

RAPPORT ANNUEL
DE GESTION

2017
2018

RAPPORT ANNUEL
DE GESTION

2017
2018

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 sur 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 C1C 10 pts

Pages intérieures: Enviro 100 120M texte

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018
Bibliothèque et Archives Canada, 2018

ISBN: 978-2-550-82406-0 (version imprimée)

ISBN: 978-2-550-82407-7 (PDF)

ISSN: 1911-7906 (version imprimée)

ISSN: 1911-7914 (PDF)





Présidente ou Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)

Madame la Présidente ou Monsieur le Président,

Conformément à la Loi sur l'administration publique, je vous transmets le rapport annuel de gestion du Centre de services partagés du Québec pour l'exercice 2017-2018 terminé sous l'administration précédente. 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, Madame la Présidente ou Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale,
président du Conseil du trésor et ministre responsable de la région de la Montérégie,

Original signé

Christian Dubé

Québec, novembre 2018



Monsieur Christian Dubé
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale,
président du Conseil du trésor
et ministre responsable de la région de la Montérégie

Monsieur le Ministre,

Nous avons le plaisir de vous transmettre le *Rapport annuel de gestion 2017-2018* du Centre de services partagés du Québec.

Ce rapport présente les résultats obtenus dans les domaines sous la responsabilité du Centre de services partagés du Québec pour la période du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018.

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

La présidente du conseil d'administration,

Le président-directeur général,

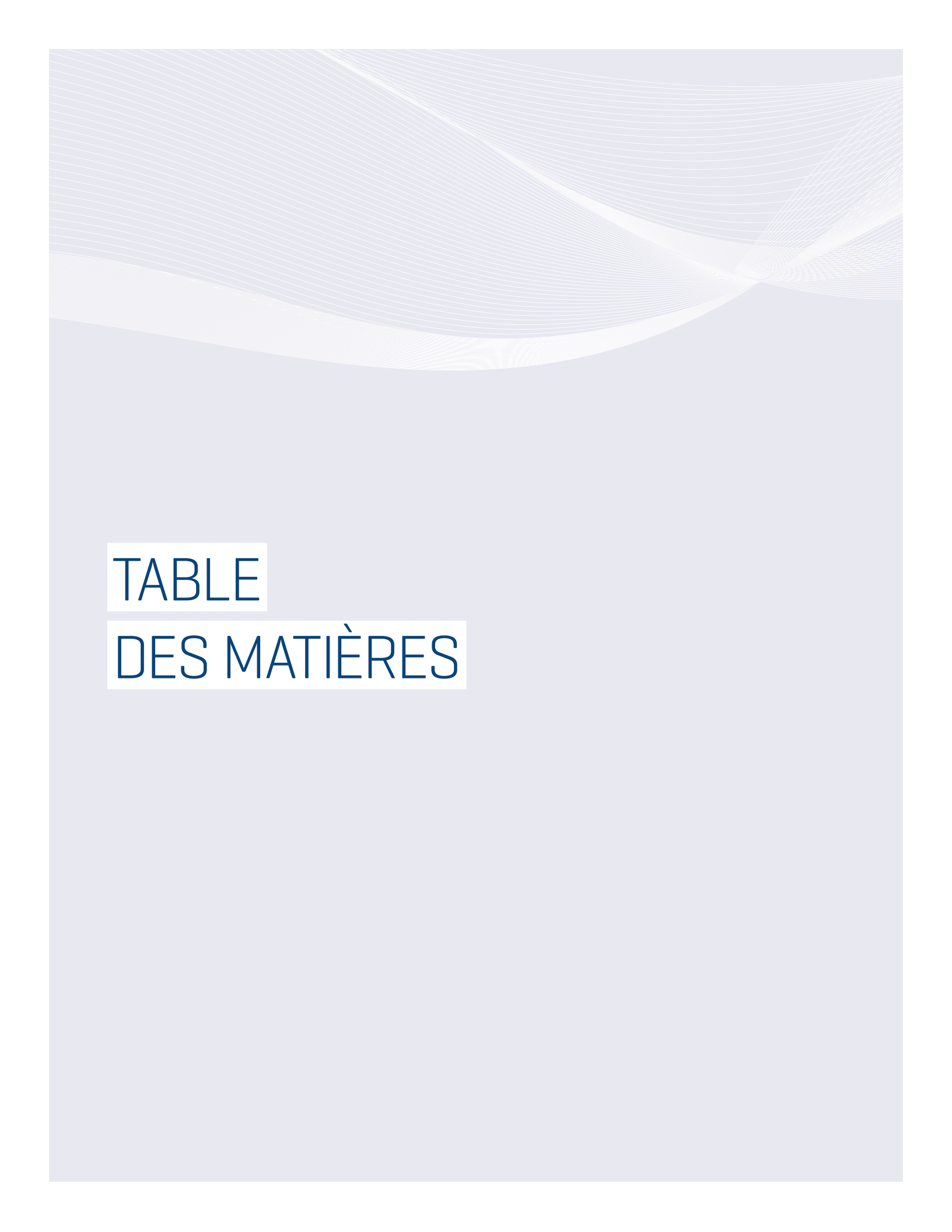
Original signé

Guylaine Rioux

Original signé

Jacques Caron

Québec, novembre 2018



TABLE

DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	8
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	10
DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES	12
RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE	14
LE CENTRE EN QUELQUES CHIFFRES	16
FAITS SAILLANTS	18
PARTIE I	
CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	21
MISSION	22
VISION	22
VALEURS	22
DOMAINES D'ACTIVITÉ	23
PARTIE II	
GOVERNANCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	27
DESCRIPTION DE L'ORGANISATION	28
CONSEIL D'ADMINISTRATION	28
FONCTIONNEMENT DES COMITÉS	31
ORGANIGRAMME DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	36
PARTIE III	
PRINCIPAUX RÉSULTATS	39
PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018	40
DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	62
PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2016-2020	63
PARTIE IV	
UTILISATION DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES	79
REVENUS	80
CHARGES	81
INVESTISSEMENTS	81
ÉTATS FINANCIERS	82
PARTIE V	
UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES . . .	105
RESSOURCES HUMAINES	106
RESSOURCES INFORMATIONNELLES	113
GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS ET RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICES	115
PARTIE VI	
EXIGENCES DÉCOULANT DE LOIS, DE POLITIQUES ET D'AUTRES DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX	119
ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI	120
EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE	125
PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET ACCÈS À L'INFORMATION	126
DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD D'ORGANISMES PUBLICS	128
POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS	129
PARTIE VII	
ANNEXES	131
ANNEXE I - LOIS ET RÈGLEMENTS	133
ANNEXE II - CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE	135

MESSAGE DE LA
PRÉSIDENTE DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au nom du conseil d'administration, j'ai le plaisir de vous présenter le *Rapport annuel de gestion 2017-2018* du Centre de services partagés du Québec (Centre).

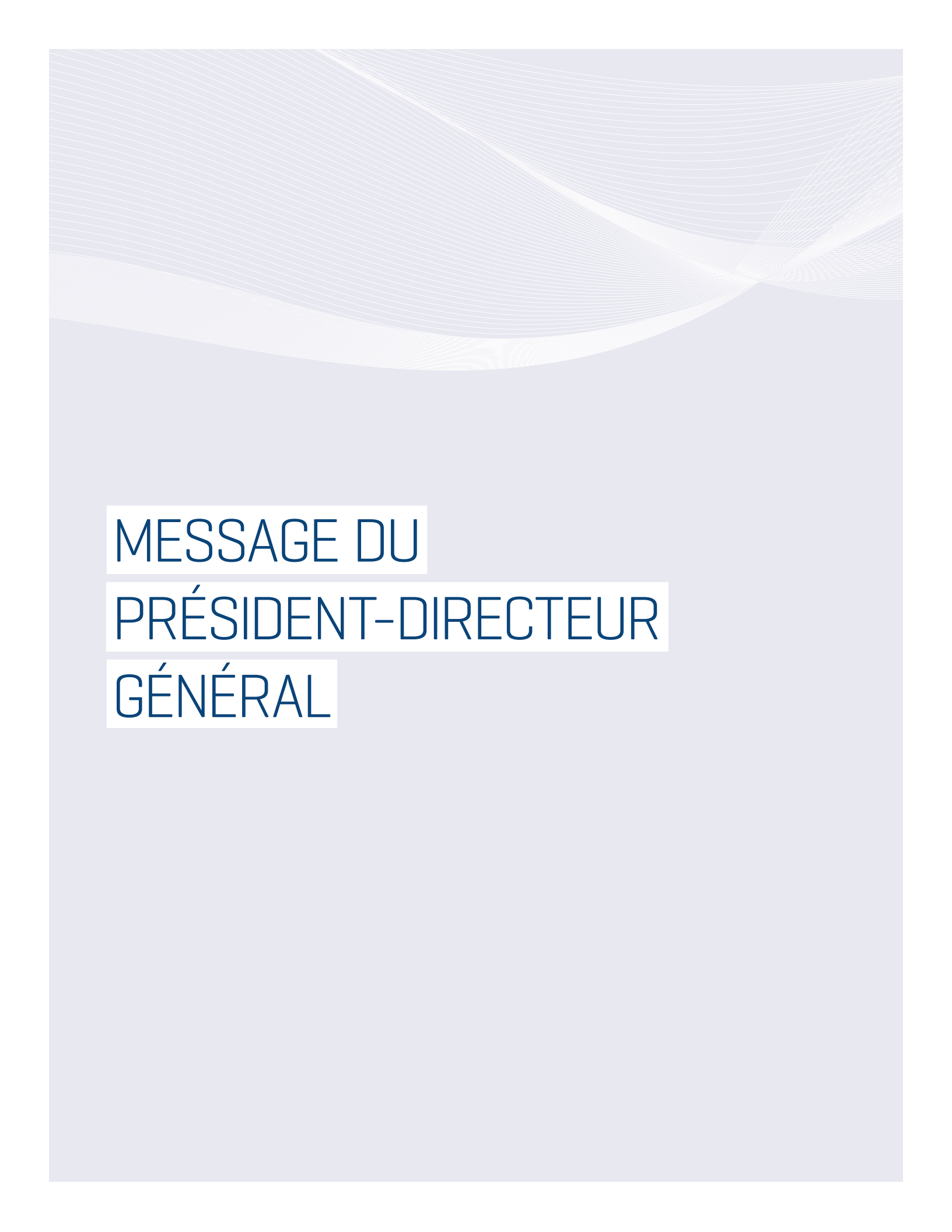
La dernière année a marqué un tournant pour le Centre avec le dépôt du Rapport sur l'application de la loi constitutive du Centre et par la fin du Plan de transformation organisationnelle 2015-2018. Beaucoup d'efforts ont été déployés au cours des trois dernières années pour atteindre les objectifs énoncés dans ce dernier. Sa mise en œuvre, débutée en avril 2015, a représenté un travail d'envergure. Le Centre a notamment procédé à une analyse rigoureuse de ses services afin de proposer des changements qui ont permis de recentrer son offre sur les services à forte valeur ajoutée. Je tiens à souligner l'engagement de l'ensemble du personnel dans cette démarche.

L'année 2017-2018 a été l'occasion d'élaborer le Plan stratégique 2018-2021. Je remercie mes collègues du conseil d'administration de leur participation à cet important exercice. J'aimerais souligner leur engagement et leur professionnalisme dans la réalisation du mandat qui nous est confié. Je suis persuadée qu'ensemble nous saurons conduire le Centre vers l'atteinte de ses objectifs.

La présidente du conseil d'administration,

Original signé

Guyline Rioux



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec fierté que je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2017-2018* du Centre de services partagés du Québec (Centre), qui présente les résultats obtenus au cours de la dernière année.

Je suis heureux d'annoncer qu'au cours de l'année 2017-2018 le Centre a permis de générer des économies gouvernementales de l'ordre de 165,3 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 35,6 millions de dollars par rapport à 2016-2017. L'offre de services en gestion et disposition des biens excédentaires du Centre a par ailleurs permis aux ministères et organismes propriétaires de bénéficier d'une somme de 12 millions de dollars.

Je profite de l'occasion qui m'est donnée pour remercier l'ensemble du personnel de son dévouement et de son engagement à offrir des services de qualité. Je remercie également les membres du conseil d'administration de leur collaboration et de leur assiduité dans la gouvernance du Centre.

Le président-directeur général,

Original signé

Jacques Caron



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 2017-2018* du Centre de services partagés du Québec décrivent fidèlement la mission, la vision, les valeurs et les domaines d'activité du Centre en 2017-2018. Ce rapport précise les objectifs et les résultats relatifs au plan de transformation organisationnelle, au plan d'action de développement durable et à la Déclaration de services aux citoyens.

La Direction de l'audit interne a évalué le caractère plausible et la cohérence de l'information et a rédigé un rapport de validation en ce sens. Le conseil d'administration a approuvé le contenu du présent rapport annuel de gestion à sa séance du 14 septembre 2018. Le Vérificateur général du Québec a audité les états financiers.

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 2018.

Le président-directeur général,

Original signé

Jacques Caron

La vice-présidente aux solutions d'affaires,

Original signé

Catherine Desgagnés-Belzil

La vice-présidente aux services aux organisations,

Original signé

Caroline Drouin

Le vice-président aux services d'infrastructures,

Original signé

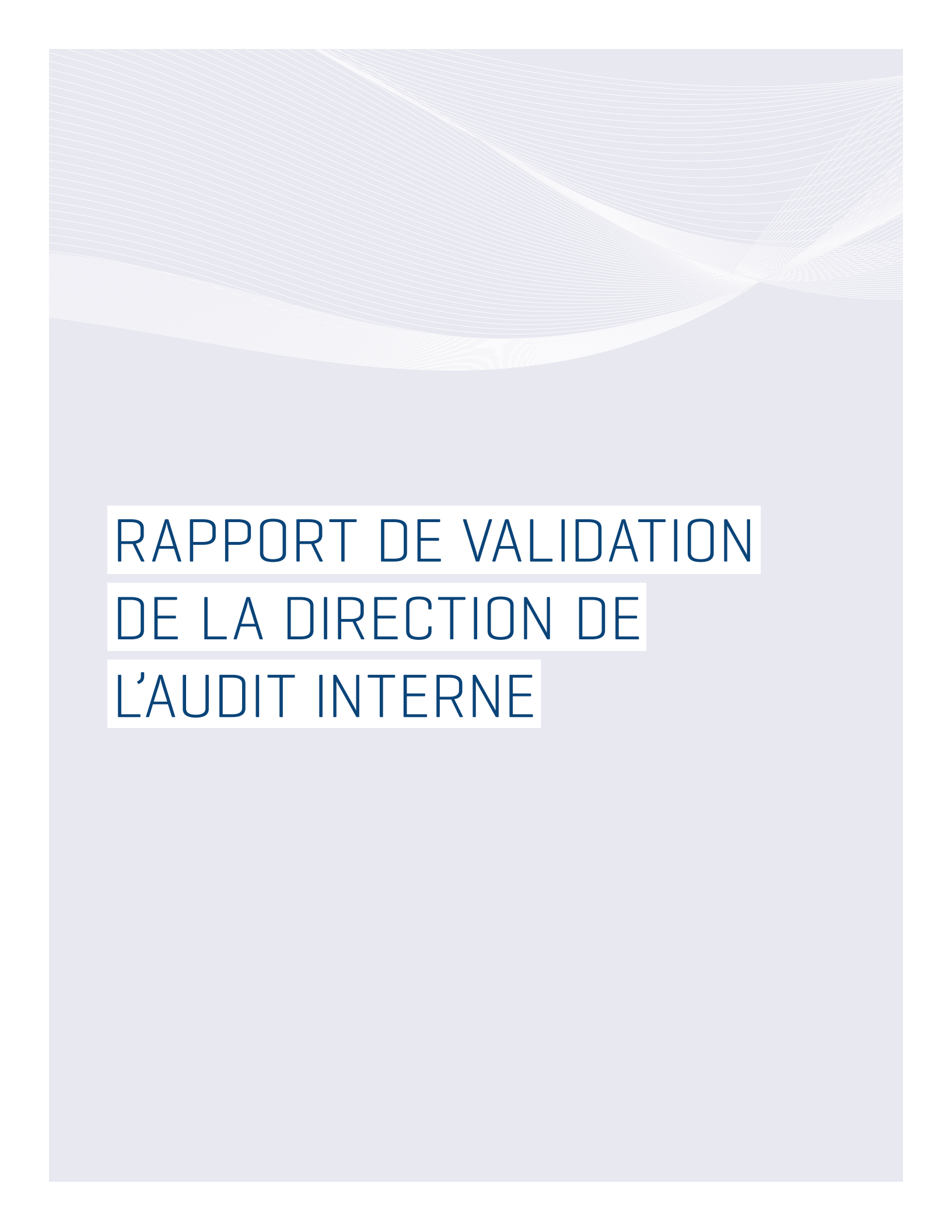
Guy Rochette

Le vice-président à la gestion corporative
et contractuelle,

Original signé

Benoît Simard

Québec, septembre 2018



RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

Nous avons procédé à l'examen de l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2017-2018* 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 consistait à évaluer la qualité et la cohérence de l'information en nous basant sur notre analyse. Les travaux visaient 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 2017-2018* du Centre de services partagés du Québec nous paraît, à tous égards importants, plausible et cohérente.

La directrice de l'audit interne,

Original signé

Carole Bédard

Québec, septembre 2018

LE CENTRE EN QUELQUES CHIFFRES

L'ORGANISATION

1 880
employés



Des revenus de
554,1 M\$

et des charges de
538,9 M\$

EN 2017-2018

LES SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

- > **1 462 contrats de 1 000\$ et plus**, pour une valeur totale de 1 G\$, dont 489 contrats en ressources informationnelles (RI), pour une valeur de plus de 470 M\$ en 2017-2018;
- > **16 regroupements d'achats** établis ou renouvelés pour une valeur de plus de 500 M\$ en 2017-2018;
- > près de **1,4 million de paies traitées** pour plus de 52 000 employés;
- > **48 671 candidatures reçues en 2017-2018** dans le cadre de processus de qualification par l'entremise du système Emplois en ligne;
- > **269 jours de formation offerts** par le Centre de leadership et de développement des compétences à 4 899 participants travaillant au sein de la fonction publique et parapublique québécoise en 2017-2018.

LES SERVICES EN MATIÈRE DE RESSOURCES INFORMATIONNELLES

- > **3 centres de traitement informatique;**
- > **6 ordinateurs centraux;**
- > la gestion de plus de **17 200 postes de travail;**
- > près de **29 000 postes Centrex et lignes d'affaires;**
- > **62 452 lignes cellulaires** servant 310 clients;
- > près de **58 500 appareils de téléphonie IP** servant 31 clients.

LES SYSTÈMES GOUVERNEMENTAUX DE **COMMUNICATION** ET DE **SOUTIEN À LA GESTION**

Réseau national intégré de radiocommunication [RENIR]

- > **110 000 transmissions vocales** chaque jour, en moyenne;
- > **560 900 km²** de couverture du territoire québécois, service assuré à huit ministères et organismes (MO).

Réseau intégré de télécommunication multimédia [RITM]

Un réseau national de télécommunication, comptant plus de **3 100 liens**, qui répond aux besoins de la clientèle constituée :

- > des établissements de santé et de services sociaux;
- > d'une centaine d'organismes publics.

Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources [SAGIR]

- > quelque **83 000 dossiers actifs d'employés**;
- > plus de **88 G\$ en paiements** de toutes sortes. Cela représente notamment chaque année quelque :
 - ▶ 264 000 rapports de frais;
 - ▶ 967 000 paiements de facture;
 - ▶ 2 833 000 gains déclaratoires.

LES SERVICES DE **COMMUNICATION** ET DE **DOCUMENTATION**

- > plus de **1 500 publications** offertes aux citoyens par l'intermédiaire d'un site Web transactionnel;
- > près de **14 293 services de bibliothèque** rendus en 2017-2018 aux employés de 19 MO;
- > plus de **43 millions de pages numérisées** en 2017-2018 dans 8 centres de traitement établis à Québec et dans la grande région montréalaise;
- > plus de **73,6 millions de pages imprimées** massivement en 2017-2018 dans 4 centres à Québec, Laval et Montréal;
- > plus de **830 000 documents de format papier et numérique** conservés à des conditions adaptées à leur type de support;
- > plus de **124 000 colis et 7,4 millions d'enveloppes postés** en 2017-2018 dans près de 300 points de service répartis dans plusieurs régions du Québec.



FAITS SAILLANTS

PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

L'année 2017-2018 marque la fin de la mise en œuvre du Plan de transformation organisationnelle 2015-2018 (PTO) qui a fait office de plan stratégique pour la période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2018. Le plan s'articulait autour de cinq axes d'intervention touchant l'offre de services, la gestion des technologies de l'information et des communications (TIC), les relations avec les MO clients, le cadre financier et légal d'exercice des services partagés et la performance de l'organisation.

Au cours de cette période, le Centre a procédé à une analyse rigoureuse de ses services afin de proposer des changements qui ont permis de recentrer son offre sur les services à forte valeur ajoutée. Ainsi, 129 services ont été analysés, 16 ont été retirés et 5 nouveaux services sont en cours de développement. Au chapitre des résultats, les activités du Centre ont permis de dégager 416,7 millions de dollars d'économies gouvernementales au cours des trois dernières années et de retourner 35,1 millions de dollars aux MO propriétaires des biens excédentaires vendus au public.

VERS UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE

Le PTO arrivant à échéance, l'année 2017-2018 a été également l'occasion pour le Centre d'élaborer son Plan stratégique 2018-2021. Pour établir le diagnostic à la base du plan, le Centre s'est appuyé en grande partie sur les recommandations du Rapport sur l'application de la loi constitutive du Centre déposé à l'Assemblée nationale le 6 février 2018. Ces recommandations ont guidé l'établissement des priorités d'action pour les trois prochaines années.

Le plan stratégique repose également sur la participation active des membres du conseil d'administration et la contribution des membres du personnel. Ces derniers ont été consultés au cours des mois de décembre 2017 et janvier 2018. Au total, ce sont 350 employés et gestionnaires du Centre, répartis

en 17 groupes de discussion, qui ont participé à cet exercice. Les MO clients ont également été consultés, ainsi que des sous-ministres et dirigeants d'organisme clients, par l'entremise de comités clientèle du Centre.

L'exercice de planification stratégique a été l'occasion pour le Centre de se donner une vision renouvelée, soit de devenir le partenaire incontournable en services partagés, reconnu pour son approche client et pour les gains que procurent son expertise, sa performance et sa capacité d'innovation. Le Plan stratégique 2018-2021 a été déposé à l'Assemblée nationale le 29 mars 2018.

LE CENTRE ET SA CLIENTÈLE

- > Des économies gouvernementales de l'ordre de 165,3 millions de dollars ont été réalisées en 2017-2018, ce qui représente une hausse de 35,6 millions de dollars par rapport à 2016-2017. Le regroupement des achats et les placements médias contribuent à 75 % de cette hausse.
- > Par son offre de services en gestion et disposition des biens excédentaires, le Centre a permis aux MO propriétaires de bénéficier d'une somme de 12 millions de dollars, ce qui constitue pour eux une source de revenus supplémentaires.
- > La deuxième phase de la mise en place du Catalogue d'offres infonuagiques par l'ajout d'outils de collaboration et de bureautique aux solutions de courriel est en cours.
- > Le Centre a poursuivi la mise en œuvre de son processus organisationnel de mesure de la satisfaction de la clientèle, notamment par l'administration, au cours de l'exercice, d'une dizaine de sondages sectoriels.

