



# Centre de services partagés du Québec

Rapport indépendant sur l'application de la loi constitutive

25 septembre 2017

À : Monsieur Roger Paquet  
Président-directeur général par intérim  
Centre de services partagés du Québec  
875, Grande-Allée Est, 4<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5W5

De : Madame Diane Fugère  
Vice-présidente, Bureau de Québec  
BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP  
2875, boulevard Laurier, Édifice Delta 3, bureau 650  
Québec (Québec) G1V 2M2



# LEXIQUE

BDO	BDO Canada
CA	Conseil d'administration
CODIR	Comité de direction
COVC	Comité d'orientation et de vigie contractuelle
CSIPRAI	Comité de la sécurité de l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'accès à l'information
CSP	Centre de services partagés
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
CTI	Centre de traitements informatiques
CVGR	Comité de vérification et de gestion des risques
DAJ	Direction des affaires juridiques
DGACQ	Direction générale des acquisitions du Québec
DGAGD	Direction générale des activités gouvernementales et de dotation
DGSB	Direction générale des services bureautiques
DGSIT	Direction générale des services d'infrastructure technologique
DGSR	Direction générale des services de rémunération
DGST	Direction générale des services de télécommunication
DORCAI	Direction de l'observance des règles contractuelles et de l'audit interne
DPI	Dirigeant principale de l'information
DPRC	Direction de la performance et des relations avec la clientèle
ETC	Équivalent temps complet
GPMO	Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
M/O	Ministères et organismes
MOGSA	Modèle organisationnel de gestion des solutions d'affaires
PDG	Président-directeur général

PRP	Protection des renseignements personnels
PTO	Plan de transformation organisationnelle
RAG	Rapport annuel de gestion
RENIR	Réseau national intégré de radiocommunication
RITM	Réseau intégré de télécommunication multimédia
RORC	Responsable de l'observation des règles contractuelles
SAGIP	Système automatisé de gestion des informations sur le personnel
SAGIR	Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SCTOIP	Service centralisé de téléphonie IP
SMCE	Service de messagerie, courrier et entreposage
SNII	Service de numérisation, impression et insertion
TI	Technologies de l'information
VGQ	Vérificateur général du Québec
VPRHF	Vice-présidence aux ressources humaines et financières
VPSA	Vice-présidence aux solutions d'affaires
VPSI	Vice-présidence aux services d'infrastructures

# TABLE DES MATIÈRES

Section 1 - Mise en contexte et objectifs du mandat .....	1
Section 2 - Approche méthodologique .....	2
Section 3 - Sommaire .....	4
Section 4 - Tendances et meilleures pratiques en matière de services partagés .....	13
Section 5 - Stratégie gouvernementale en services partagés .....	18
5.1    Modèle d'adhésion obligatoire et engagement des autorités gouvernementales...	18
5.2    Culture des services partagés .....	20
5.3    Modèle de financement .....	21
5.4    Conclusion .....	22
Section 6 - Mission – conformité de l'application de la Loi constitutive du CSPQ .....	23
Section 7 - Offre de services et modes de fonctionnement .....	25
Section 8 - Satisfaction de la clientèle .....	37
8.1    Gestion de la satisfaction de la clientèle au CSPQ .....	37
8.2    Cueillette d'information auprès de M/O clients .....	41
8.3    Conclusion et recommandations .....	43
Section 9 - Gouvernance du CSPQ .....	45
9.1    Structure, instances et pratiques .....	46
9.2    Politiques .....	52
9.3    Surveillance et reddition de comptes .....	53
9.4    Conclusion .....	54
Section 10 - Gestion des ressources .....	55
10.1    Structure organisationnelle .....	55
10.2    Gestion des ressources .....	56
10.3    Conclusion et recommandation .....	66
Section 11 - Plan de transformation organisationnelle .....	67
11.1    Analyse de l'approche de gestion du PTO .....	68
11.2    État d'avancement des travaux au 31 mars 2017 .....	70
11.3    Observations générales .....	78
11.4    Conclusion et recommandation .....	81
Section 12 - Protection des renseignements personnels .....	82



# SECTION 1 - MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIFS DU MANDAT

## Mise en contexte

L'article 108 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) stipule que :

---

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

---

C'est dans ce contexte que le CSPQ a confié à BDO Canada (BDO) le mandat de produire un rapport indépendant sur l'application de la loi.

