de même que par l'utilisation de relayeurs d'information.</p>
<p>Effectuer l'évaluation des fournisseurs.</p>	<p>Les unités administratives responsables procèdent à l'évaluation des contrats de services professionnels à l'aide d'un formulaire et d'une procédure depuis le 14 janvier 2013. La procédure autorisée prévoit que le secteur a 90 jours, après la fin du contrat, pour effectuer l'évaluation.</p> <p>Un registre permettant le suivi régulier des contrats terminés a été élaboré. Au 31 décembre 2013, sur les 31 contrats de services professionnels à évaluer, 28 ont fait l'objet d'une évaluation (90 %).</p> <p>Le Centre a constitué une base de données de ces évaluations en vue d'en faire l'analyse.</p>
<p>Établir le montant maximal du contrat au même montant que celui figurant dans la soumission retenue.</p>	<p>Une résolution du conseil d'administration, adoptée en février 2012, précise que le Centre accorde les contrats à exécution sur demande selon la valeur de la soumission retenue. En décembre 2013, une capsule d'information a été transmise à l'ensemble du personnel de la Direction générale des acquisitions pour rappeler l'application de cette résolution et préciser des cas particuliers.</p>

28- Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées. Lorsque les actions auront été jugées satisfaisantes par le VGQ, elles seront retirées.

CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION
(Vérification de l'optimisation des ressources)
(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale
pour l'année 2012-2013, automne 2012, chapitre 5)

Recommandation du Vérificateur général du Québec	Action du Centre²⁸
<p>Respecter le plan de délégation des pouvoirs en matière de signature des contrats.</p>	<p>Le document administratif <i>Plan de délégation des pouvoirs de contracter</i> a été clarifié et transmis à près de 300 personnes, soit tous des intervenants concernés en gestion contractuelle, à l'occasion de séances de formation, en plus d'avoir été communiqué dans l'intranet.</p> <p>Le processus d'acquisition comporte déjà une vérification de la conformité au plan de délégation applicable depuis le 1^{er} février 2012.</p> <p>Une capsule d'information a été transmise à l'ensemble du personnel de la Direction de la gestion des acquisitions en novembre 2013; elle précise la nature des changements apportés au plan de délégation.</p> <p>Outre le plan de délégation du pouvoir de contracter, l'article 33 de la Loi constitutive du Centre précise ce qui suit :</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>33. Aucun acte, document ou écrit n'engage le Centre ni ne peut lui être attribué s'il n'est signé par le président ou le vice-président du conseil, le président-directeur général, un vice-président, le secrétaire ou un autre membre du personnel du Centre mais, dans le cas de ce dernier, uniquement dans la mesure déterminée par règlement du Centre.</i></p> <p>Toutes les demandes d'acquisition présentées par SAGIR respectent le plan de délégation, car les autorisations SAGIR sont requises par seuils budgétaires et elles reflètent le Plan de délégation du pouvoir de contracter.</p>

28- Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées. Lorsque les actions auront été jugées satisfaisantes par le VGQ, elles seront retirées.

ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES (Vérification de l'optimisation des ressources) (Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015, printemps 2014, chapitre 3)	
Recommandation du Vérificateur général du Québec	Action du Centre²⁸
<p>Se doter d'objectifs en matière de développement des connaissances des marchés et établir des attentes claires en ce sens aux conseillers.</p>	<p>Depuis juillet 2014, l'aide à la tâche des achats regroupés inclut une activité en lien avec les connaissances des marchés. De plus, un processus formel de vigie des AO en achats regroupés a été développé en janvier 2015.</p>
<p>Mettre en place des mécanismes afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à :</p> <ul style="list-style-type: none"> > maximiser le libre jeu de la concurrence ; > tenir compte des enjeux de développement durable et de l'impact économique régional. 	<p>Le processus formel de vigie des AO en achats regroupés, développé en janvier 2015, inclut la recherche d'information.</p> <ul style="list-style-type: none"> > La dispensation de la formation a été réalisée de juin à septembre 2014 et se donne en continu à tous les nouveaux employés de la DGACQ. > Une reddition de comptes est transmise annuellement à l'Officier de DD du CSPQ. > L'outil «Tableau de suivi des achats regroupés» (TSAR) inclut un profil écoresponsable des acquisitions. > Mise en place d'indicateurs dans le cadre du processus d'assurance qualité depuis décembre 2014. <p>Le comité s'est rencontré à trois reprises depuis février 2015.</p>
<p>Prendre les moyens pour que l'évaluation des appels d'offres favorise le traitement équitable des fournisseurs, en conformité avec les exigences réglementaires et d'admissibilité.</p>	<p>Depuis juin 2014, le processus d'audits internes se déroule en continu.</p> <p>Des formations de perfectionnement ont été dispensées depuis janvier 2015 à tous les experts de la DGACQ.</p> <p>L'information est transmise en continu lors des formations données aux membres des comités de sélection.</p>
<p>Mettre en place les outils pour favoriser un traitement optimal des dossiers d'acquisitions, notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> > une planification des interventions; > un encadrement des conseillers; > un processus d'assurance qualité efficace. 	<p>Le 2SDA est implanté depuis septembre 2014. Les dossiers d'avril à août 2014 ont été saisis dans l'outil rétroactivement.</p> <p>Depuis décembre 2014, les 19 processus (développés au cours de l'année 2014-2015), le cadre de gestion, les procédures et directives sont disponibles dans le Manuel des pratiques d'affaires (MPA) accessible à tous les employés de la DGACQ.</p> <p>La communauté de pratique pour les experts et celle pour les techniciens de la DGACQ sont opérationnelles depuis février 2015.</p> <p>Le calendrier des audits internes a été lancé en juin 2014.</p>
<p>Se doter des systèmes permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante pour soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision en matière d'acquisitions.</p>	<p>L'inventaire a été réalisé en avril 2014.</p> <p>La première version du tableau de bord de gestion incluant les indicateurs de mesure a été présentée en septembre 2014. Il est depuis présenté trimestriellement.</p>
<p>Constituer un historique des achats en vue de développer une mémoire organisationnelle et d'effectuer un suivi efficace et efficient des dossiers.</p>	<p>En juin 2014, le classement des dossiers physiques de 2014 et suivante a été effectué en fonction d'un nouvel index de classement. Depuis septembre 2014, cet index doit être obligatoirement utilisé pour l'ensemble des dossiers d'acquisition.</p> <p>Le 2SDA est implanté depuis septembre 2014. Les dossiers d'avril à août 2014 ont été saisis dans l'outil rétroactivement. Les notes évolutives consignées dans 2SDA permettront également de connaître les commentaires des clients lorsque transmis.</p>

28- Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées. Lorsque les actions auront été jugées satisfaisantes par le VGQ, elles seront retirées.

ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES
(Vérification de l'optimisation des ressources)
(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale
pour l'année 2014-2015, printemps 2014, chapitre 3)

Recommandation du Vérificateur général du Québec	Action du Centre²⁸
Établir une stratégie de mise en œuvre de sa vision et de sa mission dans le secteur des acquisitions afin de développer une compréhension commune des moyens nécessaires pour la concrétiser et de s'assurer que les actions sont conséquentes dans le temps.	Le début des travaux est prévu au printemps 2015, selon le Plan de transformation du Centre.
Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par : <ul style="list-style-type: none"> > une meilleure compréhension des attentes des clients; > une meilleure communication sur le suivi des dossiers et les modalités de services, entre autres en ce qui concerne son rôle et les délais de livraison; > l'établissement d'une offre de services qui répond aux besoins des clients; > le développement, le renforcement et le maintien de l'expertise et du savoir-faire de son personnel. 	<p>Depuis le printemps 2014, la mise en place de comité clientèle est systématique pour tout nouveau dossier d'achats regroupés. De plus, le processus Comité technique et stratégique est requis dans le cas de dossier d'achats regroupés présentant des risques spécifiques afin d'alimenter la définition du besoin tant au niveau des clients que des fournisseurs.</p> <p>L'aide à la tâche pour les achats mandatés, ainsi que le catalogue de services du CSPQ, mentionne que les délais d'intervention auprès de la clientèle est de 2 jours.</p> <p>Le catalogue de services est réalisé depuis février 2014.</p> <p>La nomination de conseillers experts, le programme de mentorat, la mise en place d'un parcours de formation et d'un processus d'accueil des nouveaux employés ont été réalisés et sont maintenus à jour.</p> <p>La communauté de pratique pour les experts et celle pour les techniciens de la DGACQ sont opérationnelles depuis février 2015.</p>
Déterminer les biens et les services ayant le meilleur potentiel d'économies et ajuster son offre de services en conséquence.	<p>L'analyse de la rentabilité de la DGACQ a été réalisée en octobre 2013.</p> <p>Des travaux sont en cours concernant l'ajustement des coûts de revient pour le mécanisme d'évaluation annuelle des rapports de consommation et la révision de la méthode corporative de calcul des économies gouvernementales.</p>
Établir, en matière d'acquisitions, des objectifs, des cibles et des indicateurs qui lui permettront d'évaluer régulièrement sa performance, notamment quant à la qualité de ses services, à son efficacité et à l'économie générée par ses opérations.	<p>La première version du tableau de bord de gestion incluant les indicateurs de mesure a été présentée en septembre 2014. Il est depuis présenté trimestriellement.</p> <p>Des travaux sont en cours en ce qui a trait aux économies de processus.</p>
S'assurer de la fiabilité des données lui permettant de mesurer sa performance en matière d'acquisitions.	Le Système de suivi des dossiers d'acquisition (2SDA) est implanté depuis septembre 2014 à l'intérieur duquel tous les dossiers d'acquisition sont consignés. Les travaux d'optimisation sont en cours.
Mettre en place une gestion intégrée des risques afin de s'assurer que ceux liés aux activités d'acquisition de biens et de services sont adéquatement gérés tout au long du processus d'acquisition.	Les risques ont été identifiés.

28- Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées. Lorsque les actions auront été jugées satisfaisantes par le VGQ, elles seront retirées.



Sébastien Drouin

Direction de l'attraction,
du recrutement et de la mobilité

PARTIE IV

ANNEXES



ANNEXE I: LOIS ET RÈGLEMENTS

LOIS ET RÈGLEMENTS CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

Loi constitutive du Centre

Loi sur le Centre de services partagés du Québec, RLRQ, c. C-8.1.

Règlements dont l'application relève du Centre

Règlement sur la *Gazette officielle du Québec*, RLRQ, c. C-8.1.1, r. 1 ;

Règlement intérieur du Centre de services partagés du Québec, chapitre C-8.1.1, a.36 ;

Règlement numéro 2 sur la signature de certains actes, documents ou écrits du Centre de services partagés du Québec, c. C-8.1.1, a.33.

Liste non exhaustive des lois et règlements appliqués par le Centre

Code civil du Québec, RLRQ, c.C-64 ;

Code de procédure civile, RLRQ, c. C-25 ;

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, RLRQ, c. A-2.1 ;

Loi sur l'administration financière, RLRQ, c. A-6.001 ;

Loi sur l'administration publique, RLRQ, c. A-6.01 ;

Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information, RLRQ, c. C-1.1 ;

Loi sur la fonction publique, RLRQ, c. F-3.1.1 ;

Loi sur les contrats des organismes publics, RLRQ, c. C-65.1 ;

Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, RLRQ, c. G-1.03 ;

Loi sur le vérificateur général, RLRQ, c. V-5.01 ;

Loi sur le Protecteur du citoyen, RLRQ, c. P-32 ;

Loi sur le ministère du Conseil exécutif, RLRQ, c. M-30 ;

Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (chapitre G-1.011) ;

Loi sur l'aéronautique, L.R.C., c. A-2 ;

Règlement de l'aviation canadien, DORS/96-433 (Gaz. Can. 11) ;

Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires, RLRQ, c. C-65.1, r.7.1 ;

Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics, RLRQ, c. C-65, r.2 ;

Règlement sur les contrats de services des organismes publics, RLRQ, c. C-65.1, r.4 ;

Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics, RLRQ, c. C-65.1, r.5 ;

Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1, c. 16.1, 63.2 et 155).

ANNEXE II : CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE APPLICABLE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

Les employés du Centre sont visés par la Loi sur la fonction publique. Cette loi ainsi que le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique édictent les normes d'éthique et de déontologie qui leur sont applicables.

Section I

OBJET

1. Le présent code d'éthique et de déontologie, établi en vertu du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (D. 82498), s'applique aux membres du conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec. Il a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance des clientèles dans l'administration du Centre et de responsabiliser les membres du conseil d'administration.

Section II

ÉTHIQUE

2. Les principes d'éthique tiennent compte de la mission du Centre, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion.
3. 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.

4. Les membres sont nommés pour contribuer à la réalisation de cette mission. Leur contribution doit se faire dans le respect du droit, avec indépendance, loyauté, diligence et efficacité. Ils peuvent toutefois exprimer leur dissidence sur toute question étudiée par le conseil d'administration.

Chaque membre s'engage à promouvoir les valeurs organisationnelles suivantes :