LE CENTRE ET SON PERSONNEL

- > Le Centre a continué sa démarche d'internalisation des ressources humaines dans le domaine des RI : au cours de l'année 2017-2018, 50 ressources ont été internalisées. Ainsi, au 31 mars, le pourcentage de ressources externes sur le total des ressources en TI était de 28,2 % par rapport à 36 % en février 2015.
- > Le Centre a poursuivi la mise en œuvre de plusieurs moyens visant la mobilisation du personnel :
 - ▶ la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018, y inclus les travaux visant l'obtention de la certification « Entreprise en santé »;
 - ▶ le développement d'un programme de relève pour les cadres (classe 4);
 - ▶ la poursuite des actions du Plan visant l'amélioration de la qualité de vie au travail;
 - ▶ la tenue d'une séance de sensibilisation sur les thèmes du règlement d'un conflit, de la civilité et du climat de travail, à laquelle ont participé plus de 100 employés.
- > En matière de développement des compétences :
 - ▶ le Centre a amorcé les travaux pour l'établissement d'un parcours de formation visant à développer la compétence « Orientation vers la clientèle » de l'ensemble du personnel de l'organisation;
 - ▶ en raison de l'apport significatif des chefs d'équipe dans la gestion des opérations et la productivité des employés, le Centre a déployé un parcours de formation sur mesure à leur intention;
 - ▶ les gestionnaires jouant un rôle de premier plan dans la mobilisation du personnel et l'atteinte des objectifs organisationnels, des activités visant à développer leurs habiletés en matière de communication ont été tenues;
 - ▶ les journées de formation et de perfectionnement des cadres sont passées de 43 en 2016-2017 à 175,6 en 2017-2018.

LE CENTRE ET SES MÉCANISMES DE GESTION ET DE SUIVI

- > Dans une perspective d'efficacité et de bonne gouvernance, de nouvelles façons de faire pour soumettre les dossiers au conseil d'administration et à ses comités et en faire le suivi ont été instaurées. De plus, un plan d'action visant la mise en application de bonnes pratiques de gouvernance évaluées par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques a été mis en œuvre.
- > Un bureau de projet organisationnel a été créé et cinq nouveaux processus relatifs à la gestion de portefeuille de projets ont été établis au cours de l'année 2017-2018.
- > Un plan de pérennité des actifs technologiques a été mis en œuvre.

LE CENTRE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- > Un distributeur de livres numériques a été ajouté au site des Publications du Québec. Près de 7 000 téléchargements de documents numériques ont été effectués par l'entremise du site en 2017-2018.
- > Le Centre a élaboré un nouvel outil permettant d'exploiter des données sur la prise en considération des critères écoresponsables dans le cadre de demandes présentées par le formulaire de demande d'acquisition. Cet outil permettra notamment au Centre de faire le suivi des biens et services écoresponsables consommés par les MO et d'en mesurer la progression dans le cadre de son Plan stratégique 2018-2021.



PARTIE I

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC



MISSION

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

À cette fin, il vise notamment 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. 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 en matière de services administratifs.

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, il mise 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.¹

VALEURS

Pour accomplir sa mission et concrétiser sa vision, le Centre se base sur les cinq valeurs suivantes :

LE SENS DU SERVICE



LA PERFORMANCE



LA COLLABORATION



L'EXPERTISE



**L'ÉTHIQUE
ET L'INTÉGRITÉ**



¹ Cet énoncé de vision était en vigueur en 2017-2018. L'exercice de planification stratégique, effectué en 2017-2018, a été l'occasion pour le Centre de se donner une vision renouvelée, soit de devenir le partenaire incontournable en services partagés, reconnu pour son approche client et pour les gains que procurent son expertise, sa performance et sa capacité d'innovation.

DOMAINES D'ACTIVITÉ

Le Centre offre une gamme très diversifiée de services. Il intervient dans tous les domaines de l'administration. Il traite principalement avec les organismes publics, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et de l'éducation, ainsi que les municipalités. Le Centre agit également à titre d'Éditeur officiel du Québec.

Au 31 mars 2018, le catalogue de services du Centre (accessible à l'adresse cspq.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-le-cspq) couvre les huit domaines suivants.

APPELS D'OFFRES ET ACQUISITIONS

Le Centre offre des services visant à faciliter l'atteinte des objectifs d'approvisionnement de la clientèle et à réduire ses coûts afférents. Les services incluent notamment les regroupements d'achats, les services-conseils liés à l'acquisition de biens et de services ainsi qu'un catalogue d'offres infonuagiques.

COMMUNICATIONS

Le Centre propose des services de communication visant à aider les organisations des secteurs public et parapublic à atteindre leurs objectifs communicationnels en leur offrant l'accompagnement opérationnel et administratif nécessaire à la réalisation de leurs projets. Ces services comprennent, entre autres, le service d'expositions et audiovisuel, les publications, le placement médias, la publicité, les services langagiers ainsi que la conception graphique.



RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Centre fournit une expertise pour aider les organismes publics à gérer les finances de leur organisation par l'entremise de SAGIR, ce qui comprend un centre d'assistance et la réalisation d'opérations financières et contractuelles.

RESSOURCES HUMAINES

Le Centre offre une gamme complète de produits et services associés à la gestion des ressources humaines, notamment la gestion de la rémunération et des avantages sociaux ainsi que le conseil à la retraite, le perfectionnement des compétences, la dotation et un programme d'aide aux employés.

RESSOURCES MATÉRIELLES

Le Centre offre des services en ressources matérielles pour épauler les MO et répondre à leurs besoins organisationnels en matière d'achat et de transport de meubles, de disposition des biens excédentaires et de messagerie et courrier.

SERVICES DE DOCUMENTATION

Le Centre assiste la clientèle dans l'accès à la documentation et sa gestion ainsi que dans l'encadrement du cycle de vie de ses documents par la gestion des services suivants : la Bibliothèque Cécile-Rouleau, la conservation des documents, l'impression, la numérisation et le Réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales.



SERVICES WEB

Le Centre offre des services pour le développement de solutions Web tels la gestion des noms de domaine, la délivrance de certificats Web (protocole SSL) et l'hébergement de sites Web informationnels.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le Centre propose des services spécialisés en technologies de l'information (TI), qui répondent aux standards et aux exigences du marché. Il offre une prise en charge partielle ou complète des infrastructures et des services en TI. Il propose aussi des services en matière de réseaux de télécommunication, qui incluent notamment des services de transmission de données par l'intermédiaire du RITM, des services de téléphonie, des services de communication mobile avec le déploiement du RENIR ainsi que de téléphonie cellulaire. Il fournit des services bureautiques et de l'assistance aux utilisateurs. Il exploite des centres de traitement informatique et met à la disposition de sa clientèle son expertise en sécurité.





PARTIE II

GOUVERNANCE DU CENTRE
DE SERVICES PARTAGÉS
DU QUÉBEC

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 ses affaires sont administrées par un conseil d'administration. Au 31 mars 2018, il était dirigé par le président-directeur général, assisté dans ses fonctions par trois vice-présidentes et un vice-président.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé de onze membres, dont le président-directeur général. Au moins six membres, autres que le président-directeur général, sont issus de l'administration publique 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, qui désigne parmi ceux-ci un président et un vice-président.

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 des pouvoirs du conseil d'administration.

Le conseil d'administration agit par résolutions. Celles-ci sont exécutoires à partir du moment 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, et ce, aux conditions que le gouvernement détermine.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 MARS 2018



Mme Guylaine Rioux

Présidente du conseil d'administration

Vice-présidente – Jeu responsable, communications et engagement sociétal, Loto-Québec

Membre issue de l'administration gouvernementale

Nommée le 21 septembre 2011

2^e mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



M. Richard Audet

Vice-président du conseil d'administration

Sous-ministre associé aux TI, ministère de la Santé et des Services sociaux

Membre issu de l'administration gouvernementale

Nommé le 25 juin 2013

2^e mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



M. Claude Beauchamp

Directeur de la révision administrative, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Membre issu de l'administration gouvernementale

Mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



M. Jacques Caron

Président-directeur général, Centre de services partagés du Québec

Membre issu de l'administration gouvernementale

Mandat : du 20 novembre 2017 au 19 novembre 2022



Mme Viviane Garneau

Vice-présidente – Immobilier, approvisionnement et administration, Fédération des caisses Desjardins du Québec

Membre indépendante

Mandat : du 21 décembre 2016 au 20 décembre 2019



Mme Maryse Laurendeau

Chargée d'enseignement, Direction générale de la formation continue, Université Laval

Membre indépendante

Nommée le 26 août 2015

2^e mandat : du 21 décembre 2016 au 20 décembre 2019



M. Pierre Miron

Chef des opérations et des technologies de l'information, Caisse de dépôt et placement du Québec

Membre issu de l'administration gouvernementale

Nommé le 9 mars 2016

2^e mandat : du 21 décembre 2016 au 20 décembre 2019



M. Marc Ouellet

Directeur principal de la surveillance, La Capitale groupe financier

Membre indépendant

Mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



Mme Christine Powers

Directrice exécutive, Institut national de la recherche scientifique

Membre issue de l'administration gouvernementale

Mandat : du 21 décembre 2016 au 20 décembre 2019



Mme Colleen Thorpe

Directrice des programmes éducatifs, Équiterre

Membre indépendante

Mandat : du 21 décembre 2016 au 20 décembre 2019

Un poste vacant

Séances du conseil

Pour l'exercice 2017-2018, le conseil a tenu huit séances et adopté 43 résolutions, dont les suivantes :

- > approbation du Plan stratégique 2018-2021;
- > approbation de la Politique sur l'affectation de l'excédent cumulé pour le développement et l'amélioration des services;
- > approbation de la mise à jour de la Politique d'audit interne et de la Politique de gestion des plaintes;
- > adoption du *Rapport annuel de gestion 2016-2017* et approbation des états financiers au 31 mars 2017 et des prévisions budgétaires pour l'année se terminant le 31 mars 2019;
- > autorisations diverses relatives aux projets du Réseau gouvernemental de télécommunication, de consolidation des centres de traitement informatique et d'optimisation de la reprise après sinistre sur la plateforme centrale;
- > autorisation d'engagements financiers liés à des acquisitions de biens et de services, notamment dans le cadre de regroupements d'achats.

Le conseil d'administration a contribué activement à la démarche d'élaboration du Plan stratégique 2018-2021 en se prononçant sur les éléments du diagnostic stratégique, en participant à la priorisation des enjeux et à l'établissement de la nouvelle vision du Centre et en collaborant à la détermination des orientations, des axes et des objectifs liés aux enjeux, et ce, en collaboration étroite avec les membres de la direction.

Il a également approuvé le processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités.

Par ailleurs, en collaboration avec le comité de gouvernance et d'éthique, un programme de formation continue pour les membres du conseil d'administration a été élaboré. Une première formation prévue à ce programme s'est tenue le 23 mars 2018. Elle portait sur les nouvelles tendances en matière d'éthique pour les administrateurs publics.

Les membres du conseil d'administration se réunissent à huis clos à la fin de chaque séance ordinaire.

FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

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

1 COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

2 COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

3 COMITÉ DE VÉRIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

4 COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

1 Comité de gouvernance et d'éthique

Ce comité appuie le conseil d'administration dans la mise en œuvre d'une gouvernance fondée sur les principes d'efficacité, de transparence et d'obligation redditionnelle. La présidence du comité est assurée par la présidente du conseil d'administration. Celui-ci est composé des présidents des autres comités constitués par le conseil d'administration et du vice-président du conseil. Le président-directeur général est également présent aux rencontres, sauf lorsqu'elles sont tenues à huis clos.

FONCTIONS DU COMITÉ

- > Élaborer des règles de gouvernance et exercer une vigie pour connaître les meilleures pratiques en matière de gouvernance.
- > Veiller à l'application du règlement intérieur et de la politique de gouvernance.
- > Proposer au conseil d'administration des améliorations à la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (chapitre C-8.1.1), au règlement intérieur ou à la politique de gouvernance afin de les modifier, s'il y a lieu.
- > Réviser le code d'éthique et de déontologie applicable aux membres du conseil d'administration.
- > Approuver le code d'éthique proposé pour le personnel du Centre.
- > Élaborer des profils de compétences et d'expérience pour la nomination des membres du conseil, sauf pour le président du conseil et le président-directeur général du Centre.
- > Élaborer des outils visant à évaluer le fonctionnement du conseil ainsi que le travail de ses membres.
- > Élaborer un programme de formation continue pour les membres du conseil.
- > Suivre la mise en œuvre du PTO, en faire rapport aux membres du conseil et proposer des améliorations, s'il y a lieu.

NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2017-2018, le comité a tenu sept séances.

MEMBRES (AU 31 MARS 2018)

M^{me} Guylaine Rioux, présidente | M. Richard Audet | M. Jacques Caron
M^{me} Maryse Laurendeau | M. Pierre Miron | M. Marc Ouellet

② Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle

Ce comité examine les enjeux, les orientations, les stratégies et les pratiques générales du Centre en matière de gestion des ressources humaines et de relations avec la clientèle et il formule des recommandations au conseil d'administration à cet égard.

FONCTIONS DU COMITÉ

- > Exercer un rôle stratégique de vigie des dossiers du Centre en matière de ressources humaines et de relations avec la clientèle.
- > Suivre les grands dossiers du plan de transformation du Centre relatifs aux ressources humaines.
- > Évaluer et suivre les actions relatives aux relations avec les ministères et organismes clients.
- > Demeurer attentif à la dimension de la gestion des risques en ce qui concerne les ressources humaines et les relations avec la clientèle.
- > Exercer toute autre fonction que peut lui déléguer le conseil d'administration.

NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2017-2018,
le comité a tenu cinq séances.

MEMBRES (AU 31 MARS 2018)

M^{me} Maryse Laurendeau, présidente | M. Claude Beauchamp | Un poste vacant

3 Comité de vérification et de gestion des risques

Ce comité assiste le conseil d'administration dans le suivi des processus de reddition de comptes et 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 applicables au Centre, à la qualité de l'information et à celle de la surveillance effectuée par la haute direction.

FONCTIONS DU COMITÉ

- > Approuver le plan annuel et pluriannuel de vérification interne et en exercer le suivi.
- > Apprécier l'efficacité et l'efficience du Centre et prendre des dispositions pour que des mesures soient appliquées, notamment l'étalonnage par rapport à des organisations similaires.
- > S'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources du Centre est établi et en faire le suivi.
- > Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient appliqués et s'assurer qu'ils sont adéquats et efficaces.
- > S'assurer qu'un processus de gestion des risques est créé, qu'il est suivi et qu'il fait l'objet d'une reddition de comptes annuelle.
- > Réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière du Centre et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant.
- > Examiner les états financiers avec le Vérificateur général du Québec (VGQ).
- > S'assurer que les états financiers sont conformes aux principes comptables généralement reconnus et évaluer tout changement apporté à l'application de ces principes, méthodes et conventions comptables de même que la qualité des conventions comptables choisies.
- > Recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers.
- > Veiller au suivi des recommandations de la vérification interne, du VGQ ou de tout autre organisme de contrôle (Commission de la fonction publique, Unité permanente anticorruption [UPAC], etc.) applicables au Centre.
- > Examiner le cadre budgétaire et les budgets annuels du Centre (y inclus le plan d'immobilisation) et en recommander l'approbation au conseil d'administration.
- > S'assurer du suivi des budgets annuels du Centre et du plan d'immobilisation.
- > Examiner les éléments du rapport annuel de gestion du Centre, en évaluer la cohérence et formuler, le cas échéant, des recommandations au conseil d'administration.
- > Aviser le conseil d'administration dès qu'il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou qui ne sont pas conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques du Centre.
- > Demander toute vérification jugée nécessaire dans son champ de responsabilité et :
 - > demander l'aide d'un consultant pour le conseiller ou l'assister lorsque les circonstances l'exigent;
 - > se réunir, au besoin, avec les dirigeants du Centre et les représentants du VGQ.
- > Exercer toute autre fonction que peut lui déléguer le conseil d'administration.

NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2017-2018,
le comité a tenu six séances.

MEMBRES (AU 31 MARS 2018)

M. Marc Ouellet, président | M^{me} Viviane Garneau | M^{me} Christine Powers

4 Comité des technologies de l'information

Ce comité exerce un suivi des stratégies d'affaires, des plans d'investissement et des risques liés aux TI et à la gestion contractuelle ainsi que celui des grands chantiers gouvernementaux dans ce domaine, qui sont sous la responsabilité du Centre. Il recommande au conseil d'administration l'approbation des dossiers d'investissement ou des engagements financiers qui ont des effets importants sur le Centre ou qui comportent des risques particuliers.

FONCTIONS DU COMITÉ

- > Apprécier les orientations et les stratégies en matière de TI.
- > Examiner les stratégies d'affaires, le plan d'investissement, le processus de gestion des investissements et la reddition de comptes en TI et en recommander l'approbation.
- > Examiner les dossiers d'affaires, les stratégies de réalisation et les stratégies d'approvisionnement relatifs aux projets en TI et en recommander l'approbation.
- > Prendre connaissance des projets majeurs et en exercer un suivi régulier.
- > Apprécier les processus de gestion et de suivi au regard des TI et de la gouvernance en TI.
- > Apprécier les risques, les processus et les moyens relatifs à la sécurité de l'information et à la performance des infrastructures, des systèmes et des applications en TI.
- > Apporter une contribution aux grands chantiers gouvernementaux en TI sous la responsabilité du Centre.
- > Exercer toute autre fonction que peut lui déléguer le conseil d'administration.

NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2017-2018,
le comité a tenu six séances.

MEMBRES (AU 31 MARS 2018)

M. Pierre Miron, président | M. Richard Audet | M. Claude Beauchamp

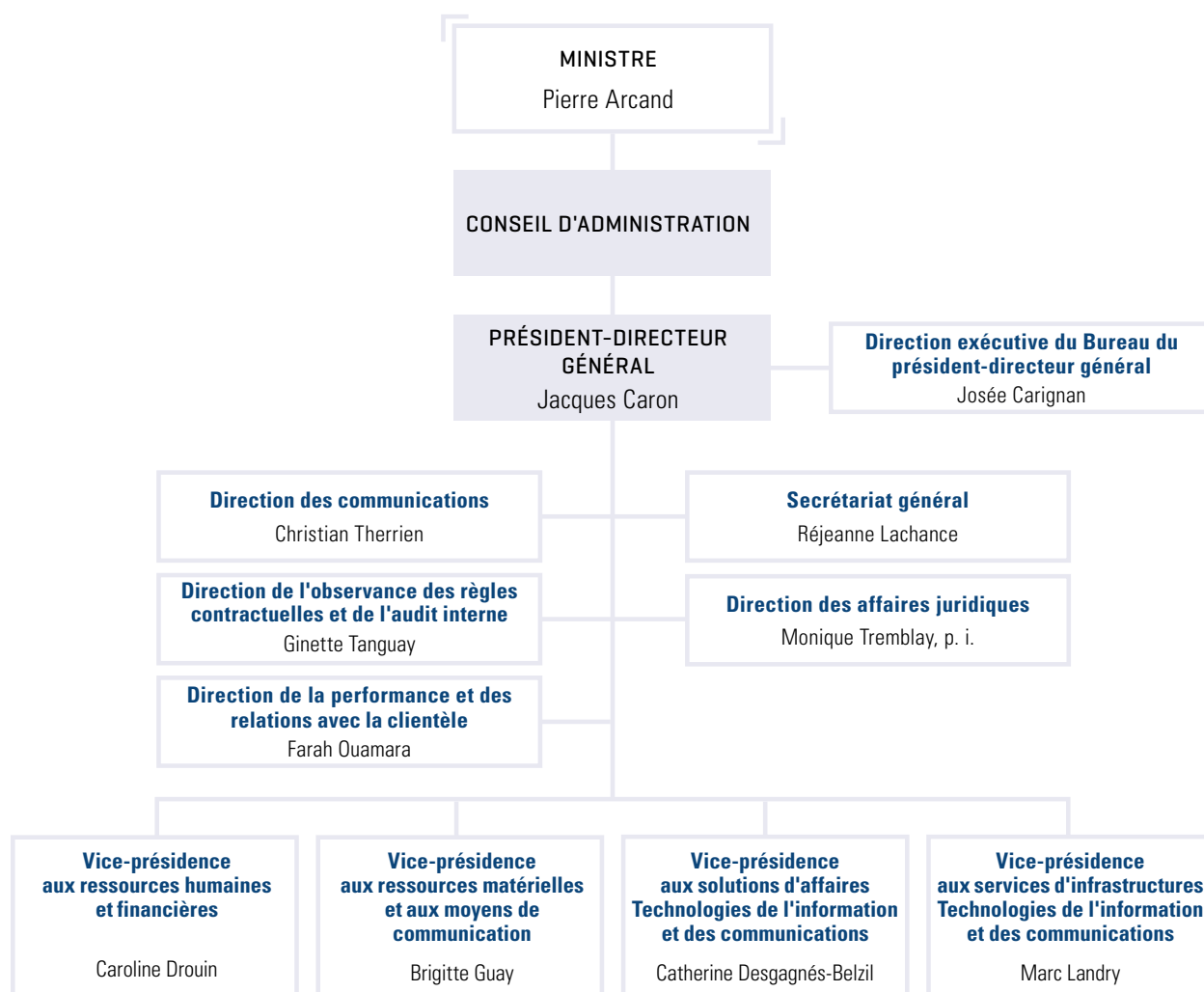
Assiduité des administrateurs aux séances du conseil d'administration et de ses comités

MEMBRES AU 31 MARS 2018	Conseil d'administration	Comité de gouvernance et d'éthique	Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle	Comité de vérification et de gestion des risques	Comité des technologies de l'information
Guylaine Rioux	8/8	7/7	1/1*	-	-
Richard Audet	8/8	7/7	-	-	5/6
Claude Beauchamp	8/8	2/2*	4/5	-	5/6
Viviane Garneau	8/8	-	-	6/6	-
Maryse Laurendeau	4/8	4/7	5/5	-	-
Pierre Miron	7/8	6/7	-	-	6/6
Marc Ouellet	8/8	7/7	-	6/6	-
Christine Powers	6/8	-	-	5/6	-
Colleen Thorpe	7/8	-	-	-	-
MEMBRES SORTANTS EN 2017-2018					
Christian Goulet (PDG du 10 avril au 28 juin 2017)	2/2	2/2	-	-	-
Denys Jean (membre jusqu'au 9 avril 2017)	0/0	0/0	-	-	-
Bernard Matte (membre jusqu'au 13 mars 2018)	1/7	-	2/4	-	-
Roger Paquet (PDG p. i. du 4 juillet au 20 novembre 2017)	3/3	2/2	-	-	-
MEMBRES NOMMÉS EN 2017-2018					
Jacques Caron (PDG)	3/3	3/3	-	-	-

*Présence en remplacement d'un membre absent.