La gestion globale du mandat relève d'un comité directeur mis en place par le conseil d'administration (CA) du CSPQ spécifiquement pour la réalisation du rapport. Ce comité, composé d'administrateurs du CSPQ et de conseillers externes, est responsable d'assurer l'indépendance et la cohérence des analyses en plus de voir au bon déroulement du mandat.

Nos travaux ont été effectués sous la coordination de la Direction de la performance et des relations avec la clientèle (DPRC).

## Objectifs du mandat

Conformément à la démarche méthodologique présentée au Comité directeur de projet et approuvée par ce dernier, les travaux accomplis devaient permettre de répondre aux questions suivantes :

- Le CSPQ a-t-il identifié et rendu accessible un nombre approprié de services administratifs à valeur ajoutée? (sections 7 et 11);
- Les ministères et organismes (M/O) utilisent-ils les services offerts par le CSPQ? (section 7);
- La mise en place du CSPQ a-t-elle permis d'optimiser l'offre de services de soutien administratif du gouvernement du Québec? (sections 7 et 11);
- Les modalités de fonctionnement stratégique du CSPQ permettent-elles d'optimiser l'offre de services de soutien administratif? (section 9) :
  - La gouvernance est-elle adéquate?,
  - Le fonctionnement est-il aligné avec les orientations et le plan stratégique?;
- La gestion des ressources (humaines, informationnelles, financières et matérielles) permet-elle d'optimiser les façons de faire? (section 10);
- Les clients sont-ils satisfaits de la prestation de services? (section 8);
- Peut-on considérer que le plan de transformation organisationnel est l'élément approprié pour répondre aux pistes d'amélioration soulevées et permettre au CSPQ d'atteindre les objectifs de sa mission? (section 11);
- Comment le CSPQ s'est-il acquitté de son mandat concernant les renseignements personnels? (section 12).



## SECTION 2 - APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Nos travaux ont été réalisés en étroite collaboration avec de nombreux membres de la haute direction et de l'équipe de gestion du CSPQ. Nous tenons à remercier l'équipe de la DPRC ainsi que l'ensemble des intervenants sollicités tout au long du mandat.

La première phase de notre approche a consisté à recueillir de l'information pertinente pour chacun des sujets couverts par le mandat. Par la suite, les travaux suivants ont été faits :

- Prise de connaissance de documents pertinents fournis par le CSPQ;
- Préparation de questionnaires d'entrevues;
- Réalisation d'entrevues avec des intervenants-clés :
  - Présidents-directeurs généraux en poste lors de l'exécution des travaux,
  - Vice-présidents et secrétaire générale,
  - Présidente du CA et présidents de comités du CA,
  - Membres du comité directeur,
  - Plus d'une trentaine de cadres et de gestionnaires;
- Entrevues de groupes avec des M/O clients;
- Rédaction des sections du rapport et validation avec les gestionnaires visés.

### 2.1 Commentaires généraux

Outre les questions présentées à la section 1 auxquelles nous devons répondre, il nous est apparu essentiel de porter un regard sur les tendances et les meilleures pratiques en matière de services partagés. Ces renseignements, présentés à la section 4, nous ont été utiles dans l'analyse du fonctionnement et de la performance du CSPQ.

De plus, la stratégie adoptée par le gouvernement en ce qui regarde la gestion des services partagés influence le fonctionnement et les décisions du CSPQ à plusieurs égards. Nous avons donc analysé la situation actuelle par rapport à celle qui prévalait en 2010 et nous avons résumé nos constats à la section 5.

Pour chacun des sujets des sections 6 à 12, notre travail devait permettre de répondre aux éléments suivants :

- Mission : juger de la conformité de l'application de la loi constitutive du CSPQ par rapport notamment à la vision du gouvernement lors de sa création;
- Offre de services, gouvernance et gestion des ressources : apprécier la performance du CSPQ en ce qui a trait à la mise en place des services partagés, au mode d'organisation et de fonctionnement du CSPQ de même qu'à l'utilisation et à la gestion des ressources;
- Satisfaction de la clientèle : estimer la conformité des biens et des services de soutien administratif offerts par rapport aux engagements du CSPQ auprès de ses clients et évaluer la satisfaction de ces derniers compte tenu des efforts déployés pour améliorer l'offre de services;

- Plan de transformation organisationnelle : apprécier les actions entreprises et mises à exécution dans le cadre du plan de transformation du CSPQ et établir si ce plan permet d'atteindre les objectifs de la mission de celui-ci;
- Gestion des renseignements personnels : évaluer les moyens mis en place par le CSPQ afin de protéger les renseignements personnels qu'il utilise lors de ses activités.

Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les discussions avec les gestionnaires et sur l'analyse de la documentation que ceux-ci nous ont remis, ce qui inclut des règlements internes, des politiques, des procédures, des études et des rapports d'avancement de travaux.

Notre rapport repose sur les renseignements obtenus en date du 30 août 2017, soit la date de la fin de nos travaux.

## 2.2 Offre de services

L'analyse de l'offre de services a été effectuée en examinant différents aspects du fonctionnement de douze lignes de services. Plus précisément, les travaux suivants ont été réalisés :

- Sélection des lignes de services sur la base de critères, notamment l'importance des revenus générés par la ligne de services par rapport aux revenus du CSPQ;
- Élaboration des critères d'analyse pour permettre de conclure sur les sujets suivants : la valeur ajoutée du service offert dans un contexte de services partagés, la pénétration du marché, les engagements pris par le CSPQ sur le plan de la prestation de services, la satisfaction des clients et l'optimisation de la prestation de services.

Les résultats de nos travaux sont présentés dans des fiches consignées à l'annexe I.

## 2.3 Satisfaction de la clientèle

L'évaluation de la satisfaction de la clientèle comportait deux composantes : une appréciation de l'information disponible à la suite des consultations entreprises par le CSPQ auprès de ses clients et une démarche auprès des M/O clients du Centre pour connaître leur estimation de leurs liens d'affaires avec celui-ci.

Dans un premier temps, nous avons défini les sujets pour lesquels nous souhaitions connaître leur avis. Dans un second temps, nous avons consulté des M/O. À cet effet, les travaux suivants ont été accomplis :

- Établissement des critères pour la sélection des M/O à rencontrer;
- Analyse du profil des M/O sur la base des critères établis;
- Élaboration d'un questionnaire que les représentants des M/O devaient remplir;
- Animation de rencontres de travail avec les représentants des M/O;
- Compilation des données cumulées par critère établi.

Les commentaires formulés en regard d'un service en particulier sont consignés dans les fiches d'analyse présentées à l'annexe I.

## SECTION 3 - SOMMAIRE

### 3.1 Tendances et meilleures pratiques en matière de services partagés

La mise en place de centres de services partagés (CSP) est une approche privilégiée par un grand nombre d'organisations de tous les secteurs, incluant des institutions publiques, pour gérer efficacement leurs fonctions de soutien administratif et pour en réduire les coûts. La plupart établissent des ententes qui précisent leurs engagements quant à la hauteur des services à fournir et instaurent des indicateurs afin de mesurer et de communiquer à leurs clients si les objectifs fixés ont été atteints.

Les données disponibles indiquent que l'investissement lié à la mise en place des CSP est généralement récupéré après deux à trois ans et que les organisations performantes génèrent ensuite de la valeur ajoutée en améliorant leur productivité de façon continue à la suite de la phase d'implantation.

Une fois qu'ils ont atteint une certaine maturité, les CSP doivent relever le défi qui consiste à augmenter la valeur perçue par les clients en jouant un rôle de conseiller stratégique auprès de ceux-ci et en innovant dans leur façon de faire.

### 3.2 Stratégie gouvernementale en services partagés

En continuité avec les recommandations du rapport d'évaluation de la loi du CSPQ de 2010, le CSPQ et le gouvernement ont entrepris des réflexions sur la stratégie d'adhésion obligatoire de certains services et sur le mode de financement de l'organisation. Malgré cela, le modèle de gestion des services partagés du gouvernement du Québec a peu évolué depuis 2010, ce qui a pour effet de limiter l'atteinte des objectifs établis par le législateur. Nous recommandons que le gouvernement et le CSPQ terminent les travaux entrepris en s'inspirant des pratiques en vigueur dans de nombreuses organisations publiques semblables.

Par ailleurs, les efforts de communication déployés par le CSPQ auprès des hauts dirigeants d'un grand nombre d'organismes gouvernementaux ont eu des répercussions bénéfiques. Ils ont permis de promouvoir la pertinence des services partagés et de faire évoluer la culture du secteur public québécois à ce chapitre.