- ▶ le sens du service
- ▶ le respect
- ▶ l'intégrité
- ▶ l'esprit d'entreprise

Section III

DÉONTOLOGIE

5. Dans l'accomplissement de ses fonctions, le membre est soumis aux directives du président du conseil d'administration. Il doit participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations générales du Centre.
6. Le membre doit être loyal envers ses collègues et faire preuve de courtoisie dans ses rapports avec eux.
7. Le membre doit dissocier de l'exercice de ses fonctions à titre de membre du conseil d'administration la promotion et l'exercice de ses activités professionnelles ou d'affaires.
8. Le membre doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions sur des questions touchant la mission du Centre.
Il doit prendre ses décisions indépendamment de toute considération politique partisane et faire preuve de réserve dans la manifestation de ses opinions politiques.
9. Le membre doit agir avec désintéressement. Il ne doit pas solliciter, accepter ou exiger, dans son intérêt ou celui d'un tiers, ni verser ou s'engager à verser à un tiers, directement ou indirectement, un cadeau, une marque d'hospitalité ou tout autre avantage ou considération.
10. Le membre ne peut s'engager auprès d'un tiers, ni lui accorder une garantie quant à l'issue de son vote ou d'une décision du conseil d'administration.
11. Le membre ne peut confondre les biens du Centre avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit d'un tiers. Il en va de même des services mis à sa disposition par le Centre.
12. Le membre doit respecter le caractère confidentiel des discussions tenues lors des séances du conseil et des renseignements portés à sa connaissance dans l'exercice de ses fonctions.
Il ne doit pas faire usage d'un renseignement confidentiel porté à sa connaissance en vue d'obtenir un avantage direct ou indirect, actuel ou éventuel, pour lui-même ou pour un tiers.
13. Le membre ne peut exercer ses fonctions dans son propre intérêt ni dans celui d'un tiers. Il doit prévenir tout conflit d'intérêts ou toute apparence de conflit d'intérêts et éviter de se placer dans une situation qui le rendrait inapte à exercer ses fonctions.
Il est notamment en conflit d'intérêts lorsque les intérêts en présence sont tels qu'il peut être porté à préférer certains d'entre eux au détriment du Centre ou y trouver un avantage direct ou indirect, actuel ou éventuel, personnel ou en faveur d'un tiers.
14. Le membre doit déposer auprès du secrétaire du Centre une déclaration écrite, conforme à celle reproduite en annexe, mentionnant l'existence de tout intérêt direct ou indirect que lui ou une personne liée peut avoir avec le Centre et susceptible de le mettre en conflit d'intérêts. Cette déclaration doit être mise à jour annuellement, ainsi que dans les soixante jours de tout changement important.

15. Le président-directeur général ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans une corporation, une société ou toute autre entité mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Centre. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation, pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.

Tout autre membre qui a un intérêt direct ou indirect dans une corporation, une société ou toute autre entité mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Centre doit dénoncer cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur la corporation, la société ou l'entité dans laquelle il a cet intérêt. Il doit, en outre, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

16. Au terme de son mandat, le membre ne doit pas tirer un avantage indu de ses fonctions. Il est tenu de respecter la confidentialité des renseignements portés à sa connaissance et de ne donner à quiconque un conseil fondé sur des renseignements non accessibles au public.

Dans l'année qui suit la fin de son mandat, il ne peut agir au nom ou pour le compte d'autrui dans une procédure, une négociation ou une opération à laquelle le Centre est partie.

Section IV

DISPOSITIONS FINALES

17. Le respect du présent code d'éthique et de déontologie fait partie des devoirs et obligations des membres. Le président du conseil d'administration en assure le respect.

18. Le membre est redevable envers l'État de la valeur de tout avantage que lui ou un tiers a reçu en violation du présent code d'éthique et de déontologie.

Outre le présent code, les membres du conseil d'administration sont également liés par le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics. En cas de divergence, les normes les plus exigeantes s'appliquent.

Conformément à l'article 37 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (2005, c. 7), le présent code doit être publié annuellement par le Centre dans son rapport annuel de gestion.

Le présent code entre en vigueur le 7 avril 2006.

ANNEXE AU CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

Déclaration relative aux conflits d'intérêts (article 14)

Aux fins de la présente déclaration :

- ▶ les entreprises, associations ou organismes peuvent être à but lucratif ou sans but lucratif ;
- ▶ l'intérêt peut être financier ou purement moral ;
- ▶ un intérêt peut notamment prendre la forme d'actions, de parts, d'options, de créances, de liens de propriété, de droits ou de privilèges découlant d'un emploi antérieur ou même d'une dette dont le déclarant est débiteur.

Déclaration :

Je, _____, membre du conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec, déclare les intérêts suivants :

1. Fonctions que j'exerce ou intérêts que je détiens dans les entreprises, associations ou organismes suivants :

Entreprise, association ou organisme	Description de la fonction	Nature de l'intérêt
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2. Au meilleur de ma connaissance, la liste des entreprises, associations ou organismes à l'égard desquels mon employeur, mon conjoint, mes enfants à charge, ainsi que la personne morale, la société ou autre entreprise dont je suis propriétaire, actionnaire, administrateur ou dirigeant, exercent des fonctions ou détiennent des intérêts :

Entreprise, association ou organisme	Personne exerçant la fonction ou détenant l'intérêt	Description de la fonction	Nature de l'intérêt
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Je, _____, membre du conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec, déclare n'avoir aucun intérêt direct ou indirect dans une entreprise, association ou organisme.

Signature

Date