ORGANIGRAMME DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

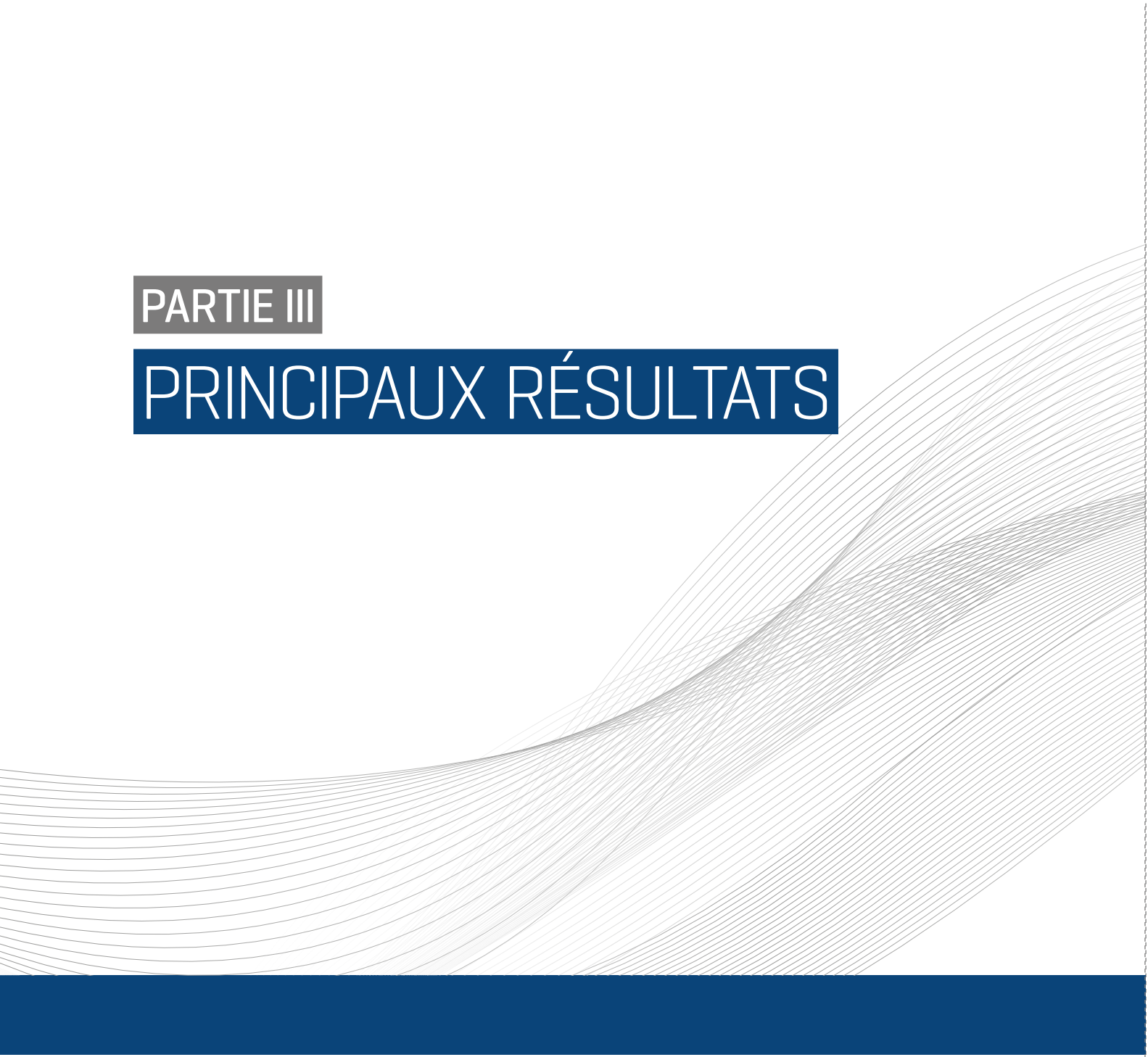
ORGANIGRAMME DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC AU 31 MARS 2018





PARTIE III

PRINCIPAUX RÉSULTATS



PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

Cette section permet de connaître les réalisations et d'apprécier les résultats du Centre au regard des engagements pris dans le Plan de transformation organisationnelle 2015-2018 (PTO), pour la phase III, soit du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018.

Le PTO a fait office de plan stratégique pour la période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2018.

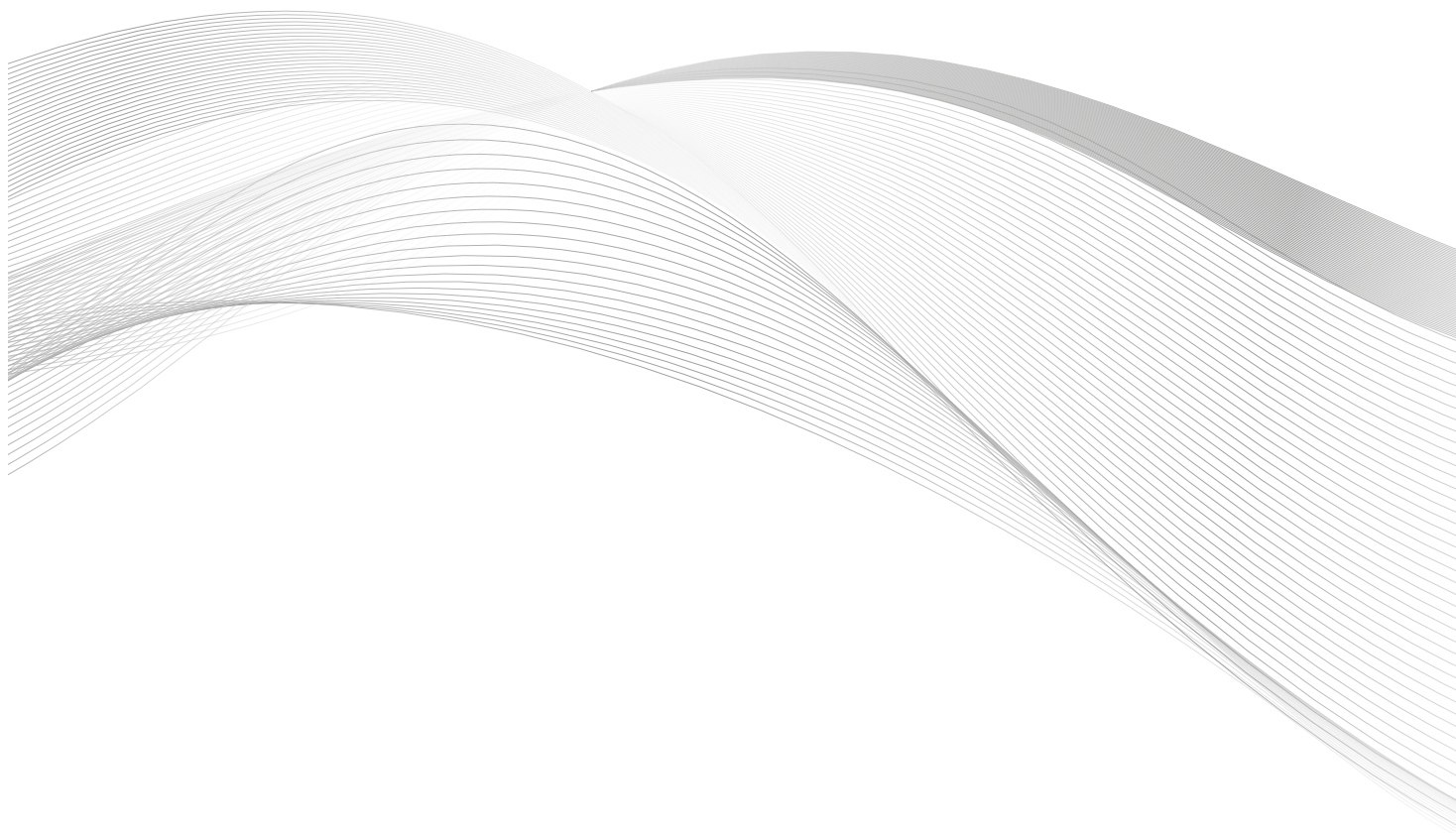
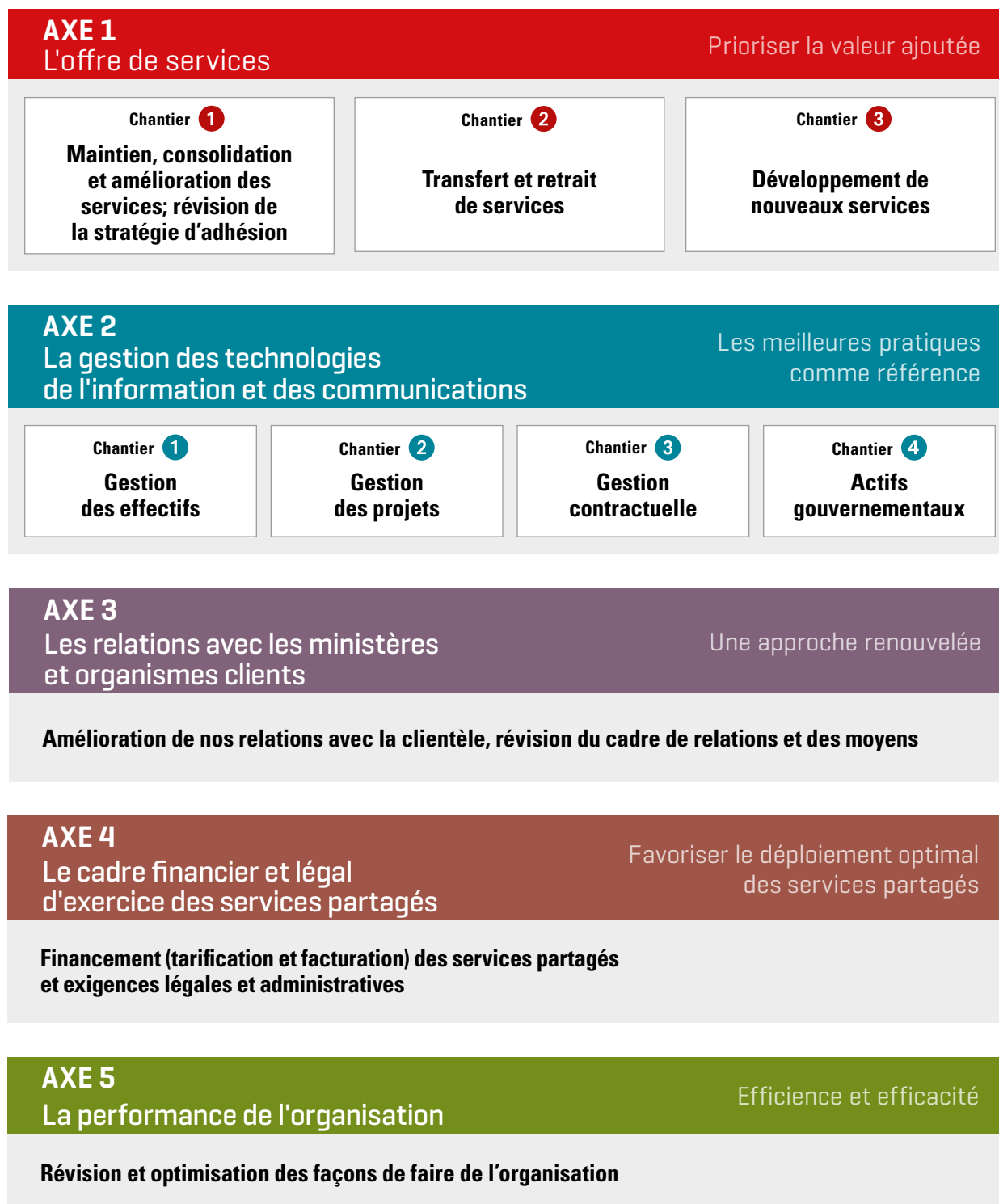


SCHÉMA DE DÉPLOIEMENT DU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

TRANSFORMATION DU CENTRE AUTOUR DE CINQ AXES D'INTERVENTION



SOMMAIRE DES RÉSULTATS DU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

AXE 1 > L'offre de services

Chantier 1

Services à maintenir, à consolider et à améliorer / Stratégie d'adhésion à revoir

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Nombre de services analysés	Analyse de 129 services offerts	La cible a été atteinte en 2016-2017.	45

Chantier 2

Services à transférer / à retirer

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Taux de services retirés ou transférés	100 % des services ciblés retirés ou transférés	La cible a été atteinte en 2016-2017.	47

Chantier 3

Services à développer

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Nombre de nouveaux services ajoutés à l'offre de services	Développement de trois nouveaux services identifiés	Cinq nouveaux services sont en cours de développement.	47
Économies gouvernementales	—	Des économies de 165,3 M\$ ont été réalisées.	48
Sommes retournées aux MO	—	12 M\$ ont été retournés aux MO propriétaires de biens excédentaires.	49

Chantier 1

Gestion des effectifs

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Taux d'internalisation des ressources externes dans le domaine des RI	Taux de ressources externes à 25 % dans le domaine des RI	Le taux des ressources externes en RI est de 28,2 %.	51

Chantier 2

Gestion des projets

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Nombre de nouveaux processus de gestion de portefeuille de projets mis en place	Neuf processus de gestion de portefeuille de projets à établir	Cinq nouveaux processus relatifs à la gestion de portefeuille de projets ont été établis, portant à neuf le nombre de processus établis depuis le 1 ^{er} avril 2015.	52

Chantier 3

Gestion des contrats

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Nombre de dossiers d'acquisition de 1 M\$ et plus examinés par le comité d'orientation et de vigie contractuelle (COVC)	Avoir établi le mécanisme d'examen des dossiers d'acquisition de 1 M\$ et plus par le COVC	La cible a été atteinte en 2016-2017.	53
Élaboration d'un processus de référence en gestion contractuelle	Arrimage entre le processus et le manuel des pratiques d'affaires	L'analyse des écarts entre le processus et le manuel des pratiques d'affaires a été réalisée.	53

Chantier 4

Actifs gouvernementaux

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
État d'avancement du plan de pérennité des actifs	Mise en œuvre du plan de pérennité des actifs d'ici le 31 mars 2018	Le plan a été mis en œuvre au 31 mars 2018.	55

AXE 3 > Les relations avec les ministères et organismes clients**Amélioration de nos relations avec la clientèle,
révision du cadre de relations et des moyens**

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
État d'avancement du cadre de relations avec la clientèle	Établissement du cadre de relations avec la clientèle	Le cadre est en cours de déploiement.	56

AXE 4 > Le cadre financier et légal d'exercice des services partagés**Financement (tarification et facturation) des services partagés
et exigences légales et administratives**

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Taux de révision tarifaire des services	100 % de la révision tarifaire des services complétée	La cible a été atteinte en 2016-2017.	58

AXE 5 > La performance de l'organisation**Révision et optimisation des façons de faire de l'organisation**

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018	Page
Mesures mises en place visant l'optimisation des processus	Stratégie d'optimisation des processus, élaborée et mise en œuvre	Les travaux amorcés en 2016-2017 se poursuivront dans le contexte de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021.	60
Nombre d'actions de la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018 mises en place	Dix-neuf actions de la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018 appliquées	Neuf actions de la stratégie ont été réalisées en 2017-2018 pour un total de 15 actions sur 19.	60
Mesures mises en place visant à améliorer la performance de l'organisation	—	Quatre mesures se sont poursuivies.	60

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

AXE 1

L'offre de services

Prioriser la valeur ajoutée

Objectif

- > Revoir l'offre de services et prendre les moyens pour que celle-ci réponde mieux aux besoins des ministères et organismes tout en générant davantage d'économies gouvernementales. À cet effet, l'ensemble des services fait l'objet d'une analyse de valeur ajoutée.

Le premier axe d'intervention du PTO vise l'offre de services destinée aux MO clients et se décline en trois chantiers :

Chantier 1	Services à maintenir, à consolider et à améliorer Services où la stratégie d'adhésion est à revoir	Le maintien, la consolidation et l'amélioration de services à valeur ajoutée déjà en place. Dans certains cas, les modalités de distribution et le mode d'adhésion seront analysés et révisés afin que les retombées liées à ces services soient consolidées et augmentées.
Chantier 2	Services à transférer Services à retirer	Le transfert à d'autres entités de services ne concordant pas avec la mission du Centre et le retrait de services à faible valeur ajoutée.
Chantier 3	Services à développer	Le développement de nouveaux services à valeur ajoutée.

Chantier 1

Services à maintenir, à consolider et à améliorer / Stratégie d'adhésion à revoir

INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
Nombre de services analysés	Analyse de 129 services offerts	La cible a été atteinte en 2016-2017.

Objectif opérationnel 2017-2018

Résultats obtenus au 31 mars 2018

Consolider et améliorer nos services

Plusieurs actions visant à consolider ou à améliorer les services offerts par le Centre ont été réalisées au cours de l'année 2017-2018. Notamment, des dix plans d'amélioration des services en TI dont l'élaboration avait été amorcée en 2016-2017, six ont été complètement mis en œuvre en 2017-2018.

Toujours en ce qui concerne les TI, le Centre a bonifié ses indicateurs de performance en fonction des besoins de la clientèle disposant d'une entente en plan de services². Un rapport amélioré de reddition de comptes opérationnelle a été produit, et il comporte de nouveaux indicateurs de performance.

² Une entente en plan de services inclut une gamme de services en gestion du poste de travail bureautique. En vertu de cette entente, les employés des organisations clientes disposent d'un poste de travail fixe ou portatif dont l'environnement technologique est normalisé et sécurisé. L'entente comprend également la gestion des appareils mobiles, l'hébergement de sites Web et, pour certains clients, l'exploitation et le maintien des solutions d'infrastructures.

Consolider et améliorer nos services (suite)

Le Centre a également procédé à l'établissement de niveaux de services cibles relatifs aux incidents et aux droits d'accès pour le centre d'assistance aux utilisateurs.

Bien que les travaux d'analyse effectués au cours de l'année 2016-2017 aient mené au maintien du service de gestion intégrée des documents, une analyse plus poussée réalisée au cours de l'année 2017-2018 a mené à son retrait.

Une vingtaine de services ont été déterminés en 2016-2017 comme requérant un positionnement gouvernemental.

Parmi ces services, on comptait 13 formations offertes par le Centre de leadership et de développement des compétences (CLDC), les services partagés du Programme d'aide aux employés, quatre services liés à la dotation et deux services de communication.

Formations

En 2017-2018, le Centre a révisé l'offre de services du CLDC. Cette révision a également été l'occasion de bonifier certaines activités de développement des compétences.

Programme d'aide aux employés (PAE)

En ce qui concerne les services partagés du PAE, la démarche de révision des modalités de prestation, qui est préalable à l'obtention d'un positionnement gouvernemental quant à leur déploiement, a été entreprise en 2017-2018.

Services de dotation

En ce qui a trait au processus de qualification³, le Centre a réalisé des actions visant à augmenter rapidement sa capacité à répondre aux besoins de main-d'œuvre des MO comme la mise en application d'un processus continu de collecte des besoins des MO et l'ajout de ressources techniques pour le traitement des dossiers de candidature. Le Centre a également procédé au déploiement du premier processus de qualification d'envergure en continu pour les postes d'agent de secrétariat. Des travaux d'optimisation ont été faits afin d'améliorer les processus de travail relatifs aux activités de dotation. À cet égard, 48 671 candidatures ont été traitées en 2017-2018 comparativement à 38 000 en 2016-2017.

Des travaux ont également été réalisés pour optimiser les services d'accueil et renseignements, de promotion des emplois et de mobilité de la main d'œuvre⁴. Ainsi, la gestion de certaines demandes a été structurée, des procédures ont été élaborées afin de mieux cibler les sorties promotionnelles et des formulaires ont été revus, notamment celui visant l'approbation des offres de mutation.

Services de communication

Pour les services de conception graphique et d'accessibilité des documents téléchargeables, aucun travail n'a été réalisé en 2017-2018.

Déposer l'analyse des services qui nécessitent un positionnement gouvernemental

3 Auparavant nommé « Recrutement ».

4 Auparavant nommé « Gestion de la carrière ».

Chantier 2

Services à transférer / à retirer

INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
Taux de services retirés ou transférés	100 % des services ciblés retirés ou transférés	La cible a été atteinte en 2016-2017.

En 2017-2018, le Centre ne s'est pas fixé d'objectif opérationnel relativement aux services à transférer ou à retirer, la cible ayant été atteinte en 2016-2017.

Chantier 3

Services à développer

INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
Nombre de nouveaux services ajoutés à l'offre de services	Développement de trois nouveaux services identifiés	Cinq nouveaux services sont en cours de développement.

Objectif opérationnel 2017-2018	Résultats obtenus au 31 mars 2018
Poursuivre le développement de nouveaux services : > Portail SAGIR	En 2017-2018, le Centre a mis à la disposition des MO clients de SAGIR sept rapports relatifs à la réalisation annuelle de l'étude des crédits, fournissant ainsi l'information nécessaire afin de répondre à onze questions générales concernant les ressources humaines.
> Infonuagique gouvernementale	Les réalisations du Centre en tant que courtier gouvernemental en infonuagique en 2017-2018 sont : > la mise en ligne d'un catalogue de services de messagerie-courriel présentant l'offre de quatre fournisseurs; > la publication d'un nouvel appel d'intérêt visant à qualifier les offres infonuagiques portant sur les outils de collaboration et de bureautique en mode « logiciel-service ». L'analyse des propositions reçues a été complétée pour tous les fournisseurs. Les négociations sont terminées avec cinq fournisseurs et se poursuivent avec les autres.
> Système de gestion des apprentissages	Le Centre a poursuivi, en 2017-2018, la réalisation des travaux en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) dans le cadre du développement d'un nouveau système gouvernemental de gestion des apprentissages. Ce système facilitera le suivi des parcours individuels et la reddition de comptes en matière de formation. À l'issue de ces travaux, le SCT a confié au Centre la réalisation d'un mandat visant à concevoir, développer et implanter un tel système. Par cette action, le gouvernement effectue un virage stratégique en matière de développement des compétences, ce qui constitue l'une des pièces maîtresses de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023.

> Téléphonie IP	Les travaux de mise en œuvre de l'offre de services centralisée de téléphonie IP sont en cours. Le Centre a obtenu, en novembre 2017, une autorisation pour l'octroi d'un contrat de dix ans pour le volet de téléphonie IP en infonuagique. La publication des appels d'offres requis pour la mise en œuvre de l'offre de services a été effectuée.
> Centres de traitement informatique	Les autorisations relatives au dossier d'affaires initial, y compris la proposition de mise en œuvre, ont été obtenues. La réalisation d'un dossier d'affaires se poursuit selon les règles relatives à l'autorisation des projets.

Économies réalisées de 2015-2016 à 2017-2018

Domaine d'activité		2015-2016 (M\$)	2016-2017 (M\$)	2017-2018 (M\$)
Acquisitions	Économies découlant des regroupements d'achats	47,9	56,3	78,2
Moyens de communication	Placement médias	25,2	24,9	29,8
	Publicité	—	—	0,1
Ressources financières	Services opérationnels en soutien à SAGIR	1,2	1,9	2,5
Ressources humaines	Gestion de la rémunération et des avantages sociaux	3,0	3,8	5,0
Ressources informationnelles	Infrastructures réseau et services téléphoniques	15,7	16,1	19,5
	Infrastructures	21,8	22,4	26,2
	Communication et collaboration	6,9	4,3	4,0
Total des économies		121,7	129,7	165,3

Le calcul des économies gouvernementales a été fait conformément au cadre méthodologique appliqué par le Centre et à l'égard duquel un expert a émis un avis favorable. La hausse de 35,6 millions de dollars d'économies gouvernementales en 2017-2018 par rapport à 2016-2017 s'explique par une variation importante des économies de deux services (les regroupements d'achats et le placement médias représentant plus de 75 % de l'écart) et de nouvelles évaluations d'économies réalisées au cours de la période (14 %). Ces nouvelles évaluations portent sur l'offre de services en publicité et le service de la plateforme applicative sur ordinateur central, lequel est compris dans les services d'infrastructures technologiques.

Biens excédentaires et sommes retournées aux MO

En plus des économies gouvernementales générées par les services partagés, le Centre procure aux MO une source de revenus supplémentaires par son offre de services en gestion et disposition des biens. Ainsi, en 2017-2018, les MO propriétaires des biens excédentaires dont le Centre a disposé ont pu bénéficier d'une somme de 12 millions de dollars. Rappelons que le Centre a la responsabilité de coordonner la disposition des biens, conformément au Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires.