### 3.3 Mission

Le CSPQ joue son rôle en conformité avec l'énoncé de mission consigné dans sa loi, qui mentionne que son mandat est de générer des économies par une gestion efficace et rentable de certains services partagés. Il devra cependant démontrer qu'il a optimisé ses façons de faire et communiquer davantage la valeur ajoutée qu'il produit.

### 3.4 Offre de services et modes de fonctionnement

Nous avons analysé l'offre de services et les modes de fonctionnement des secteurs d'affaires en nous basant sur les principales lignes de services qui représentent plus de 95 % du chiffre d'affaires du CSPQ. Cet exercice nous a permis d'évaluer la valeur ajoutée de l'offre du CSPQ, le taux de pénétration des services (sont-ils offerts à un grand nombre de clients?), la clarté des engagements de services communiqués aux clients et la satisfaction de ces derniers. Nous avons aussi documenté la manière dont l'organisation rend compte de la valeur ajoutée de ses services et discuté avec les secteurs afin de comprendre s'ils ont optimisé la prestation de leurs services.

À la lumière de nos travaux, nous concluons que l'organisation crée de la valeur ajoutée au gouvernement du Québec et qu'un potentiel d'économie supplémentaire existe par l'instauration de nouveaux services, l'amélioration du taux de pénétration de certains de ses services et l'optimisation de ses processus d'affaires. À moyen terme, le CSPQ devra instaurer une véritable culture d'amélioration continue, ce qui contribuera à maintenir sa valeur ajoutée.

Sur le plan du fonctionnement du CSPQ, des améliorations devraient être apportées aux mécanismes de communication de la valeur ajoutée de l'organisation, de suivi des engagements de services et de mesure de la satisfaction de la clientèle.

### 3.5 Satisfaction de la clientèle

Comme le mentionnait le document de présentation du Plan de transformation organisationnelle (PTO) en 2015, l'approche décentralisée de gestion des relations avec la clientèle est complexe et entraîne des coûts administratifs tant du côté des clients que de celui du CSPQ. De nombreux travaux ont été entrepris depuis ce temps afin de doter l'organisation d'un cadre de relation avec la clientèle dont le premier volet a trait à la prestation de services et à la mesure de la satisfaction des clients; les autres volets auront aussi une incidence sur la satisfaction des M/O clients, puisqu'ils abordent les thèmes de la communication avec la clientèle, de l'information de gestion en matière de prestation de services et du développement des affaires. Nous constatons que le CSPQ a de la difficulté à présenter une vue d'ensemble de la satisfaction de ses clients à l'égard de ses services.

Nos travaux ont aussi permis de consulter un échantillon de dix M/O clients qui utilisent une grande variété de services du CSPQ. Nos discussions ont porté sur la qualité des services et leur coût, la qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ, les délais de prestation des services, la facturation ainsi que la clarté et la pertinence des ententes de services. Nous observons surtout que pour l'ensemble des critères d'analyse, la satisfaction varie grandement d'un client et surtout d'un service à l'autre.

Nous recommandons que le CSPQ communique de façon plus soutenue la définition de la qualité de ses services auprès de ses clients. En outre, le CSPQ devrait mesurer plus régulièrement la satisfaction de sa clientèle et ajuster ses priorités stratégiques en fonction des résultats.

### 3.6 Gouvernance du CSPQ

Le CSPQ respecte les lois auxquelles il est soumis en matière de gouvernance. L'organisation a récemment déployé de multiples mécanismes pour mieux soutenir le CA et ses comités dans la prestation de ses activités.

Nous avons évalué le cadre de gouvernance du CSPQ en considérant la composition du CA et de ses instances, leur rôle et les pratiques utilisées, les politiques en place et les mécanismes de surveillance et de reddition de comptes.

Le CA s'acquitte de l'ensemble de ses responsabilités et effectue un bon suivi du PTO et des activités de l'organisation. On constate cependant qu'il pourrait consacrer plus de temps aux questions d'orientations stratégiques et de positionnement sur des dossiers majeurs. Le futur plan stratégique sera d'ailleurs une bonne occasion de discuter des enjeux de ce type avec les autorités gouvernementales.

Notre rapport indique quelques recommandations qui s'appuient sur les saines pratiques de gouvernance et qui visent à améliorer les pratiques actuelles. La plus importante touche l'instauration de tableaux de bord, incluant des cibles et des indicateurs de même que des analyses de résultats, ce qui renforcera le rôle de surveillance du CA et de ses comités.

### 3.7 Gestion des ressources

Nous avons procédé à l'analyse de la structure organisationnelle du CSPQ en considérant des bases de références reconnues. Celles-ci préconisent la centralisation des fonctions stratégiques, ce qui est le cas au CSPQ, à l'exception de la gestion des ressources financières et humaines.

La Vice-présidence aux ressources humaines et financières (VPRHF), qui en est responsable, regroupe deux types d'activités : celles consacrées au soutien à l'organisation et celles offertes à la fois au CSPQ et à ses clients.

D'autre part, on retrouve des activités de soutien administratif au sein de l'ensemble des vice-présidences. Ce chevauchement des fonctions administratives contribue à un mode de fonctionnement en silo et génère des coûts supplémentaires.

Nous avons recommandé au CSPQ de revoir sa structure organisationnelle.

En ce qui a trait à la gestion des ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles, nous avons constaté la présence de plusieurs mécanismes d'encadrement, politiques et procédures. Des améliorations pourraient être apportées à chacune de ces fonctions. Toutefois, certaines méritent une plus grande attention.

En matière de gestion des ressources financières, le calcul des économies gouvernementales pour un plus grand nombre de services offerts par le CSPQ permettrait une meilleure évaluation de la valeur ajoutée de celui-ci.

Pour les ressources humaines, nous observons un taux de roulement plus élevé que dans l'ensemble de la fonction publique. Le remplacement de ressources représente des coûts importants. Actuellement, il n'y a pas de démarches officielles pour recenser et analyser les raisons des départs. Une recommandation a été formulée à ce sujet.

Globalement, malgré les modifications inscrites dans les processus de gestion, il est difficile de faire rapport d'améliorations significatives dans les résultats de gestion des ressources puisqu'il n'y a pas de processus de suivi des changements réalisés au sein des vice-présidences ni de mesure de leur effet.

### 3.8 Plan de transformation organisationnelle

Le PTO fait office de plan stratégique du CSPQ pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018. Il s'agit d'un projet d'envergure qui se décline en cinq axes touchant l'offre de services, la gestion des technologies de l'information (TI) et des actifs gouvernementaux, les relations avec les clients, le cadre financier et légal ainsi que la performance organisationnelle.

Les projets relatifs à l'analyse de l'offre de services (services à maintenir et à améliorer, services à retirer ou à transférer, nouveaux services) et à la performance (incluant l'optimisation des processus et la réduction des coûts) étaient ceux les plus susceptibles d'avoir des conséquences à court terme sur l'atteinte des objectifs d'affaires. En ce qui a trait à l'offre de services, le CSPQ a abandonné plusieurs services de moindre importance, ce qui lui a permis de se recentrer sur sa mission. Par contre, malgré l'identification de certains nouveaux services porteurs d'économies gouvernementales, aucune décision n'a encore été prise relativement à leur mise en place. Pour ce qui est de l'amélioration de la performance, plusieurs secteurs ont mentionné avoir fait des projets d'amélioration. Cependant, aucun d'entre eux n'avait établi d'objectifs précis préalablement au démarrage des projets et, de façon générale, les résultats des exercices réalisés ne sont pas soutenus par des indicateurs démontrant l'ampleur des changements.

Pour leur part, les projets d'amélioration de la gouvernance et de la pérennité des actifs gouvernementaux (RENIR, RITM et SAGIR) ont permis au CSPQ de se donner un plan d'amélioration concret et de démarrer sa mise en œuvre, ce qui situe favorablement l'organisation et ses clients pour le futur.

Enfin, un grand nombre de projets touchent à l'amélioration des modes de gestion de l'organisation dans des domaines variés tels que l'internalisation des ressources humaines en TI, la gestion de projets, la gestion contractuelle, les relations avec la clientèle de même que le cadre financier et légal de l'organisation. Dans ce dernier cas, les travaux n'ont pas entraîné de changement majeur dans l'approche de financement du CSPQ. Pour ce qui est des autres chantiers, les objectifs étaient alignés sur les bonnes pratiques de gestion et constituaient donc une feuille de route d'amélioration pertinente. Ces projets visaient à doter l'organisation de pratiques de gestion harmonisées soutenues par des processus. À ce jour, le CSPQ a fait des progrès importants dans la plupart de ces dossiers en complétant les étapes de conception et de réalisation des solutions. Le déploiement des changements est en cours de réalisation, mais certains enjeux liés à ces projets ont été portés à notre attention, notamment en ce qui regarde la mobilisation des équipes, le décloisonnement des secteurs et la résistance au changement.