	2015-2016 (M\$)	2016-2017 (M\$)	2017-2018 (M\$)
Biens excédentaires vendus au public	14,1	13,3	14,8
Sommes retournées aux ministères et organismes propriétaires de ces biens	12,2	10,9	12,0

Le Centre a remis 21 589 équipements informatiques à l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec. Pour cette même période, cet organisme a distribué 15 811 équipements à des écoles et à des organismes à but non lucratif sur le territoire québécois. Quant aux équipements informatiques non utilisables, le Centre s'est départi de ceux-ci selon les normes de recyclage.

Objectifs

- > Réduire le niveau de recours aux ressources externes.
- > Veiller au respect de la portée, des échéanciers et des coûts estimés des projets.
- > Assurer une conformité exemplaire dans l'attribution et l'utilisation des contrats.
- > Assurer la pérennité des actifs gouvernementaux en TIC.

Le deuxième axe d'intervention du PTO se décline en quatre chantiers :

Chantier 1 La gestion des effectifs	Viser l'adoption d'une approche stratégique permettant au Centre de réduire sa dépendance aux ressources externes et de consolider sa maîtrise en matière de gestion des RI.
Chantier 2 La gestion des projets	Mettre à niveau les pratiques en gestion de projets par la mise sur pied d'un mécanisme organisationnel de gestion du portefeuille de projets ayant pour mandat d'établir une vision globale des projets du Centre, d'assurer l'appariement entre les besoins en développement de projets et la capacité financière de l'organisation ainsi que de revoir et de consolider les pratiques en matière d'approbation et de gestion de projets.
Chantier 3 La gestion des contrats	> Consolider les pratiques en matière de gestion des contrats en renforçant les mécanismes de vigie, en dispensant, à l'intention du personnel concerné par la gestion contractuelle, des formations à jour portant sur les règles d'attribution de contrats et les bonnes pratiques et en collaborant avec le SCT à la mise à niveau des éléments réglementaires dans l'attribution des contrats dans le domaine des TI. > Procéder au renforcement des différents mécanismes de suivi des contrats. > Consolider les échanges avec le Commissaire à la lutte contre la corruption visant la mise en commun de renseignements et d'information permettant d'appréhender les cas de fraude, d'abus de confiance, de collusion et de corruption potentiels et de profiter de l'expertise du personnel sous l'autorité du commissaire en matière de resserrement des pratiques de gestion, de prévention et de formation.
Chantier 4 La gestion des actifs gouvernementaux	Dresser un bilan de l'état de santé des actifs informationnels et établir un plan visant à terme à en assurer une gouvernance améliorée, une exploitation optimale et une pérennité tant technologique que financière.

Chantier 1

La gestion des effectifs

INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
Taux d'internalisation des ressources externes dans le domaine des RI	Taux de ressources externes à 25 % dans le domaine des RI	Au 31 mars 2018, le taux des ressources externes en RI est de 28,2 %.
Objectif opérationnel 2017-2018		Résultats obtenus au 31 mars 2018
Diminuer le pourcentage de ressources externes en RI (de 30 % à 25 %)		Au cours de l'année 2017-2018, les travaux suivants ont été réalisés : > recensement des ressources internes et externes en TI dans les secteurs en vue de la production du <i>Portrait gouvernemental de la main-d'œuvre en technologies de l'information 2017</i>; > création et diffusion d'un CV-employeur présentant les perspectives de carrière enrichissantes dans le domaine des TI au Centre; > participation à la Journée de l'emploi en technologies de l'information, à Québec et à Montréal; > internalisation de 50 ressources. Au 31 mars 2018, le Centre comptait 1 235 personnes affectées aux RI, dont 887 à l'interne (71,8 %) et 348 à l'externe (28,2 %).
Compléter la dotation des postes dans les bureaux régionaux de Saguenay et de Rimouski (16 équivalents temps complet)		Au 31 mars 2018, 52 membres du personnel⁵ étaient affectés aux centres de services en RI de Rimouski et de Saguenay, comparativement à 45 membres⁶ au 31 mars 2017 et à 35 au 31 mars 2016. Cette augmentation de près de 49 % (2016-2018) a notamment permis au Centre d'atteindre sa cible de dotation des postes⁷ pour ces deux bureaux, de répondre à ses besoins en effectifs internes et de maintenir l'expertise gouvernementale en RI.

⁵ La donnée exclut les étudiants et stagiaires.

⁶ La donnée exclut les étudiants et stagiaires.

⁷ L'atteinte de la cible a été établie sur la base de la première dotation des postes consentie à ces deux bureaux.

Chantier 2

La gestion des projets

INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
Nombre de nouveaux processus de gestion de portefeuille de projets mis en place	Neuf processus de gestion de portefeuille de projets à établir	Cinq nouveaux processus relatifs à la gestion de portefeuille de projets ont été établis, portant à neuf le nombre de processus établis depuis le 1 ^{er} avril 2015.
Objectif opérationnel 2017-2018		Résultats obtenus au 31 mars 2018
Poursuivre la mise en place des processus de gestion de portefeuille		Cinq nouveaux processus relatifs à la gestion de portefeuille de projets ont été établis au cours de l'année 2017-2018. D'autres travaux relatifs à la gouvernance des projets ont également été réalisés. Le bureau de projet organisationnel a été mis sur pied et deux éléments de gouvernance ont été déployés, soit : > l'établissement du processus d'autorisation des projets en RI relatif à l'application de la Loi sur la gouvernance et la gestion des RI des organismes publics et des entreprises du gouvernement (chapitre G-1.03); > l'établissement du processus d'élaboration du portefeuille d'investissements en RI pluriannuel (PIRIP). Les deux processus ont été diffusés à l'interne et déposés aux instances décisionnelles du Centre.
Compléter le développement des gabarits et des guides en soutien au déploiement du processus d'approbation et de gestion des projets		Des guides en soutien au déploiement du processus d'approbation et de gestion des projets en RI ont été présentés et diffusés aux différentes instances du Centre. Ces guides concernent notamment : > le cheminement d'un projet en RI; > la synthèse des autorisations d'un projet en RI; > le processus d'élaboration du PIRIP; > la grille de cotation et de priorisation des projets.
Développer un outil de planification, de suivi et de reddition de comptes en soutien à la gestion de portefeuille de projets		Le PIRIP a été élaboré, diffusé à l'interne, présenté aux instances de gouvernance du Centre et approuvé par le conseil d'administration.

Chantier 3

La gestion des contrats

INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018
Nombre de dossiers d'acquisition ⁸ de 1 M\$ et plus examinés par le COVC	Avoir établi le mécanisme d'examen des dossiers d'acquisition de 1 M\$ et plus par le COVC	La cible a été atteinte en 2016-2017.
Élaboration d'un processus de référence en gestion contractuelle	Arrimage entre le processus et le manuel des pratiques d'affaires	L'analyse des écarts entre le processus et le manuel des pratiques d'affaires a été réalisée.
Objectif opérationnel 2017-2018		Résultats obtenus au 31 mars 2018

Consolider les pratiques de gestion contractuelle

- Dans un souci de consolidation des pratiques et d'amélioration de la vigie contractuelle du Centre, plusieurs actions ont été réalisées.
- > Le COVC a tenu 23 rencontres et analysé 87 dossiers d'acquisition d'une valeur de plus de 1 M\$ (pour une valeur totale de 694,4 M\$).
 - > Deux orientations relatives au suivi des risques en matière d'acquisition ont été prises par le COVC :
 - ▶ en ce qui concerne l'estimation des coûts, toute contingence ou marge de manœuvre d'une valeur supérieure à 10 % du coût total du contrat doit être soutenue par une explication détaillée;
 - ▶ les documents qui font état de recherches sérieuses et documentées doivent être joints aux demandes d'autorisation préalable pour un contrat de gré à gré en vertu de l'article 13.4 de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1).
 - > Le COVC a également statué sur des actions particulières d'assurance qualité et de validation, soit :
 - ▶ la vérification, par la Direction des affaires juridiques, des dossiers d'appel d'offres avant leur publication;
 - ▶ le suivi de l'exécution de certains contrats, par le COVC, dans les six mois suivant leur démarrage.
 - > Les mesures d'encadrement et les procédures liées au cadre de gestion du recours aux ressources externes ont été mises à jour et présentées aux intervenants en gestion contractuelle.
 - > L'analyse des écarts entre le Processus de référence en gestion contractuelle et le Manuel des pratiques d'affaires a été réalisée. Cette analyse est utilisée dans le cadre des travaux relatifs au projet d'optimisation des processus de gestion contractuelle.

⁸ Un dossier d'acquisition peut se traduire par plusieurs contrats ou avenants à un contrat.

Consolider les pratiques de gestion contractuelle (suite)	> Les travaux d'optimisation des processus de gestion contractuelle réalisés au cours de l'année 2017-2018 ont permis d'établir la cartographie du processus de gestion contractuelle en s'inspirant des meilleures pratiques en cette matière.
Former le personnel affecté à la gestion contractuelle	Au total, 13 séances de formation à l'égard des mesures d'encadrement et des procédures en vigueur ont permis de joindre plus de 280 participants. Ces participants sont des gestionnaires ou des membres du personnel concernés par la gestion contractuelle. Des conseillers en acquisition ont par ailleurs bénéficié de formations offertes par le Centre et par le Secrétariat du Conseil du trésor, portant sur des sujets tels que l'utilisation du formulaire de demande d'acquisition et la préparation d'un comité de sélection. Au total, on compte plus de 350 participations à ces séances de formation.
Renforcer les mécanismes de suivi des contrats	La reddition de comptes au conseil d'administration pour les contrats de 1 M\$ à 5 M\$ a été bonifiée. Celle-ci présente dorénavant un indicateur sur les contrats à taux horaire ainsi que des constats et des recommandations. Le tableau de bord sur la gestion contractuelle a été mis à jour et bonifié par l'ajout d'un nouvel indicateur concernant le respect des délais de publication des résultats d'ouverture dans le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec.
Diffuser le Processus de référence en gestion contractuelle (PRGC)	En plus d'avoir fait l'objet des formations mentionnées précédemment, le Processus de référence en gestion contractuelle a été présenté à la communauté gouvernementale, notamment au Forum des dirigeants des grands organismes, au Forum des gestionnaires en ressources matérielles et à la Vérificatrice générale du Québec.
Assurer la conformité des processus d'acquisition	À l'initiative du Centre, le processus d'octroi du contrat attribué dans le cadre de l'appel d'offres public pour l'Agence de placement médias, dont le montant maximal est de 260 M\$, a fait l'objet d'une vérification externe.
Diffuser l'information sur les contrats attribués	Le Centre diffuse sur son site Web l'information relative aux contrats de 1 M\$ et plus qui ont été octroyés. Cette information est mise à jour trimestriellement.

Chantier 4

La gestion des actifs gouvernementaux

INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
État d'avancement du plan de pérennité des actifs	Mise en œuvre du plan de pérennité des actifs d'ici le 31 mars 2018	Le plan a été mis en œuvre au 31 mars 2018.

Objectif opérationnel 2017-2018	Résultats obtenus au 31 mars 2018
Mettre en œuvre le plan d'amélioration de l'état de santé des actifs (infrastructures) technologiques	Un premier état de santé triennal des infrastructures technologiques et le plan de désuétude ont été complétés au cours de l'année 2016-2017. Les actions prévues au plan de désuétude pour l'année 2017-2018 ont été mises en œuvre et l'état de santé triennal a été mis à jour.
Poursuivre la mise à niveau du progiciel de gestion intégré (PGI) à la base de SAGIR	La mise à niveau du PGI s'est poursuivie au cours de l'année 2017-2018. Les travaux suivants ont notamment été effectués : > les modifications apportées aux fonctionnalités de base du PGI pour répondre aux besoins particuliers du gouvernement du Québec ont été mises à niveau; > la rédaction des scénarios d'essais a été amorcée; > une rencontre de démarrage a été tenue avec tous les MO.
Compléter le programme d'amélioration de la couverture (PAC) de RENIR	Le projet est avancé à 95 %. La date de fin du PAC, initialement prévue pour le 21 décembre 2017, est reportée au 30 septembre 2018 pour les raisons suivantes : > la construction d'un site permanent est retardée, car le pont qui permettrait d'y accéder est fermé. Ce retard n'occasionne pas de conséquences négatives pour la clientèle puisqu'un site temporaire a été mis en place; > la mise en service de onze sites permanents est décalée, permettant ainsi de réduire les coûts d'exploitation dans le contexte où le transfert de la desserte policière sur le RENIR est retardé.
Poursuivre les installations des terminaux de la Sûreté du Québec	Au 31 mars 2018, 70 % des installations étaient effectuées. Une interruption s'est produite en cours d'année afin de réaliser les travaux visant à améliorer les fonctions d'utilisation de RENIR par la Sûreté du Québec. L'installation des consoles des centres de gestion des appels s'est poursuivie au cours de l'année 2017-2018.

Poursuivre les installations des terminaux des services préhospitaliers d'urgence	Au 31 mars 2018, 85 % des installations avaient été effectuées et 76 % avaient été mises en service. Les installations sont planifiées en respectant la capacité de mobilisation de la clientèle concernée.
Faire adopter le dossier d'affaires et la stratégie de réalisation du prochain réseau gouvernemental de télécommunication	Le dossier d'affaires et la stratégie d'acquisition ont été autorisés par le conseil d'administration le 16 février 2018. La réalisation du projet et la publication des appels d'offres pour les contrats d'une durée supérieure à cinq ans sont conditionnelles à l'autorisation du Conseil du trésor.

AXE 3 Les relations avec les ministères et organismes clients

Une approche renouvelée

Objectif

Revoir le cadre de relations du Centre avec sa clientèle et prendre les moyens requis pour que cette relation soit basée sur des liens d'affaires centrés sur la satisfaction des MO clients.

Ce cadre comporte quatre volets stratégiques, au sein desquels les moyens à consolider, à revoir ou à développer pour améliorer la relation avec la clientèle du Centre sont précisés et regroupés. L'objectif visé par le déploiement de ces moyens est d'augmenter la satisfaction des MO clients et de placer leurs préoccupations au cœur de l'action du Centre, dans une perspective d'amélioration continue.

Chantier		
Les relations avec les ministères et organismes clients		
INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
État d'avancement du cadre de relations avec la clientèle	Établissement du cadre de relations avec la clientèle	Le cadre est en cours de déploiement.
Objectif opérationnel 2017-2018		Résultats obtenus au 31 mars 2018
Déployer le cadre de relations avec la clientèle		En 2017-2018, le Centre a poursuivi la mise en œuvre de son cadre de relations avec la clientèle en menant des travaux relativement aux volets stratégiques que sont la prestation de services, les relations et les communications avec la clientèle, l'information de gestion client et le développement des affaires. Il est à noter que ces travaux se poursuivront dans le cadre du Plan stratégique 2018-2021.

► Volet 1 : Prestation de services	Au cours de l'année 2017-2018, le Centre a complété la mise en application du processus organisationnel de gestion des plaintes. L'information liée à la gestion des plaintes, tant en provenance du citoyen que des MO clients du Centre, est désormais accessible à l'intérieur d'un seul et même registre. Enfin, le Centre a poursuivi la mise en œuvre de son processus organisationnel de mesure de la satisfaction de la clientèle, notamment par l'administration, au cours de l'exercice, d'une dizaine de sondages sectoriels.
► Volet 2 : Relations et communications avec la clientèle	Différents mécanismes de consultation de la clientèle ont été établis et font désormais partie des activités récurrentes du Centre. Les comités clientèle, depuis la première année du PTO, se sont notamment avérés des tribunes de choix qui favorisent le développement et la mise en valeur des services partagés au sein de l'administration gouvernementale. Cinq comités clientèle sont actifs au Centre; ils sont notamment composés de hauts dirigeants des MO. En 2017-2018, six rencontres des comités clientèle ont été tenues. La démarche de simplification des ententes du Centre s'est poursuivie en 2017-2018 par la standardisation de gabarits pour l'entente de transfert de ressources et l'entente de services partagés afin de produire, pour la clientèle, un seul document d'entente par vice-présidence. Les travaux pour le développement d'un portail unique à vocation multiple ont été amorcés. La rédaction du dossier de présentation stratégique est en cours et des travaux de migration et de fermeture de sites Web ont été réalisés.
► Volet 3 : Information de gestion client	Des travaux ont été amorcés en 2017-2018. Ils se poursuivront dans le contexte de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021.
► Volet 4 : Développement des affaires	Au cours de l'exercice financier 2017-2018, neuf rencontres ont été tenues dans le cadre de la tournée du président-directeur général. Elles sont l'occasion pour ce dernier de s'entretenir avec ses homologues des MO, notamment afin de s'enquérir de la relation d'affaires existante entre les deux organisations, de prendre acte de leurs besoins et préoccupations en matière de services partagés et d'y assurer une réponse adéquate.

AXE 4

La cadre financier et légal d'exercice des services partagés

Favoriser le déploiement optimal des services

Objectifs

- > Se pencher sur les conditions de financement de l'exercice des services partagés afin d'y apporter des solutions, le cas échéant.
- > Apporter des améliorations au cadre législatif et administratif afin d'atteindre les objectifs de déploiement des services partagés.

Chantier Financement (tarification et facturation) des services partagés et exigences légales et administratives		
INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTAT 2017-2018
Taux de révision tarifaire des services	100 % de la révision tarifaire des services complétée	La cible a été atteinte en 2016-2017.
Objectif opérationnel 2017-2018		Résultats obtenus au 31 mars 2018
Maîtriser les coûts et calculer les économies générées par les services		Méthodes de calcul des économies générées par les services Un mandat a été confié à un expert externe afin d'obtenir un avis sur la méthode de calcul des économies gouvernementales appliquée par le Centre. L'expert a émis un avis favorable relativement au cadre méthodologique appliqué par le Centre.
		Groupe de travail sur la maîtrise des coûts et le calcul des économies gouvernementales Le groupe de travail a été constitué en 2017-2018 et il a commencé ses travaux. Ceux-ci ont porté notamment sur: > le calcul des économies gouvernementales et la proposition de nouveaux services pour lesquels les économies gouvernementales pourraient être estimées; > la définition, la classification et la compréhension des frais généraux au Centre.
		Établissement d'un portrait global Le Centre a établi le portrait global des coûts complets des produits et services financés par le Secrétariat du Conseil du trésor.
		Information sur le coût de revient Les résultats du coût de revient de l'année 2016-2017 ont été produits. Ils permettent notamment d'établir la tarification des services et d'en évaluer la rentabilité.

Déposer le rapport quinquennal sur l'application de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec

Le rapport a été déposé à l'Assemblée nationale le 6 février 2018.

Consolider la gouvernance financière du Centre, notamment la préparation budgétaire annuelle et le suivi trimestriel**Cycle de planification budgétaire**

Le cycle de planification budgétaire a été ajusté en fonction des impératifs gouvernementaux :

- > la documentation afférente au processus budgétaire a été mise à jour afin d'inclure la production de la consolidation des organismes et des fonds;
- > la planification quinquennale des revenus et des dépenses a été intégrée au processus de planification budgétaire;
- > des orientations budgétaires ont été produites et ont été appliquées pour la production de la consolidation des organismes et des fonds;
- > un calendrier des travaux a été préparé et transmis aux intervenants concernés au sein de l'organisation.

Processus de facturation

Au cours de l'année 2017-2018, le Centre a commencé les travaux visant à optimiser son processus de facturation. Cette démarche d'amélioration permettra d'automatiser les fichiers de conversion des données de facturation saisies dans les secteurs d'affaires du Centre. À terme, les changements apportés amélioreront la qualité des données transmises au système central et assureront une transmission plus rapide des factures à la clientèle.

Faire adopter la Politique d'affectation de l'excédent cumulé pour le développement et l'amélioration des services

La Politique sur l'affectation de l'excédent cumulé pour le développement et l'amélioration des services, adoptée par le conseil d'administration du Centre le 17 novembre 2017, prévoit l'affectation de l'excédent cumulé à la réalisation de projets ou d'initiatives liés à la désuétude technologique, au développement de nouveaux produits ou services, à l'adhésion et à la transition des nouveaux clients ainsi qu'à l'amélioration d'actifs ou de processus existants.

Objectifs

- > Améliorer l'efficience et l'efficacité des façons de faire, des processus administratifs et d'affaires et améliorer la performance générale de l'organisation, dans le respect et le développement de l'expertise de son personnel.
- > Mettre en place une organisation performante (efficace et efficiente), totalement orientée vers la livraison de services de qualité qui répondent aux besoins des MO clients, et pour laquelle la satisfaction de la clientèle est au cœur de son action.

Chantier Révision et optimisation des façons de faire de l'organisation		
INDICATEUR	CIBLE AU 31 MARS 2018	RÉSULTATS 2017-2018
Mesures mises en place visant l'optimisation des processus	Stratégie d'optimisation des processus élaborée et mise en œuvre	Les travaux amorcés en 2016-2017 se poursuivront dans le contexte de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021.
Nombre d'actions de la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018 mises en place	Dix-neuf actions de la Stratégie de mobilisation du personnel appliquées	Neuf actions de la stratégie ont été réalisées en 2017-2018, pour un total de 15 actions.
Mesures mises en place visant à améliorer la performance de l'organisation	—	Quatre mesures se sont poursuivies.
Objectif opérationnel 2017-2018		Résultats obtenus au 31 mars 2018
Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'optimisation des processus		Les travaux amorcés en 2016-2017 se poursuivront dans le contexte de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021.
Mettre en place les actions de la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018		Parmi les neuf actions réalisées en 2017-2018, pour un grand total de 15 actions pour les deux années couvertes par la stratégie (79 %), on peut citer notamment : > le début des travaux visant la certification « Entreprise en santé »; > la mise en œuvre d'une stratégie d'attraction du personnel pour certains emplois priorités; > l'évaluation de la possibilité, puis le développement et la mise en place d'un programme de relève pour les cadres (classe 4).

Mesurer la performance de l'organisation et sa gestion : ► Cadre de gestion de la performance	Des travaux ont été amorcés afin de proposer des indicateurs de performance des services du Centre. Ils portent notamment sur les économies générées, la satisfaction de la clientèle, l'utilisation des ressources et la qualité des services.
► La poursuite de l'élaboration de l'architecture d'entreprise	Dans le cadre de l'élaboration de l'architecture d'entreprise, un état de santé du volet applicatif des actifs informationnels du Centre a été produit. L'objectif de cette démarche est de développer une vision juste de l'état de santé des applications et des capacités du Centre en termes de développement technologique et d'assurer la pérennité des actifs applicatifs par la gestion de leur désuétude technologique et fonctionnelle. Une vision à l'égard de la contribution du Centre à la transformation numérique du gouvernement a également été élaborée.
► La poursuite du plan de prise en charge des applicatifs	La phase de réalisation des travaux de prise en charge des solutions d'affaires organisationnelles ciblées visant à assurer leur pérennité a démarré. Au 31 mars 2018, la prise en charge par la vice-présidence responsable avait été complétée pour 36 des solutions d'affaires.
► Le maintien et la consolidation de la gouvernance stratégique et administrative	Dans une perspective d'efficacité et de bonne gouvernance, de nouvelles façons de faire pour soumettre les dossiers au conseil d'administration et à ses comités et en faire le suivi ont été instaurées. Un plan d'action a été mis en œuvre concernant les bonnes pratiques de gouvernance évaluées par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Les actions suivantes ont été réalisées : > l'ajout de renseignements additionnels sur les membres du conseil d'administration dans le rapport annuel de gestion; > la publication sur le site Web du Centre du règlement intérieur de l'organisation et de la biographie de chacun des membres du conseil; > la mise en place d'un programme de formation continue pour les membres du conseil à la suite d'un sondage portant sur leurs besoins; > la proposition d'un profil de compétences et d'expérience pour les membres du conseil; > l'approbation des critères d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités.

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 et il indique les modalités qui leur permettent de formuler un commentaire ou 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.

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 suivant sa réception. Le délai prévu pour le traitement d'une plainte est de vingt jours ouvrables ou moins suivant sa réception.

En 2017-2018, 16 plaintes ont été inscrites au registre institutionnel de suivi des plaintes et des commentaires; elles ont été traitées conformément aux engagements du Centre et dans le délai prescrit.

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Nombre de plaintes reçues	17	10	7	16
Nombre de réponses fournies dans le délai prévu dans la Déclaration de services aux citoyens	17	9	7	15
Nombre de réponses fournies au-delà du délai prévu dans la Déclaration de services aux citoyens	—	—	—	1*

*Cette demande a été traitée en 21 jours au lieu des 20 jours prévus à la Déclaration de services aux citoyens.

PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2016-2020

L'article 17 de la Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1) précise les renseignements dont chaque MO doit faire état dans une rubrique de son rapport annuel de gestion. Les activités réalisées par le Centre en 2017-2018 sont déclinées dans la présente section au regard des éléments suivants : le Plan d'action de développement durable (PADD) 2016-2020, la Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD) 2015-2020, la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires ainsi que l'Agenda 21 de la culture du Québec.

Par sa mission et son rôle au sein du gouvernement du Québec, le Centre est un acteur clé qui influence les MO concernant leurs acquisitions écoresponsables. Il réalise des actions correspondant à son orientation d'exemplarité des pratiques d'approvisionnement écoresponsables. Il s'applique à faire évoluer son offre de services pour qu'elle soit la plus écoresponsable possible. Il participe à divers projets et aux travaux de différents comités pour promouvoir son offre de services et ainsi échanger sur les meilleures pratiques.

En date du 31 mars 2018, le Centre est arrivé à la mi-parcours de son PADD. En collaboration avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), le Centre a amorcé une réflexion sur la révision de ses indicateurs et de ses cibles. Les résultats des deux prochaines années du PADD seront donc présentés en fonction de l'atteinte des nouvelles cibles. Pour la reddition de comptes 2017-2018, les résultats sont présentés de façon à illustrer l'état d'avancement du PADD à mi-parcours. Le « taux moyen de mise en œuvre de l'action » correspond à l'état d'avancement de cette dernière sur l'horizon du plan. La cible est fixée à 100 % au 31 mars 2020, date de fin prévue du PADD.

Il est à noter que dans le *Rapport annuel de gestion 2016-2017*, les taux de réalisation portaient sur les mesures qui avaient été priorisées dans l'année. Comme les résultats 2017-2018 portent sur l'ensemble des mesures prévues pour chaque action, ils ne sont pas comparables avec les résultats présentés en 2016-2017.

Le tableau suivant présente le taux moyen de mise en œuvre de chacune des actions.

État d'avancement des actions du Plan d'action de développement durable 2016-2020 au 31 mars 2018

Action	Taux moyen de mise en œuvre de l'action
1. Promouvoir, auprès de son personnel et de celui de l'administration publique, des mesures contribuant à la mobilité durable et à la réduction des déplacements dans le cadre de leurs fonctions	30 %
2. Placer la consommation et la disposition écoresponsables au cœur des préoccupations du Centre	40 %
3. Adopter et mettre en place des pratiques assurant une gestion écoresponsable du parc informatique du Centre	63 %
4. Adopter et mettre en place des pratiques d'acquisition et d'utilisation écoresponsables des véhicules du parc automobile du Centre	25 %
5. Identifier et bonifier les aspects écoresponsables de l'offre de services du Centre et en faire la promotion auprès de la clientèle	83 %
6. Faciliter l'accès aux services offerts par le Centre aux citoyens et aux ministères et organismes en région	100 %
7. 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 TI	100 %
8. Prendre en considération l'économie régionale lors de l'élaboration des devis d'appel d'offres	50 %
9. Prendre en compte les principes de développement durable dans la planification et la gestion des actions structurantes du Centre	Travaux prévus pour la période 2018-2020
10. Contribuer à l'effort de développement des connaissances et des compétences à l'égard des personnes concernées par la démarche de développement durable	33 %
11. Poursuivre, à titre d'Éditeur officiel du Québec pour le gouvernement, les efforts de mise en valeur de la culture québécoise par ses activités d'édition, de publication et de commercialisation de productions québécoises	94 %
12. Faire connaître l'expertise du Centre en matière d'acquisitions écoresponsables et échanger sur les meilleures pratiques	100 %
13. Évaluer la possibilité d'intégrer aux acquisitions des modèles d'affaires relatifs à l'économie circulaire et à l'économie sociale	25 %
14. Informer les entreprises qui font affaire avec le gouvernement du Québec et les inciter à adopter des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables	100 %
15. Respecter les engagements du Centre dans le cadre de la Politique gouvernementale pour accroître la participation sociale des personnes handicapées intitulée <i>À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité</i>	100 %

ORIENTATION GOUVERNEMENTALE 1

Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique

PREMIER OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Poursuivre et renforcer les pratiques de gestion écoresponsables en place dans l'organisation et qui bénéficient également à l'administration publique

ACTION



Promouvoir, auprès de son personnel et de celui de l'administration publique, des mesures contribuant à la mobilité durable et à la réduction des déplacements dans le cadre de leurs fonctions

Mesures prévues

Pour le personnel du Centre :

- Élaboration d'un tableau de bord qui présente les solutions de rechange aux déplacements du personnel, notamment les modes de transport actif et collectif, ainsi que l'utilisation de systèmes de collaboration à distance (visioconférence, Wi-Fi, ordinateurs portables), et promotion de ces solutions auprès du personnel.

Pour le personnel de la fonction publique :

- Offre de formation en mode virtuel à l'intention des ministères et organismes gouvernementaux.

Liens et contributions gouvernementales

SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 – Résultat recherché 3 (activité incontournable 1)

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 30 %

Les travaux préalables à l'élaboration du tableau de bord ont débuté et les étapes suivantes ont été franchies :

- début des travaux pour le déploiement du réseau sans fil à l'usage du personnel;
- démarrage d'un projet pilote de remplacement des postes de travail fixes par des ordinateurs portables pour certains membres du personnel. Ces postes de travail permettent aux employés de tirer profit des moyens de communication qui facilitent le travail collaboratif et réduisent le nombre de déplacements.

Mesures prévues	Liens et contributions gouvernementales
▶ Élaboration d'un cadre de gestion interne en matière d'acquisitions et de disposition écoresponsables. ▶ Sensibilisation, communication et promotion des bonnes pratiques auprès du personnel. ▶ Promotion et tenue d'encans gouvernementaux. ▶ Gestion et disposition des biens meubles excédentaires.	SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 - Résultats recherchés 1 et 8
Résultats obtenus en 2017-2018	
<i>Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 40 %</i>	
▶ Le Centre a participé au chantier de travail sur les indicateurs d'achat responsable de l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). Le chantier propose des indicateurs clés qui permettent d'harmoniser le suivi et de déterminer les retombées environnementales, sociales et économiques de l'achat responsable. ▶ Un module de sensibilisation au développement durable a été ajouté au processus de formation des nouveaux employés du secteur des acquisitions. Il a été diffusé à deux reprises en 2017-2018. Le module aborde les 16 principes du développement durable, le PADD 2016-2020 du Centre ainsi que la démarche d'acquisition écoresponsable. Des outils visant à inciter le personnel à consommer et à disposer de ses produits de manière écologique y sont également présentés. ▶ Un comité de travail visant à moderniser le Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires, notamment en matière de disposition écoresponsable, a été instauré.	

ACTION

3

Adopter et mettre en place des pratiques assurant une gestion écoresponsable du parc informatique du Centre

Mesures prévues

- ▶ Acquisition de matériel informatique usagé issu de biens excédentaires.
- ▶ Acquisition de matériel informatique écoénergétique et responsable.
- ▶ Maintien et utilisation accrue de la virtualisation des serveurs et des postes de travail.
- ▶ Gestion et disposition du matériel informatique désuet du Centre aux organismes autorisés.

Liens et contributions gouvernementales

SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 – Résultat recherché 6

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 63 %

Aucune nouvelle pratique mise en place en 2017-2018.

ACTION

4

Adopter et mettre en place des pratiques d'acquisition et d'utilisation écoresponsables des véhicules du parc automobile du Centre

Mesures prévues

- ▶ Élaboration et mise en œuvre d'un plan de gestion du parc de véhicules : acquisition de véhicules en fonction de la Stratégie d'électrification des transports 2013-2017 du gouvernement du Québec.
- ▶ Formation en conduite automobile écoénergétique, qualifiée d'écoconduite, pour le personnel du Centre concerné.

Liens et contributions gouvernementales

SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 – Résultat recherché 2 (activité incontournable 1)

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 25 %

Une directive sur l'utilisation des véhicules du Centre a été diffusée à l'ensemble des gestionnaires le 29 mars 2018. Cette directive se veut la référence en matière de gestion et d'utilisation éthique et responsable de tout véhicule appartenant à l'organisation, ou encore loué par celle-ci pour une période de plus de six mois.

ACTION 5

Identifier et bonifier les aspects écoresponsables de l'offre de services du Centre et en faire la promotion auprès de la clientèle

Mesures prévues	Liens et contributions gouvernementales
► Identification des aspects écoresponsables de l'offre de services du Centre lors de l'élaboration des plans d'amélioration des services et promotion auprès du personnel et de la clientèle. ► Bonification de l'offre de services en acquisitions de biens et services écoresponsables. ► Conception et amélioration d'un outil de collecte et de suivi des données en matière d'acquisitions écoresponsables à l'intention de la clientèle du Centre. ► Participation aux travaux réalisés dans le cadre du chantier gouvernemental visant à actualiser les pratiques d'acquisition. ► Prise en compte des principes de développement durable lors de la conception, de l'évolution et de la mise en œuvre des solutions d'affaires gouvernementales et organisationnelles. ► Amélioration du bilan carbone et de l'efficacité énergétique des acquisitions de biens et services.	► SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 – Résultat recherché 9 (activité incontournable 1) ► Chantier gouvernemental visant à actualiser les pratiques d'acquisition de l'administration publique dans le but de les rendre plus écoresponsables et de mettre en valeur les technologies propres
Résultats obtenus en 2017-2018	

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 83 %

- Le Centre a élaboré un nouvel outil qui permet d'exploiter des données sur la prise en considération des critères écoresponsables dans le cadre d'une demande présentée par le formulaire de demande d'acquisition. Cet outil permettra notamment au Centre de faire le suivi des biens et services écoresponsables consommés par les MO et d'en mesurer la progression dans le cadre de son Plan stratégique 2018-2021. Le formulaire comprenant les nouvelles fonctionnalités a été déployé auprès des employés du Centre et il le sera éventuellement auprès de la clientèle externe.
- Le Plan stratégique 2018-2021 du Centre prévoit l'application des principes de développement durable dans les projets d'envergure.
- Le Centre a collaboré avec le MDDELCC et le Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services au projet de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre (GES) afin de déterminer les principaux achats gouvernementaux permettant de les réduire. Lors de la présentation du rapport final du projet en mai 2017, le Centre a participé à des échanges avec les intervenants des secteurs publics à propos d'acquisitions qui ont un impact significatif sur les GES au Québec. Le Centre a également contribué à la réalisation d'un outil qui permet d'évaluer les impacts environnementaux associés à l'acquisition de certaines catégories de biens et services. Le Centre a par la suite amorcé une démarche auprès d'Écotech Québec afin de déterminer les technologies propres qui pourraient remplacer certains types d'acquisition, contribuant ainsi à l'amélioration du bilan carbone des MO.

DEUXIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Rendre accessible l'offre de services du Centre en région et contribuer ainsi à la vitalité du territoire

ACTION

6

Faciliter l'accès aux services offerts par le Centre aux citoyens et aux ministères et organismes en région

OVT

Mesures prévues

- ▶ Services de proximité en matière de dotation.
- ▶ Services en matière d'expositions et de techniques audiovisuelles.
- ▶ Réseau de télécommunications à haut débit.
- ▶ Accessibilité et maintien des services du Centre dans les régions du Québec en fonction des besoins de la clientèle.

Liens et contributions gouvernementales

- ▶ SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 (activité incontournable 1)
- ▶ Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité du territoire 2011-2016⁹

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 100 % (cible atteinte en 2016-2017)

Au cours de l'année 2017-2018, le Centre a :

- ▶ organisé 665 séances d'examen dans 17 régions administratives du Québec et tenu 39 événements promotionnels;
- ▶ maintenu son offre de services en matière d'expositions et de techniques audiovisuelles, permettant ainsi aux MO de servir leur clientèle dans 17 régions du Québec;
- ▶ maintenu l'offre de services relative aux liens de télécommunication à haut débit partout au Québec où le service est accessible.

Le Programme gouvernemental de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH), coordonné par le Centre, permet et facilite également l'accès et le maintien en emploi des personnes handicapées dans plusieurs MO (voir action 15).

⁹ Les actions 6, 7 et 8 du PADD 2016-2020 sont liées à l'objectif « Maintenir des services de proximité dans les milieux ruraux, urbains ou nordiques » de la Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité du territoire 2011-2016, laquelle a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2017.

ACTION 7

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 TI



Mesure prévue	Liens et contributions gouvernementales
Évolution des activités et augmentation du nombre de ressources dans les centres de développement de solutions en RI en région.	- SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 (activité incontournable 1) - Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité du territoire 2011-2016
Résultats obtenus en 2017-2018	

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 100 %

Au 31 mars 2018, 52 membres du personnel étaient affectés aux centres de services en RI de Rimouski et de Saguenay, comparativement à 45 au 31 mars 2017¹⁰. Par rapport au 31 mars 2016, où 35 personnes étaient affectées à ces points de service, il s'agit d'une augmentation de près de 49 %. Celle-ci a notamment permis au Centre de répondre à ses besoins en personnel interne et de maintenir l'expertise gouvernementale en RI.

ACTION 8

Prendre en considération l'économie régionale lors de l'élaboration des devis d'appel d'offres



Mesures prévues	Liens et contributions gouvernementales
- Prise en compte de la régionalisation dans nos stratégies d'acquisition. - Révision des pratiques d'acquisition et des outils d'analyse pour les achats regroupés.	- SGDD 2015-2020 : Objectif 1.1 (activité incontournable 1) - Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité du territoire 2011-2016
Résultats obtenus en 2017-2018	

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 50 %

Lors de la conception des appels d'offres, le Centre analyse et prend en considération la régionalisation par l'emploi d'une grille d'analyse qui a pour but de démontrer qu'il s'est acquitté de son obligation en vertu de l'article 9 de la Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics.

¹⁰ Les données excluent les étudiants et stagiaires.

TROISIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Intégrer les aspects de développement durable dans la culture organisationnelle du Centre

ACTION 9

Prendre en compte les principes de développement durable dans la planification et la gestion des actions structurantes du Centre

Mesures prévues

- Mise en place d'un outil de réflexion et d'aide à la décision permettant la prise en compte des principes de développement durable dans la planification et la gestion des actions structurantes du Centre (p. ex. réalisation de projets, prestation de services, acquisitions).
- Mise en œuvre d'actions ou d'initiatives structurantes prenant en compte les principes de développement durable.

Liens et contributions gouvernementales

SGDD 2015-2020 : Objectif 1.2
(activité incontournable 2)

Résultats obtenus en 2017-2018

Comme prévu au plan de travail interne, les travaux relatifs à l'action 9 seront réalisés au cours de la période 2018-2020.

QUATRIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Permettre au personnel ciblé d'aller au-delà de la sensibilisation par l'acquisition de connaissances plus approfondies à l'égard du développement durable

ACTION 10

Contribuer à l'effort de développement des connaissances et des compétences à l'égard des personnes concernées par la démarche de développement durable

Mesures prévues

Liens et contributions gouvernementales

Pour le personnel du Centre :

- Réalisation d'activités de formation ou de sensibilisation en matière de développement durable pour le personnel ciblé.
- Participation à des échanges collaboratifs sur les acquisitions écoresponsables avec des intervenants issus de différents milieux, notamment pour des projets portant sur le coût total des propriétés.
- Développement de connaissances à l'égard des marchés de produits écoresponsables.

SGDD 2015-2020 : Objectif 1.4

Pour les employés de la fonction publique :

- Étude d'opportunité quant à une offre d'activités de formation en développement durable.
- Étude d'opportunité quant à une offre de services-conseils en matière d'acquisitions écoresponsables.
- Identification des besoins de la clientèle en matière d'acquisitions écoresponsables.

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 33 %

Le Centre a travaillé avec l'Université de Sherbrooke à une refonte de la liste de contrôle pour les acquisitions écoresponsables destinée aux conseillers en acquisition. Ce nouvel outil permettra à tous les acteurs des secteurs de l'approvisionnement et du développement durable de déterminer et de prendre en considération les différents enjeux concernant les aspects environnementaux, sociaux et économiques liés à l'acquisition de biens et de services.

CINQUIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Promouvoir la culture québécoise, la rendre accessible et participer à son développement

ACTION



Poursuivre, à titre d'Éditeur officiel du Québec pour le gouvernement, les efforts de mise en valeur de la culture québécoise par ses activités d'édition, de publication et de commercialisation de productions québécoises



Mesures prévues

- ▶ Édition, publication et commercialisation de productions québécoises issues des ministères et organismes et augmentation des ventes.
- ▶ Participation à des événements culturels se déroulant au Québec.
- ▶ Promotion de la culture québécoise par l'intermédiaire du site Web des Publications du Québec et des médias sociaux.
- ▶ Accessibilité à la culture québécoise par l'intermédiaire du site Web de la Bibliothèque Cécile-Rouleau et du catalogue en ligne CUBIQ des bibliothèques gouvernementales et augmentation du nombre de visites.

Liens et contributions gouvernementales

- ▶ SGDD 2015-2020 : Objectif 1.5 (activité incontournable 3)
- ▶ Agenda 21 de la culture du Québec : Objectif 2

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 94 %

- ▶ Afin d'assurer une meilleure visibilité aux productions québécoises, le Centre a procédé à l'ajout d'un distributeur de livres numériques sur le site des Publications du Québec.
- ▶ Le nombre de téléchargements de documents numériques par l'entremise du site des Publications du Québec a augmenté de 12,5 % entre 2016 et 2018, atteignant près de 7 000 téléchargements en 2017-2018.

SIXIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Faire rayonner l'expertise du Centre en matière d'acquisitions écoresponsables auprès de partenaires nationaux et internationaux et échanger sur les meilleures pratiques

ACTION 12

Faire connaître l'expertise du Centre en matière d'acquisitions écoresponsables et échanger sur les meilleures pratiques

Mesures prévues

- ▶ Participation à des échanges avec des organisations canadiennes et internationales œuvrant dans le domaine des acquisitions écoresponsables.
- ▶ Identification des meilleures pratiques et des produits écoresponsables et partage de l'information.

Liens et contributions gouvernementales

SGDD 2015-2020 : Objectif 1.6

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 100 % (cible atteinte en 2016-2017)

Le 1^{er} juin 2017, le Centre a participé au forum de l'ECPAR, intitulé *La contribution des chaînes d'approvisionnement aux objectifs de réduction des GES et de responsabilité sociale*. À cette occasion, le Centre a fait une présentation portant sur la prise en considération des enjeux sociaux liés à l'extraction des minerais dans le cadre d'achats publics. Cette présentation visait à informer les participants en provenance de ministères et d'organismes publics et privés des actions du Centre qui ont des retombées sociales considérables dans le secteur des acquisitions en TI.

ORIENTATION GOUVERNEMENTALE 2

Développer une économie prospère d'une façon durable : verte et responsable

SEPTIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Soutenir l'innovation en proposant et en développant des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables

ACTION 13

Évaluer la possibilité d'intégrer aux acquisitions des modèles d'affaires relatifs à l'économie circulaire et à l'économie sociale

Mesure prévue

Propositions de modèles d'affaires relatifs à l'économie circulaire et à l'économie sociale pour l'offre de services en acquisitions.

Liens et contributions gouvernementales

SGDD 2015-2020 : Objectif 2.1 (activité incontournable 4)

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 25 %

Le Centre a participé au chantier de travail sur l'économie sociale de l'ECPAR visant l'amélioration de l'accès aux marchés publics pour les entreprises collectives (coopératives, OBNL, mutuelles, etc.). Le chantier a dressé un bilan quantitatif et qualitatif de l'accès des entreprises collectives aux marchés publics. Des travaux visant la création d'un nouveau répertoire des entreprises d'économie sociale ont également été réalisés.

ACTION 14

Informer les entreprises qui font affaire avec le gouvernement du Québec et les inciter à adopter des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables

Mesure prévue	Liens et contributions gouvernementales
Communications ciblées et sensibilisation auprès d'entreprises spécifiques.	SGDD 2015-2020 : Objectif 2.1 (activité incontournable 4)

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 100 %

Des échanges ont été tenus avec des fournisseurs et des prestataires de services concernant le transport par autocar et la location de véhicules automobiles afin de les inciter à favoriser des pratiques écoresponsables qui répondent aux critères de la politique d'acquisitions écoresponsables du Centre.

ACTION 15

Respecter les engagements du Centre dans le cadre de la Politique gouvernementale pour accroître la participation sociale des personnes handicapées, intitulée *À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité*

Mesure prévue	Liens et contributions gouvernementales
Réalisation et promotion des actions du plan d'action à l'égard des personnes handicapées du Centre.	► Politique gouvernementale pour accroître la participation sociale des personnes handicapées ► Programme gouvernemental en matière d'embauche de membres de groupes cibles

Résultats obtenus en 2017-2018

Taux moyen de mise en œuvre de l'action : 100 %

- Le Centre est responsable d'administrer et de coordonner l'ensemble des activités du PDEIPH. À ce titre, il assure la promotion du programme au sein des ministères et organismes du gouvernement du Québec. Cette promotion est réalisée par l'intermédiaire des conseillers en ressources humaines et des gestionnaires des différents MO.
- En 2017-2018, les MO ont soumis 79 projets d'emploi dans le cadre du PDEIPH. Sur ces 79 projets, le Centre en a autorisé 22, ce qui a permis d'avoir un nombre équivalent de nouveaux participants au programme au cours de cette période. Les projets d'emploi ont été répartis dans 16 MO et 8 régions administratives.



PARTIE IV

UTILISATION DES RESSOURCES
BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES

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 VGQ.

Les résultats de 2017-2018 font état de revenus de 554,1 millions de dollars et de charges de 538,9 millions de dollars, soit un excédent de 15,2 millions de dollars.

REVENUS

Pour l'exercice 2017-2018, les revenus ont connu une baisse globale de 0,8 % par rapport à l'exercice 2016-2017. Ils sont passés de 558,7 millions de dollars à 554,1 millions de dollars.

RÉPARTITION DES REVENUS PAR CATÉGORIE DE CLIENTS

Catégorie de clients	2016-2017 En M\$	2017-2018 En M\$
Ministères et organismes budgétaires	278,5	251,0
Crédits versés par le SCT*	127,8	103,9
Organismes autres que budgétaires et fonds spéciaux	90,6	137,7
Retraite Québec et autres fiduciaires	12,5	11,8
Entreprises privées**	12,8	18,2
Entreprises du gouvernement	4,6	2,5
Municipalités	7,1	3,2
Réseau de la santé	6,6	6,4
Réseau de l'éducation	3,4	1,6
Autres :	-	-
▶ CNESST	12,1	14,4
▶ Gouvernement du Canada	0,2	1,0
▶ Autres	2,5	2,4
Total des revenus	558,7	554,1

* Aux états financiers, les crédits versés par le SCT sont présentés dans les revenus de biens et services (101,1 M\$) et dans les contributions du gouvernement du Québec (2,8 M\$).

** Les revenus d'entreprises privées incluent les revenus provenant d'individus.

RÉPARTITION DES REVENUS PAR DOMAINE D'AFFAIRES

Domaine d'affaires	2016-2017 En M\$	2017-2018 En M\$
Technologies de l'information	411,8	388,9
Communications	48,1	55,6
Services de documentation	27,1	26,3
Ressources humaines	27,4	29,0
Ressources matérielles	19,8	20,5
Appels d'offres et acquisitions	15,9	24,9
Ressources financières	8,1	8,3
Services Web	0,5	0,6
Total	558,7	554,1

CHARGES

Les charges pour l'exercice 2017-2018 présentent une diminution de 0,5 %, soit de 2,5 millions de dollars par rapport à 2016-2017.

INVESTISSEMENTS

En 2017-2018, le Centre a réalisé des investissements de 35,5 millions de dollars, répartis comme suit :

Développement de systèmes informatiques et acquisition de logiciels	10,8 M\$
Projet SAGIR	7,7 M\$
Acquisition d'équipements spécialisés et autres	7,4 M\$
Infrastructures de communication pour le RENIR	7,4 M\$
Acquisition d'équipements informatiques et de logiciels	1,8 M\$
Améliorations locatives	0,4 M\$

ÉTATS FINANCIERS

RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers du Centre de services partagés du Québec 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 du Québec 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,

Le vice-président à la gestion corporative et contractuelle,

Original signé

Jacques Caron

Original signé

Benoît Simard

Québec, le 14 septembre 2018

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 2018, 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 de 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 oeuvre 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 2018, 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.

Pour la vérificatrice générale du Québec,

Original signé

Patrick Dubuc, CPA auditeur, CA
Directeur principal

Québec, le 14 septembre 2018

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018

	2018		2017
	Budget	Réel	Réel
REVENUS			
Biens et services	549 400 000 \$	558 224 448 \$	561 933 637 \$
Escomptes et rabais sur ventes	(6 700 000)	(6 982 586)	(6 237 464)
Contributions du gouvernement du Québec	2 800 000	2 796 900	2 796 900
Autres revenus	-	106 042	213 213
	<u>545 500 000</u>	<u>554 144 804</u>	<u>558 706 286</u>
CHARGES			
Traitements et avantages sociaux	143 900 000	136 121 578	136 402 593
Services professionnels et auxiliaires	81 800 000	72 910 441	74 118 297
Transport et communications	104 500 000	101 719 897	113 621 946
Placement média	25 200 000	29 770 110	27 424 932
Poste et messageries	9 000 000	8 567 161	8 998 614
Entretien, réparations et support informatique	54 000 000	63 663 621	62 089 753
Fournitures et approvisionnement	5 100 000	6 623 776	5 246 468
Location - immeubles et autres	24 600 000	24 582 599	22 023 372
Droits d'auteurs et licences	13 400 000	17 542 815	13 900 109
Frais financiers	10 400 000	9 518 061	10 067 157
Formation et perfectionnement	1 100 000	765 962	677 956
Amortissement des immobilisations corporelles	65 200 000	65 149 320	66 359 835
Perte à la disposition des immobilisations corporelles		1 691 873	238 623
Autres	300 000	297 775	221 206
	<u>538 500 000</u>	<u>538 924 989</u>	<u>541 390 861</u>
EXCÉDENT DE L'EXERCICE	7 000 000 \$	15 219 815	17 315 425
EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE		85 604 291	68 288 866
EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE (note 12)		<u>100 824 106 \$</u>	<u>85 604 291 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 MARS 2018

	2018	2017
ACTIFS FINANCIERS		
Avances au fonds général du fonds consolidé du revenu (note 4)	56 887 971 \$	42 542 595 \$
Créances (note 5)	136 618 909	138 554 211
Stocks destinés à la vente	5 303 845	4 634 857
Effet à recevoir du gouvernement du Québec (note 6)	361 608	129 185
	<u>199 172 333</u>	<u>185 860 848</u>
PASSIFS		
Emprunts temporaires (note 7)	192 638 918	215 661 443
Charges à payer et frais courus (note 8)	87 891 502	82 703 303
Revenus perçus d'avance	868 258	1 403 572
Dette à long terme (note 9)	181 789 467	194 351 465
Provision pour congés de maladie (note 10)	23 142 185	25 576 571
Provision pour vacances (note 10)	15 666 464	15 794 436
	<u>501 996 794</u>	<u>535 490 790</u>
DETTE NETTE	<u>(302 824 461)</u>	<u>(349 629 942)</u>
ACTIFS NON FINANCIERS		
Immobilisations corporelles (note 11)	391 421 258	422 823 795
Stocks de fournitures	1 028 618	429 558
Charges payées d'avance	11 198 691	11 980 880
	<u>403 648 567</u>	<u>435 234 233</u>
EXCÉDENT CUMULÉ (note 12)	<u>100 824 106 \$</u>	<u>85 604 291 \$</u>
OBLIGATIONS CONTRACTUELLES (note 13)		
ÉVENTUALITÉS (note 18)		

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La présidente du conseil d'administration,

Le président-directeur général,

Original signé

Guylaine Rioux

Original signé

Jacques Caron

ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018

	2018		2017
	Budget	Réel	Réel
EXCÉDENT DE L'EXERCICE	7 000 000 \$	15 219 815 \$	17 315 425 \$
Variations dues aux immobilisations corporelles :			
Acquisitions	(74 600 000)	(35 109 039)	(35 540 162)
Amortissement	65 200 000	65 149 320	66 359 835
Pertes à la disposition		1 691 873	238 623
Produits de disposition		16 909	24 935
Intérêts capitalisés	(400 000) \$	(346 526)	(134 103)
		31 402 537	30 949 128
Acquisition de stocks de fournitures		(601 189)	(426 918)
Acquisition de charges payées d'avance		(29 594 625)	(29 185 065)
Utilisation de stocks de fournitures		2 129	58 479
Utilisation de charges payées d'avance		30 376 814	29 215 380
		183 129	(338 124)
DIMINUTION DE LA DETTE NETTE DE L'EXERCICE		46 805 481	47 926 429
DETTE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE		(349 629 942)	(397 556 371)
DETTE NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE		(302 824 461) \$	(349 629 942) \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018

	2018	2017
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent de l'exercice	15 219 815 \$	17 315 425 \$
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Amortissement des immobilisations corporelles	65 149 320	66 359 835
Frais financiers capitalisés aux emprunts temporaires	2 970 029	2 790 878
Pertes à la disposition des immobilisations corporelles	1 691 873	238 623
	85 031 037	86 704 761
Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement (note 14)	(102 131)	(49 162 318)
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	84 928 906	37 542 443
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(31 833 464)	(47 948 491)
Produits de disposition d'immobilisations corporelles	16 909	24 935
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement en immobilisations	(31 816 555)	(47 923 556)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Emprunts temporaires excluant les frais financiers capitalisés	19 400 000	18 300 000
Remboursement des emprunts temporaires	(45 604 977)	(17 400 545)
Nouvelle dette à long terme	335 650	860 703
Remboursement de la dette à long terme	(12 897 648)	(12 351 667)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(38 766 975)	(10 591 509)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE	14 345 376	(20 972 622)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	42 542 595	63 515 217
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE (note 14)	56 887 971 \$	42 542 595 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

1. CONSTITUTION ET OBJET

Le Centre de services partagés du Québec (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 communicationnelles.

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;

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 984 de la *Loi sur les impôts* (RLRQ, c. I-3) et de l'article 149 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (L.R.C., 1985, 5e suppl.), le Centre n'est pas assujéti aux impôts sur le revenu.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

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 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 sont sans impact à la fin de l'exercice.

INSTRUMENTS FINANCIERS

L'avance au fonds général du fonds consolidé du revenu, les créances (excluant les taxes à la consommation à recevoir) et l'effet à recevoir du gouvernement du Québec sont classés dans la catégorie des actifs financiers et sont évalués au coût ou au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts temporaires, les charges à payer et frais courus (excluant les avantages sociaux à payer et les taxes à la consommation à payer), 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 selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

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.

OPÉRATIONS INTERENTITÉS

Les opérations interentités sont des opérations conclues entre entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint.

Les actifs reçus sans contrepartie d'une entité incluse au périmètre comptable du gouvernement du Québec sont constatés à leur valeur comptable. Quant aux services reçus à titre gratuit, ils ne sont pas comptabilisés. Les autres opérations interentités ont été réalisées à la valeur d'échange, c'est-à-dire au montant convenu pour la contrepartie donnée en échange de l'élément transféré ou du service fourni.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES [suite]

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.

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 les avances au fonds général du fonds consolidé du revenu dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

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.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES [suite]

Congés de maladie et de vacances (suite)

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.

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 15 ans
Infrastructure de radiocommunication	5 à 30 ans
Équipement informatique	2 à 15 ans
Mobilier et équipement de bureautique	3 à 5 ans
Matériel roulant	3 à 5 ans
Systèmes informatiques et logiciels	2 à 15 ans
Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR)	13 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.

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 du coût de remplacement. Le coût est déterminé selon la méthode du premier entré, premier sorti.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

3. MODIFICATIONS COMPTABLES

ADOPTION DE NOUVELLES NORMES COMPTABLES

Le 1^{er} avril 2017, le Centre a adopté prospectivement les cinq nouvelles normes suivantes :

Le chapitre SP 2200, Information relative aux apparentés, définit un apparenté et établit des normes relatives aux informations à fournir sur les opérations entre apparentés. Des informations à fournir sont requises sur les opérations entre apparentés et les relations sous-jacentes lorsque ces opérations ont été conclues à une valeur différente de celle qui aurait été établie si les parties n'avaient pas été apparentées et ont, ou pourraient avoir, une incidence financière importante sur les états financiers.

Le chapitre SP 3210, Actifs, fournit des indications sur l'application de la définition des actifs énoncée dans la norme SP 1000, Fondements conceptuels des états financiers, et établit des normes générales d'informations à fournir à leur sujet. Des informations doivent être fournies sur les grandes catégories d'actifs non constatés. Lorsqu'un actif n'est pas constaté parce que le montant en cause ne peut faire l'objet d'une estimation raisonnable, il faut mentionner les motifs sous-jacents.

Le chapitre SP 3320, Actifs éventuels, définit et établit des normes relatives aux informations à fournir sur les actifs éventuels. Des informations doivent être fournies sur les actifs éventuels s'il est probable que l'événement futur déterminant se produira.

Le chapitre SP 3380, Droits contractuels, définit et établit des normes relatives aux informations à fournir sur les droits contractuels. Des informations doivent être fournies sur les droits contractuels et comprendre une description de la nature et de l'ampleur des droits contractuels ainsi que de leur échéancier.

Le chapitre SP 3420, Opérations interentités, établit des normes de comptabilisation et d'information applicables aux opérations conclues entre des entités du secteur public qui sont comprises dans le périmètre comptable d'un gouvernement, tant du point de vue du prestataire que de celui du bénéficiaire.

L'adoption de ces normes n'a eu aucune incidence sur les résultats et sur la situation financière du Centre. Les incidences se limitent, le cas échéant, à des informations présentées dans les notes complémentaires.

4. AVANCES AU FONDS GÉNÉRAL DU FONDS CONSOLIDÉ DU REVENU

Ces avances portent intérêt au taux d'emprunt du Québec à 1 jour. Au 31 mars 2018, le taux d'intérêt de ces avances est de 1,25 % (2017 : 0,20 %).

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

5. CRÉANCES

	2018	2017
Comptes clients - biens et services	127 744 913 \$	130 768 728 \$
Taxes à la consommation	8 852 200	7 763 887
Autres	21 796	21 596
	<u>136 618 909 \$</u>	<u>138 554 211 \$</u>

6. EFFET À RECEVOIR DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

L'effet à recevoir du gouvernement du Québec ne porte pas intérêt. Il représente les sommes devant être transférées au Centre, relativement aux banques de congés de maladie, aux banques de vacances ainsi qu'aux banques de temps supplémentaire, qui étaient gagnées par les employés avant leur transfert. L'effet à recevoir au 31 mars 2018, calculé par le gouvernement du Québec s'établit à 361 608 \$ (2017 : 129 185 \$).

7. 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, pour un montant n'excédant pas 414,6 millions de dollars (2017 : 372,6 millions de dollars) jusqu'au 31 mai 2019. Cette limite concerne uniquement les emprunts temporaires, les nouvelles dettes à long terme et les refinancements de dette à long terme pour la période couverte par le décret.

Les emprunts temporaires portent intérêt au taux moyen des acceptations bancaires de 30 jours plus 0,30 %. Le taux au 31 mars 2018 est de 1,93 % (2017 : 1,21 %).

8. CHARGES À PAYER ET FRAIS COURUS

	2018	2017
Fournisseurs et frais courus	74 305 868 \$	71 268 145 \$
Traitements	5 716 927	2 967 802
Avantages sociaux	4 293 554	4 528 110
Intérêts à payer	1 951 147	2 200 974
Taxes à la consommation	769 145	814 156
Autres	854 861	924 116
	<u>87 891 502 \$</u>	<u>82 703 303 \$</u>

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

9. DETTE À LONG TERME

	2018	2017
Dû au gouvernement du Québec, sans intérêt et sans modalité de remboursement	20 229 859 \$	20 229 859 \$
Emprunts auprès de la Société québécoise des infrastructures, portant intérêt à des taux variant de 2,15 % à 4,60 %, remboursables par versements mensuels variant de 453 \$ à 27 740 \$ et venant à échéance entre le 31 mai 2018 et le 1 ^{er} juin 2030	11 267 128	12 934 692
Emprunts auprès du Fonds de financement, portant intérêt à des taux effectifs variant de 2,62 % à 4,37 %, remboursables par versements semestriels variant de 1 615 667 \$ à 4 975 782 \$ et par des versements finaux variant de 2 095 064 \$ à 44 848 103 \$ et venant à échéance entre le 1 ^{er} décembre 2020 et le 1 ^{er} décembre 2029	150 292 480 181 789 467 \$	161 186 914 194 351 465 \$

Les versements en capital et intérêts des prochains exercices sur les dettes à long terme s'établissent comme suit :

	Capital	Intérêts	Total
2019	13 307 708 \$	6 061 597 \$	19 369 305 \$
2020	13 575 432	5 547 561	19 122 993
2021	95 257 031	5 023 361	100 280 392
2022	4 580 147	1 034 637	5 614 784
2023	4 550 194	904 548	5 454 742
2024 et suivants	30 869 756	3 057 930	33 927 686
Indéterminés	20 229 859	-	20 229 859
	182 370 127 \$	21 629 634 \$	203 999 761 \$

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

10. PROVISIONS POUR CONGÉS DE MALADIE ET VACANCES

	2018		2017	
	Congés de maladie	Vacances	Congés de maladie	Vacances
Solde au début	25 576 571 \$	15 794 436 \$	28 739 943 \$	16 170 801 \$
Charge de l'exercice	2 351 779	9 663 179	2 113 650	7 551 762
Prestations versées au cours de l'exercice	(4 822 776)	(9 792 032)	(5 289 335)	(8 034 557)
Transferts d'employés	36 611	881	12 313	106 430
Solde à la fin	23 142 185 \$	15 666 464 \$	25 576 571 \$	15 794 436 \$

Le Centre dispose d'un programme d'accumulation des congés de maladie qui engendre des obligations à long terme dont il assume les coûts en totalité. Selon les dispositions de ce programme, les employés du Centre peuvent accumuler les journées de congé de maladie, non utilisées, auxquelles ils ont droit annuellement.

La convention collective 2015-2020 intervenue en juin 2016 au niveau des conditions salariales des fonctionnaires du gouvernement du Québec et en juillet 2018 au niveau des conditions salariales des professionnels du gouvernement du Québec ont modifié ce programme. Depuis le 1^{er} avril 2017, les fonctionnaires peuvent accumuler les journées non utilisées de congés de maladie auxquelles ils ont droit annuellement jusqu'à un maximum de 20 jours en banque. Toute journée excédentaire sera payable à la fin de l'année civile. Il n'y aura aucune possibilité d'utiliser ces journées dans un contexte de départ en préretraite. Des mesures transitoires sont appliquées jusqu'au 31 mars 2022. Pour les professionnels, les mêmes modalités s'appliquent à partir du 1^{er} avril 2019 ainsi que l'application de mesures transitoires jusqu'au 31 mars 2024.

Les hypothèses économiques à long terme utilisées pour déterminer la valeur actuarielle des obligations au titre des congés de maladie sont les suivantes :

	2018	2017
Taux d'indexation	Entre 3,05 % et 4,08 %	Entre 2,30 % et 4,08 %
Taux d'actualisation	Entre 0 % et 3,09 %	Entre 0 % et 3,44 %
Durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs	14 ans	13 ans

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

COÛT - 2018					
	Solde au début	Acquisitions ¹	Transferts	Dispositions et ajustements	Solde à la fin
Terrain	16 986 \$	- \$	- \$	- \$	16 986 \$
Améliorations locatives	26 420 096	390 968	476 898	(30 011)	27 257 951
Équipement spécialisé	125 145 693	3 184 753	7 948 834	(2 243 988)	134 035 292
Infrastructure de radiocommunication ²	210 979 510	74 177	10 316 627	(23 524)	221 346 790
Équipement informatique	84 546 144	1 795 448	7 921 457	(15 343 645)	78 919 404
Mobilier et équipement de bureau	1 829 985	(30 495)	-	(75 373)	1 724 117
Matériel roulant	901 293	-	-	(76 830)	824 463
Systèmes informatiques et logiciels	108 375 726	2 679	7 799 442	(43 240 202)	72 937 645
SAGIR	249 578 790	-	-	-	249 578 790
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	4 310 804	7 637 236	-	-	11 948 040
Autres systèmes informatiques	15 883 331	10 839 837	(15 720 899)	(31 041)	10 971 228
Améliorations locatives	500 466	21 335	(476 898)	-	44 903
Équipement spécialisé	7 059 097	4 195 936	(7 948 834)	-	3 306 199
Infrastructure de radiocommunication ²	9 153 611	7 343 691	(10 316 627)	-	6 180 675
	<u>844 701 532 \$</u>	<u>35 455 565 \$</u>	<u>- \$</u>	<u>(61 064 614) \$</u>	<u>819 092 483 \$</u>
AMORTISSEMENT CUMULÉ - 2018					
	Solde au début	Amortissement de l'exercice	Dispositions et ajustements	Solde à la fin	Valeur nette comptable
Terrain	- \$	- \$	- \$	- \$	16 986 \$
Améliorations locatives	12 866 794	2 260 134	(29 742)	15 097 186	12 160 765
Équipement spécialisé	80 110 636	12 007 763	(2 241 933)	89 876 466	44 158 826
Infrastructure de radiocommunication ²	79 245 048	12 363 074	(23 524)	91 584 598	129 762 192
Équipement informatique	44 018 304	14 606 203	(14 564 197)	44 060 310	34 859 094
Mobilier et équipement de bureau	947 369	297 224	(67 746)	1 176 847	547 270
Matériel roulant	703 419	19 968	(76 830)	646 557	177 906
Systèmes informatiques et logiciels	69 998 551	13 617 217	(42 351 860)	41 263 908	31 673 737
SAGIR	133 987 616	9 977 737	-	143 965 353	105 613 437
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	-	-	-	-	11 948 040
Autres systèmes informatiques	-	-	-	-	10 971 228
Améliorations locatives	-	-	-	-	44 903
Équipement spécialisé	-	-	-	-	3 306 199
Infrastructure de radiocommunication ²	-	-	-	-	6 180 675
	<u>421 877 737 \$</u>	<u>65 149 320 \$</u>	<u>(59 355 832) \$</u>	<u>427 671 225 \$</u>	<u>391 421 258 \$</u>

¹ Les frais financiers capitalisés concernant les immobilisations corporelles au cours de l'exercice totalisent un montant de 346 526 \$.

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

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES [suite]

	COÛT - 2017				
	Solde au début	Acquisitions ¹	Transferts	Dispositions et ajustements	Solde à la fin
Terrain	10 000 \$	6 986 \$	- \$	- \$	16 986 \$
Améliorations locatives	26 430 075	399 935	-	(409 914)	26 420 096
Équipement spécialisé	125 242 243	32 675	124 628	(253 853)	125 145 693
Infrastructure de radiocommunication ²	205 285 327	45 293	5 665 278	(16 388)	210 979 510
Équipement informatique	64 079 427	2 072 579	20 170 285	(1 776 147)	84 546 144
Mobilier et équipement de bureautique	1 971 764	147 410	-	(289 189)	1 829 985
Matériel roulant	906 402	72 632	-	(77 741)	901 293
Systèmes informatiques et logiciels	100 639 947	95 824	10 236 354	(2 596 399)	108 375 726
SAGIR	249 133 624	445 166	-	-	249 578 790
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	3 125 853	1 184 951	-	-	4 310 804
Autres systèmes informatiques	31 810 902	14 481 018	(30 406 639)	(1 950)	15 883 331
Améliorations locatives	-	500 466	-	-	500 466
Équipement spécialisé	1 016 583	6 167 142	(124 628)	-	7 059 097
Infrastructure de radiocommunication ²	4 796 701	10 022 188	(5 665 278)	-	9 153 611
	<u>814 448 848 \$</u>	<u>35 674 265 \$</u>	<u>- \$</u>	<u>(5 421 581) \$</u>	<u>844 701 532 \$</u>

	AMORTISSEMENT CUMULÉ - 2017				Valeur nette comptable
	Solde au début	Amortissement de l'exercice	Dispositions et ajustements	Solde à la fin	
Terrain	- \$	- \$	- \$	- \$	16 986 \$
Améliorations locatives	11 157 973	2 102 213	(393 392)	12 866 794	13 553 302
Équipement spécialisé	67 959 795	12 602 093	(451 252)	80 110 636	45 035 057
Infrastructure de radiocommunication ²	67 371 868	11 889 568	(16 388)	79 245 048	131 734 462
Équipement informatique	30 787 246	14 763 695	(1 532 637)	44 018 304	40 527 840
Mobilier et équipement de bureautique	742 942	294 641	(90 214)	947 369	882 616
Matériel roulant	753 098	28 062	(77 741)	703 419	197 874
Systèmes informatiques et logiciels	57 903 279	14 691 671	(2 596 399)	69 998 551	38 377 175
SAGIR	123 999 724	9 987 892	-	133 987 616	115 591 174
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	-	-	-	-	4 310 804
Autres systèmes informatiques	-	-	-	-	15 883 331
Améliorations locatives	-	-	-	-	500 466
Équipement spécialisé	-	-	-	-	7 059 097
Infrastructure de radiocommunication ²	-	-	-	-	9 153 611
	<u>360 675 925 \$</u>	<u>66 359 835 \$</u>	<u>(5 158 023) \$</u>	<u>421 877 737 \$</u>	<u>422 823 795 \$</u>

¹ Les frais financiers capitalisés concernant les immobilisations corporelles au cours de l'exercice totalisent un montant de 134 103 \$.

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

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

12. EXCÉDENT CUMULÉ

	2018	2017
Cumul des excédents nets des déficits, depuis la création du Centre	74 198 512 \$	58 978 697 \$
Apport initial du gouvernement du Québec	26 625 594	26 625 594
	<u>100 824 106 \$</u>	<u>85 604 291 \$</u>

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

13. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

CONTRATS DE LOCATION

Le Centre est engagé en vertu de différents contrats de location relativement à des photocopieurs pour des paiements minimums totaux de 1 367 394 \$ (2017 : 1 551 136 \$).

AUTRES

Le Centre a également contracté d'autres engagements concernant des services d'entretien, de télécommunication et de droits d'auteurs et licences pour un montant total de 32 195 424 \$ (2017 : 33 051 628 \$).

Les versements liés à ces engagements se répartissent comme suit :

	Contrats de location	Autres	Total
2019	700 274 \$	17 049 736 \$	17 750 010 \$
2020	552 302	9 133 493	9 685 795
2021	114 818	4 394 680	4 509 498
2022	-	1 617 515	1 617 515
	<u>1 367 394 \$</u>	<u>32 195 424 \$</u>	<u>33 562 818 \$</u>

Le Centre a conclu divers types de contrats ayant pour but de réaliser sa mission. Ceux-ci incluent 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. Ces contrats ne sont pas inclus dans le tableau précédent.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

14. FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie et 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 56 887 971 \$ (2017 : 42 542 595 \$).

Les intérêts versés par le Centre au cours de l'exercice s'élèvent à 7 139 847 \$ (2017 : 7 627 088 \$).

Les intérêts reçus par le Centre au cours de l'exercice s'élèvent à 149 771 \$ (2017 : 65 412 \$).

De plus, au cours de l'exercice, des immobilisations corporelles ont été acquises au coût de 35 109 039 \$ et 346 526 \$ de frais financiers ont été capitalisés (2017 : 35 540 162 \$ et 134 103 \$ de frais financiers capitalisés), dont un montant de 12 279 895 \$ qui est inclus dans les charges à payer et frais courus au 31 mars 2018 (2017 : 8 870 217 \$).

Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement :

	2018	2017
Créances	1 935 302 \$	(33 349 853) \$
Stocks destinés à la vente	(668 988)	790 897
Effet à recevoir du gouvernement du Québec	(232 423)	(129 185)
Charges à payer et frais courus	1 778 521	(3 235 153)
Effet à payer au gouvernement du Québec	-	(9 392 558)
Revenus perçus d'avance	(535 314)	31 395
Provision pour congés de maladie	(2 434 386)	(3 163 372)
Provision pour vacances	(127 972)	(376 365)
Stocks de fournitures	(599 060)	(368 439)
Charges payées d'avance	782 189	30 315
	<u>(102 131) \$</u>	<u>(49 162 318) \$</u>

15. 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), au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) ou au Régime de retraite de l'administration supérieure (RRAS). Ces régimes interemployeurs sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Au 1^{er} janvier 2018, les taux de cotisation de certains régimes de retraite ont été modifiés. Ainsi, le taux pour le RREGOP est passé de 11,05 % à 10,97 % de la masse salariale admissible et le taux pour le RRPE et le RRAS qui fait partie du RRPE est passé de 15,03 % à 12,82 % de la masse salariale admissible.

Les cotisations versées par l'employeur sont équivalentes aux cotisations des employés, à l'exception d'un montant de compensation prévu dans la loi du RRPE de 2,97 % au 1^{er} janvier 2018 (4,94 % au 1^{er} janvier 2017) de la masse salariale admissible qui doit être versé par l'employeur pour les participants au RRPE et au RRAS et un montant équivalent pour la partie à verser par les employeurs. Ainsi, le Centre verse un montant supplémentaire pour l'année civile 2018 correspondant à 5,94 % de la masse salariale admissible (9,88 % de la masse salariale admissible pour l'année civile 2017).

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

15. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS [suite]

RÉGIMES DE RETRAITE (SUITE)

Les cotisations du Centre, incluant le montant de compensation à verser au RRPE et au RRAS, imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 10 933 538 \$ (2017 : 11 278 509 \$). Les obligations du Centre envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

16. 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, aux créances à l'exception des taxes à la consommation à recevoir et à l'effet à recevoir du gouvernement du Québec.

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

Le tableau suivant présente le classement chronologique des créances au 31 mars.

	2018	2017
Créances non en souffrance	4 812 588 \$	2 974 947 \$
Créances en souffrance:		
Moins de 30 jours	75 775 180	79 988 191
de 30 à 60 jours	11 469 282	16 144 577
plus de 60 jours	35 709 659	31 682 609
	<u>127 766 709 \$</u>	<u>130 790 324 \$</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 charge de créances douteuses dans la période d'encaissement.

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

16. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS [suite]

RISQUE DE CRÉDIT (SUITE)

La provision pour créances douteuses du Centre s'élève à 124 818 \$ (2017 : 124 818 \$).

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

Le Centre est aussi exposé au risque de crédit découlant de la concentration d'opérations avec des entités gouvernementales et paragouvernementales ayant des caractéristiques économiques similaires et qui seraient affectées de la même façon par l'évolution de la conjoncture. Le Centre est d'avis que ce risque est faible compte tenu que ces entités possèdent une excellente qualité de crédit.

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 2018				
	Moins de 1 an	1 an à moins de 3 ans	3 ans à moins de 5 ans	5 ans et plus	Indéterminés
Emprunts temporaires	192 638 918 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges à payer et frais courus	73 966 046	6 911 610			-
Dette à long terme	19 369 305	119 403 385	11 069 526	33 927 686	20 229 859
Provision pour vacances	15 666 464	-	-	-	-
	<u>301 640 733 \$</u>	<u>126 314 995 \$</u>	<u>11 069 526 \$</u>	<u>33 927 686 \$</u>	<u>20 229 859 \$</u>
	31 mars 2017				
	Moins de 1 an	1 an à moins de 3 ans	3 ans à moins de 5 ans	5 ans et plus	Indéterminés
Emprunts temporaires	215 661 443 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges à payer et frais courus	61 336 844	13 823 219	-	-	-
Dette à long terme	62 367 859	30 140 779	97 387 250	5 838 055	20 229 859
Provision pour vacances	15 794 436	-	-	-	-
	<u>355 160 582 \$</u>	<u>43 963 998 \$</u>	<u>97 387 250 \$</u>	<u>5 838 055 \$</u>	<u>20 229 859 \$</u>

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

16. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS [suite]

RISQUE DE LIQUIDITÉ (SUITE)

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 des avances au Centre pour un montant maximum de 30 millions de dollars auprès du fonds général du fonds consolidé du revenu. Ces avances porteraient intérêt au taux préférentiel de la Banque Nationale du Canada et viendraient à échéance le 31 mai 2019. Aux 31 mars 2018 et 2017, ces avances sont inutilisées et le taux d'intérêt est de 3,45 % (2017 : 2,70 %).

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 l'autre 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 2018, si les taux d'intérêt sur les emprunts temporaires avaient enregistré une hausse ou une baisse de 1 %, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les frais financiers auraient respectivement augmenté ou diminué d'environ 2 024 000 \$ (2017 : 2 175 000 \$).

Risque de change

Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des monnaies étrangères.

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 solde des charges à payer et frais courus en dollars américains est de 789 422 \$ (2017 : 75 841 \$). À cette date, le taux de change pour un dollar américain est de 1,323 (2017 : 1,332).

Au 31 mars 2018, si le taux de change avait enregistré une hausse ou une baisse de 10 %, les résultats et l'excédent cumulé auraient respectivement diminué ou augmenté d'environ 565 000 \$ (2017 : 596 000 \$).

NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2018

17. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Le Centre est apparenté avec toutes les entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumis à son contrôle conjoint. Il est également apparenté à ses principaux dirigeants, leurs proches parents, ainsi qu'avec les entités pour lesquelles une ou plusieurs de ces personnes ont le pouvoir d'orienter les décisions financières et administratives de ces entités. Les principaux dirigeants sont composés des membres du conseil d'administration et du comité de direction ainsi que du président directeur-général du Centre. Aucune transaction n'a été conclue entre le Centre et ses principaux dirigeants, leurs proches parents et les entités pour lesquelles ces personnes ont le pouvoir d'orienter les politiques financières et administratives.

La majorité des revenus du Centre sont générés par des opérations avec des entités apparentées. Les services rendus par le Centre aux entités avec lesquelles il est apparenté sont constatés à la valeur d'échange. Le Centre n'a conclu aucune opération importante avec des apparentés à une valeur différente de celle qui aurait été établie si les parties n'avaient pas été apparentées.

18. 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 comptabilisée 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.

19. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres du budget 2018 et du réel 2017 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice 2018.



PARTIE V

UTILISATION DES
RESSOURCES HUMAINES
ET INFORMATIONNELLES



RESSOURCES HUMAINES

Le tableau suivant présente la répartition par domaine d'activité de l'effectif en poste au 31 mars. Les domaines d'activité qui ont subi la plus grande variation sont les ressources humaines et les RI. En ce qui concerne les RI, la variation s'explique principalement par l'ajout d'effectifs afin de poursuivre l'internalisation des ressources externes.

La variation des effectifs en ressources humaines est attribuable, notamment, à la dotation de 12 postes additionnels pour les services de rémunération et de dotation afin d'augmenter la capacité du Centre à produire la paie et à tenir des processus de qualification. Des ressources auparavant rattachées à la formation SAGIR ont par ailleurs été transférées au Centre de leadership et de développement des compétences. Ce transfert s'est traduit par une hausse des effectifs dans le domaine des ressources humaines et une baisse dans le domaine des ressources financières.

EFFECTIF EN PLACE AU 31 MARS¹¹, PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ

Domaine d'activité	2016-2017	2017-2018	Variation
Acquisitions	91	92	1
Communications	97	94	-3
Ressources financières	112	106	-6
Ressources humaines	292	319	27
Ressources informationnelles	843	887	44
Ressources matérielles	196	179	-17
Administration	212	203	-9
Total	1 843	1 880	37

11 Effectif en poste au 31 mars : nombre de personnes qui occupent un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires.

Ce tableau présente la répartition par domaine d'activité des heures rémunérées pour l'année 2017-2018.

HEURES RÉMUNÉRÉES, PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ

Domaine d'activité	2016-2017	2017-2018	Variation
Acquisitions	155 580,95	159 207,55	3 626,60
Communications	181 467,44	170 806,67	-10 660,77
Ressources financières	185 620,55	178 796,78	-6 823,77
Ressources humaines	520 618,40	529 048,32	8 429,92
Ressources informationnelles	1 521 829,19	1 537 229,10	15 399,91
Ressources matérielles	360 807,68	354 264,06	-6 543,62
Administration	372 484,42	356 804,69	-15 679,73
Total en heures rémunérées¹²	3 298 408,63¹³	3 286 157,17¹⁴	- 12 251,46
Total en équivalents temps complet (ETC) transposés¹⁵ (total heures rémunérées / 1826,3 h)	1 806,06	1 799,35	- 6,71

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

En 2017-2018, 1,5 million de dollars (comprenant le salaire des personnes qui ont assisté à la formation) a été alloué à la formation et au perfectionnement des compétences, soit l'équivalent de 1,3 % de la masse salariale comparativement à 1,0 % en 2016-2017. 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 (chapitre D-8.3).

DÉPENSES DESTINÉES À LA FORMATION ET AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL¹⁶

2016-2017	2017-2018
1 402 167 \$	1 579 388 \$

12 Le total des heures rémunérées comprend les heures travaillées régulières et les heures supplémentaires faites par le personnel régulier et occasionnel à l'exclusion des stagiaires et des étudiants.

13 Ce nombre exclut les heures rémunérées associées au PDEIPH (36 617,83 heures) et au redéploiement des effectifs de Revenu Québec (6 247,6 heures), pour un total de 42 865,43 heures rémunérées.

14 Ce nombre exclut les heures rémunérées associées au PDEIPH (33 812,15 heures) et au redéploiement des effectifs de Revenu Québec (4 728,99 heures), pour un total de 38 541,14 heures rémunérées.

15 Le total en ETC transposés est le nombre total d'heures rémunérées converti en ETC sur la base de 35 heures par semaine, soit 1 826,3 heures par année.

16 Les données excluent les étudiants et stagiaires.

ÉVOLUTION DES DÉPENSES EN FORMATION

Année	Proportion de la masse salariale	Nombre moyen de jours de formation par personne ¹⁷	Somme allouée par personne
2016-2017	1,0 %	1,42	761 \$
2017-2018	1,3 %	1,78	840 \$

NOMBRE DE JOURS DE FORMATION SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

Année	Cadres ¹⁸	Professionnels	Fonctionnaires ¹⁹	Total année
2016-2017	43,0	1 534,3	1 038,2	2 615,5
2017-2018	175,6	1 887,7	1 289,1	3 352,4

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

NOMBRE D'EMPLOYÉS QUI ONT PRIS LEUR RETRAITE, PAR CATÉGORIES D'EMPLOI²⁰

Année	Cadres	Professionnels	Fonctionnaires	Total année
2015-2016	5	22	21	48
2016-2017	13	43	35	91
2017-2018	3	19	27	49

¹⁷ Le dénominateur pour le calcul du nombre de jours de formation et les sommes allouées par personne est le nombre total d'employés. Il se calcule en personnes et non en 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. Il exclut les effectifs redéployés de Revenu Québec et les personnes inscrites au PDEIPH.

¹⁸ Cette catégorie d'emploi inclut le personnel d'encadrement ainsi que les titulaires d'un emploi de niveau supérieur.

¹⁹ Cette catégorie d'emploi inclut les ouvriers, le personnel de bureau et les techniciens et assimilés.

²⁰ Ces données incluent le personnel régulier et occasionnel.

INDICATEUR DU TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE DU PERSONNEL RÉGULIER²¹

Année	Taux de départ volontaire
2015-2016	9,68 %
2016-2017	15,60 %
2017-2018	16,40 %

Dans son Plan stratégique 2018-2021, le Centre s'est fixé une cible annuelle de réduction de son taux de départ volontaire. Au 31 mars 2018, plusieurs moyens visant à mobiliser et à fidéliser le personnel étaient déjà en cours de déploiement. La démarche pour l'obtention de la certification « Entreprise en santé » et la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018 sont des exemples de moyens que le Centre a mis de l'avant en cette matière.

MOBILISATION DU PERSONNEL ET CLIMAT DE TRAVAIL

Mobilisation du personnel

Le Centre a poursuivi la réalisation des actions prévues à la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018, celle-ci s'articulant autour de quatre leviers d'action :

- > l'adhésion du personnel à la vision, à la mission, aux valeurs et aux objectifs stratégiques de l'organisation;
- > les pratiques de gestion des ressources humaines;
- > l'organisation du travail;
- > le leadership des gestionnaires.

Entreprise en santé

Relativement aux actions du levier « Pratiques de gestion des ressources humaines », à sa stratégie de mobilisation et dans le cadre de sa démarche d'obtention de la certification à la norme « Entreprise en santé »²², le Centre a mené un sondage auprès de l'ensemble du personnel. Il a également instauré le Comité santé, mieux-être et qualité de vie au travail. Ce comité, après analyse des résultats du sondage, a proposé un plan d'action 2018-2019 qui a été entériné par la haute direction. Les actions proposées tendent notamment à favoriser la mobilisation du personnel et elles visent un effet positif sur sa santé globale.

²¹ Le taux de départ volontaire représente le nombre d'employés réguliers qui ont volontairement quitté l'organisation, soit par démission, par retraite ou par mutation, par rapport au nombre d'employés de l'organisation pour l'année visée.

²² La certification à la norme BNQ 9700-800 Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail est accordée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ).

Qualité de vie au travail

Le Centre a déployé les actions de son Plan visant l'amélioration de la qualité de vie au travail, qui couvrait la période de septembre 2016 à décembre 2017. Parmi les réalisations pour l'année 2017-2018 se trouvent :

- > la sensibilisation des gestionnaires à l'importance d'exercer des actions de reconnaissance au quotidien auprès de leur personnel;
- > la mise en valeur dans l'intranet, en continu, des bons coups et des réalisations des équipes;
- > la tenue d'une rencontre d'échanges regroupant l'ensemble des comités sectoriels de qualité de vie au travail de l'organisation;
- > la diffusion à l'ensemble du personnel d'un guide sur les bonnes pratiques en matière de gestion de réunion.

De plus, des comités sectoriels de qualité de vie au travail assurent la réalisation d'actions ciblées.

Reconnaissance

Le Centre a tenu son événement de reconnaissance annuel pour souligner la contribution significative des employés qui ont cumulé 25 ans de service ou qui ont pris leur retraite en 2016-2017. Cette activité a permis de reconnaître l'engagement de 63 employés.

Réseau jeunesse

Créé à l'hiver 2016, le Réseau jeunesse (RJ) du Centre constitue le lieu de réseautage par excellence pour les 433 employés²³ de 35 ans ou moins. En créant un espace propre aux jeunes, qui leur permet de s'exprimer et d'infléchir le changement, le RJ constitue un levier de mobilisation important au sein de l'organisation.

Au cours de sa deuxième année d'existence, le RJ a atteint sa vitesse de croisière pour répondre aux objectifs établis lors de son premier mandat : informer, mobiliser et représenter. À cet égard, le RJ a participé aux travaux de nombreuses tables et comités d'ordre stratégique, notamment liés à la gouvernance des projets et des actifs et à la relation clientèle, il a diffusé des bulletins d'information trimestriels et publié diverses entrevues pour informer les jeunes sur l'organisation ainsi que sur l'évolution de carrière.

Accueil des nouveaux employés et des nouveaux gestionnaires

Convaincu que les efforts investis lors de l'accueil des membres du personnel ont des retombées positives sur sa fidélisation et sur la performance organisationnelle, le Centre a tenu neuf ateliers d'accueil des nouveaux employés et des nouveaux gestionnaires auxquels 185 personnes ont participé.

Climat de travail

Le Centre réaffirme son engagement à fournir un lieu où le climat de travail est empreint de respect, de civilité et exempt de toute forme de harcèlement. À cet effet, plus de 100 personnes ont participé à une séance de sensibilisation sur les thèmes du règlement d'un conflit, de la civilité et du climat de travail. De plus, trois capsules d'information à ce sujet ont été diffusées dans l'intranet.

23 Donnée au 31 mars 2018, y inclus les étudiants et stagiaires.

Développement des compétences

Le Plan d'action en matière de développement des compétences 2016-2019 du Centre vise à répondre à des besoins stratégiques de formation.

> Compétence « Orientation vers la clientèle »

Priorisée en raison de son caractère névralgique, cette compétence a fait l'objet de travaux approfondis visant à établir le profil des participants selon le type d'interaction avec les clients ainsi que les comportements attendus de ces participants dans leur prestation de services.

> Parcours de formation destiné aux chefs d'équipe

En raison de l'apport significatif des chefs d'équipe à la gestion des opérations et à la productivité du personnel, le Centre a déployé un parcours de formation sur mesure à leur intention.

> Leadership de gestion

Les gestionnaires jouant un rôle de premier plan dans la mobilisation du personnel et l'atteinte des objectifs organisationnels, des activités visant à développer leurs habiletés en matière de communication ont été organisées. Cela se répercute dans l'augmentation significative du nombre de jours de formation chez les gestionnaires.

Relève de gestion

Le Centre a mis en œuvre un programme de relève de gestion visant les employés qualifiés à titre de cadre, classe 4, qui aspirent à occuper un emploi de gestionnaire, afin de disposer d'une relève de gestion détenant les compétences attendues d'un cadre de cette classe ainsi que de soutenir son personnel en matière de gestion et d'évolution de carrière.

Prévention et promotion de la santé

> En matière de prévention, les actions suivantes ont été menées :

- ▶ Réalisation de 250 interventions personnalisées en ergonomie auprès du personnel.
- ▶ Inspection de 25 établissements dans les régions de Québec, de Montréal et du Bas-Saint-Laurent dans le but de mettre à jour leur plan d'action découlant de leur programme de prévention spécifique.
- ▶ Visite des infirmières de la santé publique de la Capitale-Nationale dans 15 édifices du Centre, indiqués par le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS), concernant la mise en application de programmes de santé.
- ▶ Réalisation d'une analyse relative à la sécurité des tâches en collaboration avec une firme experte afin d'assurer l'implantation de méthodes de travail sécuritaires au sein d'une unité du Centre.
- ▶ Soutien au comité de santé et sécurité au travail (SST) de l'édifice du 1500, rue Cyrille-Duquet en matière de fonctionnement et d'expertise en SST, lors de rencontres mensuelles.
- ▶ Désignation de personnes-ressources dans certains établissements afin d'offrir du soutien à la réalisation d'activités préventives en SST.

> En matière de promotion, les actions suivantes ont été réalisées :

- ▶ Tenue de la campagne annuelle de vaccination antigrippale; une séance de vaccination en milieu de travail a été tenue, et 225 employés s'en sont prévalus.
- ▶ Reconduction du programme de soutien financier à la pratique régulière d'activités physiques, dont plus de 360 employés ont bénéficié.

- Participation au Défi Entreprises pour une quatrième année consécutive, auquel 29 employés ont participé.
- Offre de cours de conditionnement physique dans le cadre des midis-actifs dans certains établissements occupés par le Centre à Québec.
- Organisation d'une activité de promotion de l'activité physique, en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, dans le cadre de la Journée nationale du sport et de l'activité physique, à laquelle plus de 150 employés ont participé.
- Diffusion d'une conférence sur la nutrition dans quatre édifices occupés par le personnel du Centre.
- Collaboration avec Héma-Québec pour une collecte de sang au 1500, rue Cyrille-Duquet, à laquelle 31 donateurs ont participé.

Programme d'aide aux employés (PAE)

Le Centre met à la disposition de son personnel un programme d'aide visant à soutenir les personnes aux prises avec des problèmes personnels ou professionnels.

FRÉQUENTATION DU PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Année	Nombre de personnes qui ont eu recours au PAE	Taux de fréquentation ²⁴
2015-2016	284	13,2 %
2016-2017	300	16,3 %
2017-2018	324	17,2 %

²⁴ Ce taux est établi sur la base du nombre d'employés réguliers et occasionnels au 31 mars.

RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Les tableaux suivants présentent des renseignements sur les projets de développement et les autres activités (encadrement et continuité) dans le domaine des RI.

COÛTS PRÉVUS ET COÛTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES POUR 2017-2018

Catégorie de coûts	Coûts capitalisables prévus (k\$) (investissements)	Coûts capitalisables réels (k\$) (investissements)	Coûts non capitalisables prévus (k\$) (dépenses)	Coûts non capitalisables réels (k\$) (dépenses)
Activités d'encadrement	0	0	9 299,0	8 339,4
Activités de continuité	35 564,3	10 687,4	326 144,2	330 716,0
Projets	33 487,1	15 935,6	8 932,8	1 202,1
Total	69 051,4	26 623,0	344 376,0	340 257,5

LISTE ET ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPAUX PROJETS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES 2017-2018

Liste des projets	Taux d'avancement
Programme d'amélioration de la couverture RENIR	95 %
Planification et mise en œuvre - Service centralisé de téléphonie sur IP	25 %
Amélioration des processus et des outils de gestion de l'exploitation (APOGE)	10 %
Mise à niveau du PGI - Réalisation	33 %
Mise à niveau des passerelles RTD	100 %

LISTE ET RESSOURCES AFFECTÉES AUX PRINCIPAUX PROJETS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES POUR 2017-2018

Liste des projets	Valeur du projet (k\$)	Ressources humaines prévues ²⁵ (k\$)	Ressources humaines utilisées (k\$)	Ressources financières prévues ²⁶ (k\$)	Ressources financières utilisées (k\$)	Explication sommaire des écarts
Programme d'amélioration de la couverture RENIR	24 102,3	294,0	356,2	10 901,2	6 903,3	La date de fin du PAC, initialement prévue le 21 décembre 2017 est reportée au 30 septembre 2018.
Planification et mise en œuvre - Service centralisé de téléphonie sur IP	4 100,0	70,3	142,9	3 074,0	181,4	Des retards dans la rédaction des appels d'offres et dans la durée de publication occasionnent un retard de la mise en œuvre.
APOGE	10 620,1	500,0	164,5	3 380,0	371,4	En raison de l'annulation de l'appel d'offres en décembre 2017 et de la publication d'un nouvel appel d'offres en avril 2018, les travaux de réalisation se tiendront en 2018-2019.
Mise à niveau du PGI - Réalisation	37 385,1	2 479,9	4 161,6	15 903,8	3 565,3	L'écart s'explique en partie par le fait que l'exercice prévisionnel a été fait à partir de la planification initiale du projet. En février 2018, un exercice de révision a été effectué et a notamment permis de diminuer le coût estimé du projet.
Mise à niveau des passerelles RTD	466,0	21,2	8,3	194,9	423,8	Le montant total du projet ne dépasse pas le budget global prévu.

²⁵ Les coûts en ressources humaines correspondent aux dépenses en rémunération du personnel.

²⁶ Les coûts en ressources financières comprennent les services internes, les services externes, les acquisitions et la location de biens ainsi que les frais connexes.

GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS ET 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 (chapitre G-1.011) (LGCE) prévoit qu'un organisme public doit faire état, dans son rapport annuel, de l'application des dispositions prévues concernant le dénombrement de ses effectifs, exprimé en heures rémunérées. Cet état doit notamment présenter le total de l'effectif et sa répartition par catégories d'emploi.

De plus, lorsqu'un organisme public s'est vu attribuer une limite d'effectif en période de contrôle, il doit :

- > indiquer si cette limite a été respectée et, dans la négative, mentionner l'ampleur du dépassement ainsi que les moyens pris pour rectifier la situation;
- > inscrire les renseignements relatifs aux contrats de services comportant une dépense de 25 000 \$ et plus, déterminés par le Conseil du trésor.

Pour la période du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018, le Conseil du trésor a déterminé que les dispositions à l'égard du contrôle de l'effectif (section III du chapitre II de la LGCE) s'appliquent.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1^{ER} AVRIL 2017 AU 31 MARS 2018²⁷

Catégorie d'emploi ²⁸	Heures travaillées [1]	Heures supplémentaires [2]	Total des heures rémunérées [3] = [1] + [2]	Total en ETC transposés [4] = [3] / 1 826,3 h	Nombre d'employés au 31 mars 2018
Personnel d'encadrement	182 515,02	51,00	182 566,02	99,97	103
Personnel professionnel	1 782 229,77	11 507,70	1 793 737,47	982,17	1 035
Personnel de bureau et technicien	1 265 775,00	9 300,38	1 275 075,38	698,17	727
Personnel ouvrier, personnel d'entretien et de service	33 985,47	792,83	34 778,30	19,04	15
Total en heures	3 264 505,26	21 651,91	3 286 157,17	1 799,35	1 880
Total en ETC transposés (Total des heures / 1 826,3 h)	1 787,50	11,85	1 799,35		

Au 31 mars 2018, la cible autorisée par le Conseil du trésor s'élève à 3 332 721,86 heures rémunérées²⁹, ce qui comprend les heures consenties au Centre en vertu de la mesure 13 « Ajouter des effectifs » de la Stratégie gouvernementale en TI : Rénover l'État par les technologies de l'information.

CONTRATS DE SERVICES DONT LE MONTANT EST DE 25 000\$ ET PLUS, CONCLUS ENTRE LE 1^{ER} AVRIL 2017 ET LE 31 MARS 2018

Description	Nombre	Valeur
Contrats de services avec une personne physique ³⁰	1	79 925,00\$
Contrats de services avec un contractant autre qu'une personne physique ³¹	146	627 568 593,69\$
Total des contrats de services	147	627 648 518,69\$

Deux contrats apportent une variation importante de la valeur des contrats du Centre par rapport à l'exercice précédent pour lequel le total était de 155 027 174\$, soit :

- > le contrat pour une agence de placement médias, d'une valeur de 260 M\$;
- > le contrat pour des services d'un exploitant principal des services de radiocommunication, d'une valeur de 210 M\$.

²⁷ Les données excluent les heures associées au PDEIPH ainsi que celles associées au redéploiement des effectifs de Revenu Québec.

²⁸ Les étudiants et les stagiaires ne sont pas comptabilisés.

²⁹ La cible autorisée par le Conseil du trésor au Centre s'élève à 3 371 263 heures. De cette cible ont été soustraites les 38 541,14 heures rémunérées associées au PDEIPH (33 812,15 heures) et au redéploiement des effectifs de Revenu Québec (4 728,99 heures).

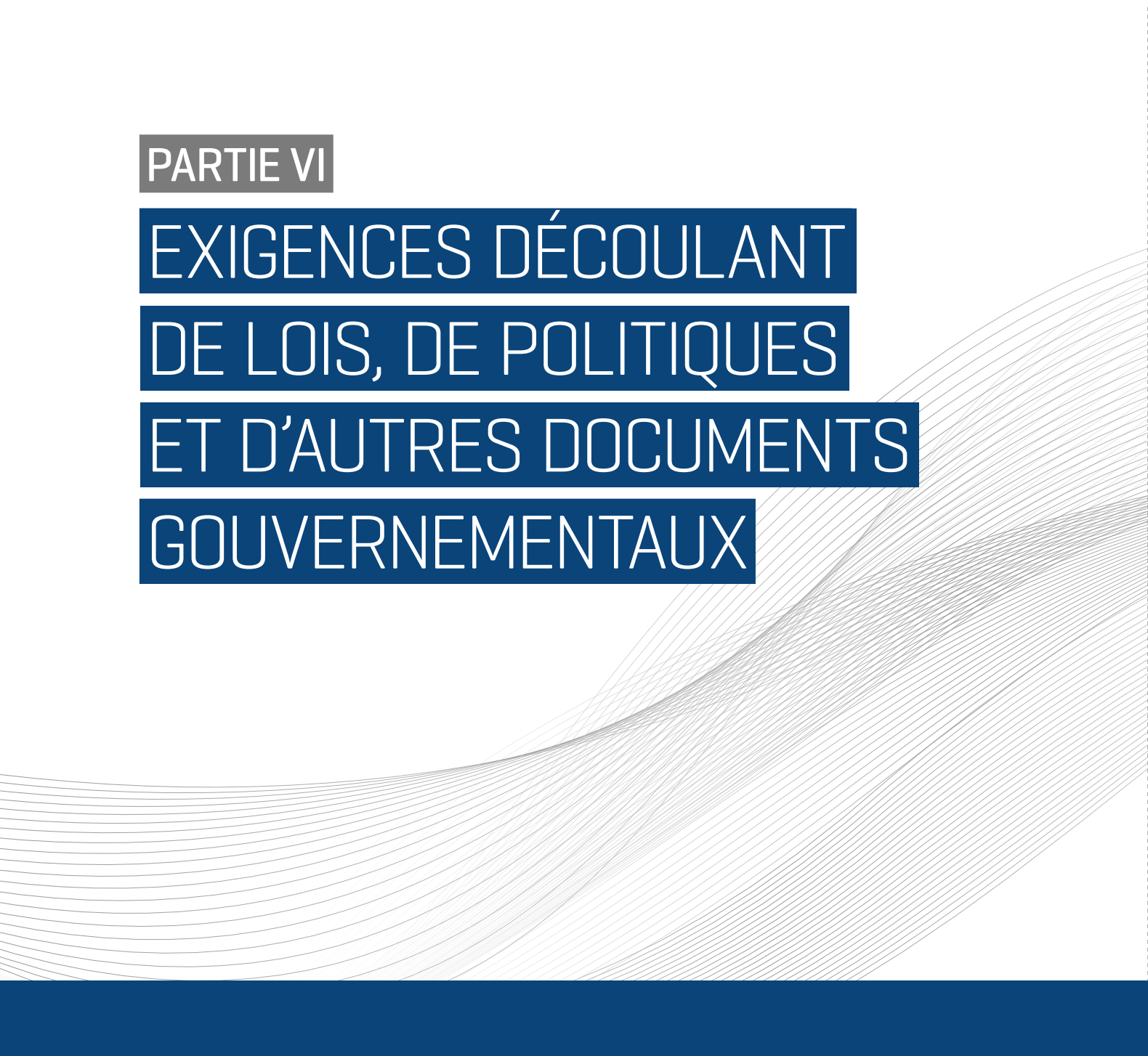
³⁰ Une personne physique, qu'elle soit dans les affaires ou non.

³¹ Y compris les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.



PARTIE VI

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



ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Le Centre, à titre d'organisme dont le personnel est nommé en application de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1), doit rendre compte, dans son rapport annuel de gestion, de résultats en matière d'accès à l'égalité en emploi.

DONNÉES GLOBALES

EMBAUCHE TOTALE AU COURS DE LA PÉRIODE 2017-2018

Réguliers³²: 177

Occasionnels³³: 104

Étudiants: 113

Stagiaires: 27

NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGULIERS EN FONCTION AU 31 MARS 2018

Effectif régulier (personnes)

1 739

³² Les données sur l'embauche du personnel régulier n'incluent que les données sur le recrutement.

³³ 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 déjà en fonction et dont le contrat est renouvelé.

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 2017-2018

Statut d'emploi	Embauche totale 2017-2018	Nombre d'embauches des membres de groupes cibles en 2017-2018 ³⁴				Total	Taux d'embauche par statut d'emploi ³⁵ (%)
		Communautés culturelles	Anglophones	Autochtones	Personnes handicapées		
Régulier	177	37	3	2	4	44	24,9
Occasionnel	104	15	—	1	4	18	17,3
Étudiant	113	21	—	1	1	23	20,4
Stagiaire	27	2	1	—	1	3	11,1

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

Année	Réguliers (%)	Occasionnels (%)	Étudiants (%)	Stagiaires (%)
2015-2016	18,1	25,7	10,1	13,2
2016-2017	23,7	13,2	17,1	18,8
2017-2018	24,9	17,3	20,4	11,1

³⁴ Les groupes cibles ne sont pas exclusifs et une même personne peut être présente dans plus d'un groupe.

³⁵ Le taux d'embauche par statut d'emploi est calculé selon le nombre de personnes membres d'au moins un groupe cible dans un statut d'emploi donné par rapport au nombre total de personnes embauchées en 2017-2018 dans le même statut d'emploi.

ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATIVITÉ DES MEMBRES DE GROUPES CIBLES AU SEIN DE L'EFFECTIF RÉGULIER – RÉSULTATS COMPARATIFS AU 31 MARS DE CHAQUE ANNÉE

Rappel de l'objectif

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.

Groupe cible	2016-2017		2017-2018	
	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	163	9,7	189	10,9
Autochtones	14	0,8	16	0,9
Anglophones	16	1,0	17	1,0
Personnes handicapées	21	1,3	25	1,4

REPRÉSENTATIVITÉ DES MEMBRES DE GROUPES CIBLES AU SEIN DE L'EFFECTIF RÉGULIER – RÉSULTATS PAR CATÉGORIES D'EMPLOI AU 31 MARS 2018

Groupe cible	Personnel d'encadrement ³⁶		Personnel professionnel ³⁷		Personnel technicien et de bureau		Personnel des agents de la paix		Personnel ouvrier		Total	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Communautés culturelles	2	1,9	132	13,1	54	8,8	—	—	1	12,5	189	10,9
Autochtones	0	0,0	11	1,1	5	0,8	—	—	0	0,0	16	0,9
Anglophones	1	1,0	9	0,9	7	1,1	—	—	0	0,0	17	1,0
Personnes handicapées	0	0,0	12	1,2	13	2,1	—	—	0	0,0	25	1,4

³⁶ Cette catégorie d'emploi comprend les cadres et les titulaires d'un emploi de niveau supérieur.

³⁷ Y compris les ingénieurs, avocats, notaires et conseillers en gestion des ressources humaines.

FEMMES

TAUX D'EMBAUCHE DES FEMMES EN 2017-2018 PAR STATUT D'EMPLOI

	Réguliers	Occasionnels	Étudiants	Stagiaires	Total
Nombre de femmes embauchées	89	78	63	13	226
Pourcentage par rapport au nombre total de personnes embauchées en 2017-2018 (%)	50,3	75,0	55,8	48,1	57,4

TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES DANS L'EFFECTIF RÉGULIER AU 31 MARS 2018

	Personnel d'encadrement ³⁸	Personnel professionnel ³⁹	Personnel technicien et de bureau	Personnel des agents de la paix	Personnel ouvrier	Total
Nombre total d'employés réguliers	103	1 011	617	—	8	1 739
Nombre de femmes ayant le statut d'employé régulier	54	428	436	—	0	918
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier total de la catégorie (%)	52,4	42,3	70,7	—	0	52,8

38 Cette catégorie d'emploi comprend les cadres et les titulaires d'un emploi de niveau supérieur.

39 Y compris les ingénieurs, avocats, notaires, conseillers en gestion des ressources humaines, enseignants, médecins et dentistes.

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 appliquées par le Centre afin de favoriser la gestion de la diversité. Ainsi, les conseillers en dotation ont sensibilisé les gestionnaires à l'importance d'accorder la priorité à l'embauche, lorsque c'est faisable, à des membres de groupes cibles pour pourvoir les emplois réguliers.

De plus, les documents relatifs au processus d'accueil des nouveaux employés ont été mis à jour dans le but de préparer adéquatement l'arrivée d'une personne qui a un handicap et présente des besoins particuliers.

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			Nombre de nouveaux participants au PDEIPH qui ont entrepris un projet d'emploi au Centre entre le 1 ^{er} avril et le 31 mars		
2017-2018	2016-2017	2015-2016	2017-2018	2016-2017	2015-2016
1	7	5	1	3	1

EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE

Les MO soumis à la Loi sur l'administration publique ont la responsabilité de veiller à appliquer la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration, adoptée en 2011. Selon les consignes émises par le Secrétariat du Conseil du trésor, les ministères et organismes doivent rendre compte des éléments présentés dans les tableaux suivants.

COMITÉ PERMANENT ET MANDATAIRE	
Avez-vous un mandataire?	Oui
Combien d'employées et d'employés votre organisation compte-t-elle? ▶ moins de cinquante ▶ cinquante ou plus	50 ou plus
Avez-vous un comité permanent?	Oui
Si oui, y a-t-il eu des rencontres des membres du comité permanent au cours de l'exercice?	Oui
Si oui, combien?	2

STATUT DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE INSTITUTIONNELLE	
Votre ministère ou organisme a-t-il adopté une politique linguistique institutionnelle?	Oui
Si oui, à quelle date a-t-elle été approuvée par la plus haute autorité de l'organisme après réception de l'avis de l'Office québécois de la langue française?	6 mai 2014
Depuis son adoption, cette politique linguistique institutionnelle a-t-elle été révisée?	Non
Si oui, à quelle date les modifications ont-elles été officiellement approuvées par la plus haute autorité de l'organisme après réception de l'avis de l'Office québécois de la langue française?	

IMPLANTATION DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE INSTITUTIONNELLE	
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour faire connaître votre politique linguistique institutionnelle?	Non
Si oui, expliquez lesquelles :	
Si non, durant le prochain exercice, quelles activités prévoyez-vous tenir pour faire connaître votre politique linguistique et pour former le personnel quant à son application?	s.o.

Par ailleurs, à la suite de l'adoption de sa politique linguistique, le Centre a transmis à l'Office québécois de la langue française un rapport comprenant une analyse de la situation linguistique à l'intérieur de son organisation. Cette analyse portait notamment sur la connaissance du français appropriée aux fonctions pour occuper un poste dans l'Administration, la désignation de l'organisme et de ses services, les communications internes et externes, l'affichage, le processus d'acquisition et les TI.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET ACCÈS À L'INFORMATION

Le Centre veille à réaliser des activités concernant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Trois capsules de sensibilisation portant sur la protection des renseignements personnels et confidentiels ainsi que sur l'accès aux documents ont été publiées dans l'intranet afin d'informer le personnel à cet égard. De plus, un message concernant la protection des renseignements personnels a été intégré sur tous les écrans de veille des postes informatiques du personnel durant le mois de février 2018, ce qui sensibilise les usagers à cet impératif.

Au cours de l'année financière 2017-2018, des séances d'information sur la protection des renseignements personnels destinées à l'accueil de nouveaux membres du personnel et de nouveaux gestionnaires ont été tenues.

- Nombre de séances : **9** Nombre de participants : **185**

De plus, des séances de sensibilisation sur la protection des renseignements personnels et confidentiels ont été offertes au personnel de deux directions des ressources humaines.

- Nombre de séances : **2** Nombre de participants : **20**

Par ailleurs, conformément à l'article 4 du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, le Centre publie les documents suivants dans son site Web :

- | | |
|--|--|
| > l'organigramme; | > les lois et les règlements; |
| > les noms et titres des membres du personnel de direction ou d'encadrement; | > le registre de communication des renseignements personnels; |
| > le nom de la personne responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels ainsi que ses coordonnées professionnelles; | > les renseignements relatifs aux contrats qu'il a conclus; |
| > le plan de classification des documents; | > les documents déposés à l'Assemblée nationale; |
| > l'inventaire des fichiers de renseignements personnels; | > les réponses ainsi que les documents transmis dans le cadre d'une demande d'accès; |
| | > la description des services; |
| | > les renseignements relatifs aux dépenses. |

Traitement des demandes d'accès aux documents de l'année 2017-2018 en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)

- Nombre total de demandes reçues : **42**

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES, EN FONCTION DE LEUR NATURE ET DES DÉLAIS

Délai de traitement	Nature des demandes traitées au cours de l'année financière		
	Demandes d'accès		
	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)	Rectification (nombre)
0 à 20 jours	27	3	1
21 à 30 jours	10	1	0
31 jours et plus (le cas échéant)	0	0	0
Total	37	4	1

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES, EN FONCTION DE LEUR NATURE ET DE LA DÉCISION RENDUE

	Nature des demandes traitées au cours de l'année financière			Dispositions invoquées de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) ↓
	Demandes d'accès			
Décision rendue	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)	Rectification (nombre)	
Acceptée (entièrement)	8	0	1	
Partiellement acceptée	17	3	0	Articles 9 (2 ^e alinéa), 14, 22, 23, 24, 28.1, 29, 32, 37, 48, 53, 54, 63.1, 86.1 et 88
Refusée (entièrement)	5	0	0	
Autres	7	1	0	Article 47, 3 ^e paragraphe du 1 ^{er} alinéa, et désistement

- Nombre total de demandes d'accès qui ont fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable : **0**
- Nombre d'avis de révision reçus de la Commission d'accès à l'information : **2**

DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD D'ORGANISMES PUBLICS

Reddition de comptes 2017-2018 Article 25 de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics	Nombre de divulgations ou de communications, par point
1. Divulgations reçues par la personne responsable du suivi des divulgations	3
2. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application du paragraphe 3 de l'article 22 ⁴⁰	3
3. Divulgations fondées	—
4. Divulgations réparties selon chacune des catégories d'actes répréhensibles visées à l'article 4 : > Une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi; > Un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie; > Un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux que celui-ci gère ou détient pour autrui; > Un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité; > Le fait, par un acte ou par une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement; > Le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible mentionné précédemment.	—
5. Communication de renseignements, effectuée en application du premier alinéa de l'article 23	—

40 Divers motifs pour mettre fin au traitement d'une divulgation sont possibles tels que :

- > l'acte répréhensible allégué fait l'objet d'un recours devant un tribunal ou porte sur une décision rendue par un tribunal;
- > la divulgation est effectuée à des fins personnelles et non dans l'intérêt du public;
- > l'objet de la divulgation met en cause le bien-fondé d'une politique ou d'un objectif de programme du gouvernement ou d'un organisme public;
- > la divulgation est frivole.

POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS

La Politique de financement des services publics vise, par de meilleures pratiques tarifaires, à améliorer le financement de ces services 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 indique que la facturation doit être basée sur le coût complet des produits et services offerts et que celle-ci doit refléter la consommation réelle des clients. D'autre part, un processus annuel d'établissement et de révision de la tarification est prévu afin de modifier, lorsque c'est nécessaire, certains tarifs en fonction des variations du coût complet. Sauf exception, les tarifs prennent effet le 1^{er} avril de chaque année. La plus récente révision tarifaire a donc été mise en application le 1^{er} avril 2018.

Pour les produits des Publications du Québec, les tarifs sont fixés selon une analyse particulière, par publication.

Quant à la *Gazette officielle du Québec*, sa tarification est fixée par le Règlement sur la *Gazette officielle du Québec* (chapitre C 8.1.1, r. 1) qui prévoit une indexation annuelle du tarif en fonction de l'indice des prix à la consommation.

En 2017-2018, les revenus totaux du Centre s'élèvent à 554,1 millions de dollars, dont 25 millions de dollars (soit environ 4,5 % des revenus) proviennent de la clientèle visée par la Politique de financement des services publics.

Comme le démontre le tableau ci-dessous, les principaux domaines d'affaires concernés sont les TI, les communications et les appels d'offres et acquisitions. En effet, ces trois secteurs sont à l'origine de 94 % 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'affaires	2017-2018 (k\$)	Base de fixation
Technologies de l'information	9 285,1	Coût de revient
Communications	7 465,8	
Appels d'offres et acquisitions	6 729,3	
Ressources matérielles	781,3	
Services de documentation	390,5	
Ressources humaines	300,8	
Services Web	4,1	
Total	24 956,9	



PARTIE VII

ANNEXES



ANNEXE I

LOIS ET RÈGLEMENTS

LOI CONSTITUTIVE DU CENTRE

Loi sur le Centre de services partagés du Québec
(chapitre C-8.1.1)

RÈGLEMENTS DONT L'APPLICATION RELÈVE DU CENTRE

Règlement sur la *Gazette officielle du Québec*
(chapitre 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 (chapitre C-8.1.1, a. 33)

LISTE NON EXHAUSTIVE DES LOIS ET RÈGLEMENTS APPLIQUÉS PAR LE CENTRE

Code civil du Québec

Code de procédure civile (chapitre C-25.01)

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)

Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001)

Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01)

Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information (chapitre C-1.1)

Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1)

Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1)

Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises
du gouvernement (chapitre G-1.03)

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 la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (chapitre T-11.011)

Loi sur le ministère du Conseil exécutif (chapitre M-30)

Loi sur le Protecteur du citoyen (chapitre P-32)

Loi sur le vérificateur général (chapitre V-5.01)

Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics (chapitre C-65.1, r. 2)

Règlement sur les contrats de services des organismes publics (chapitre C-65.1, r. 4)

Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l'information (chapitre C-65.1, r. 5)

Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics (chapitre C-65.1, r. 5)

Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires (chapitre C-65.1, r. 7.1)

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

ANNEXE II

CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

LE 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. 98 - 824), 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.
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'esprit d'entreprise;
- > l'intégrité.

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 des retombées économiques régionales de son action. Il privilégie également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs.

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 position de 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 entreprise, 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.
- 19. 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 (chapitre M-30, r. 1). En cas de divergence, les normes les plus exigeantes s'appliquent.
- 20. 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.
- 21. 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



UN PARTENAIRE INCONTOURNABLE

**Centre
de services partagés**

Québec