Considérant le grand nombre de chantiers en cours et les ressources limitées pour mener à terme toutes ces transformations, nous recommandons au CSPQ de prioriser les projets qui peuvent générer des bénéfices tangibles à court terme, surtout s'ils sont perceptibles par les clients, et d'investir les ressources nécessaires pour bien gérer le changement.

### 3.9 Protection des renseignements personnels

Bien que le CSPO ne soit responsable que de sa propre protection des renseignements personnels (PRP), il a tout de même une forme de responsabilité collatérale à l'égard de la PRP de ses clients. Les clients restent toujours propriétaires de leurs données, le CSPO a la responsabilité de protéger les données leur appartenant et de s'assurer que l'accès à ces données est géré selon les meilleures pratiques.

Les travaux réalisés nous donnent l'assurance raisonnable que le CSPO s'acquitte de son mandat concernant la sécurité de l'information gouvernementale, dont il est le détenteur, et qu'il assure celle de sa clientèle.

À la lumière de nos travaux, nous concluons que le CSPO a mis en place les mesures nécessaires pour respecter l'ensemble de ses obligations contractuelles et réglementaires, entre autres les principes directeurs de la Loi sur l'accès à l'information (L.R.Q. chapitre A-2.1) et le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (A-2.1, r.0.2).

Selon nos analyses, quoique toujours perfectibles, les pratiques et solutions retenues par le CSPO en matière de PRP possèdent un bon degré de maturité et correspondent à des façons de faire reconnues et généralement utilisées.

### 3.10 Sommaire des recommandations

Nous présentons ci-dessous les recommandations incluses au présent rapport. Les numéros qui précèdent les énoncés ont trait à la section du rapport où elles sont inscrites.

#### Section 5 - Stratégie gouvernementale en services partagés

- 5.1.a) Dans la continuité des initiatives déjà entreprises, le gouvernement devrait statuer sur la portée de l'offre de services partagés et définir le mode d'adhésion à privilégier pour chacun de ceux-ci afin d'optimiser les retombées attendues de leur mise en œuvre.
- 5.1.b) Pour sa part, le CSPO doit continuer ses efforts de recentrage de son offre de services et s'assurer de fournir au gouvernement des dossiers d'affaires de qualité en vue de permettre une prise de décision efficace au regard de l'instauration de nouveaux services.
- 5.2) Puisque les employés de première ligne sont d'une grande importance dans la prestation d'un service de qualité, le CSPO devrait considérer la possibilité d'étendre son offre de formation à tous les employés en lien direct avec les clients.
- 5.3) Le modèle global de financement et de tarification de l'organisation est complexe et demeure une source d'insatisfaction et de lourdeur administrative, tant en ce qui regarde les clients que les lignes d'affaires. Le gouvernement devrait prendre acte des constats et des recommandations du rapport de 2015 sur le modèle de financement et de tarification. Un travail d'analyse, réalisé conjointement par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et le CSPO, permettrait de faire un retour sur

le contenu du rapport, d'évaluer les options disponibles et d'élaborer un plan d'action visant à simplifier le modèle de financement actuel.

### Section 8 - Satisfaction de la clientèle

- 8.a) Considérant que les M/O consultés n'utilisent pas les mêmes critères pour évaluer la qualité des services offerts, le CSPQ devrait définir et diffuser ses normes en matière de qualité.
- 8.b) Compte tenu de l'importance que revêt la satisfaction de la clientèle, nous recommandons que le CSPQ en fasse une évaluation régulièrement par l'entremise de sondages ou en utilisant les autres sources de renseignements prévues au processus systématisé et harmonisé de la satisfaction de la clientèle, tel que le suivi des plaintes, pour tous ses services, de façon à pouvoir :
- faire rapport au CODIR (Comité de direction) et au CA, au moins annuellement, de l'évolution de la satisfaction d'une partie significative de sa clientèle;
  - utiliser les résultats pour influencer les priorités stratégiques de l'organisation et celles du développement des lignes de services.

Ce nouveau contexte ouvrira la voie à une plus grande imputabilité de la part des gestionnaires dépositaires de services envers la haute direction du CSPQ et éventuellement envers les clients et autres parties prenantes.

### Section 9 - Gouvernance du CSPQ

- 9.1.1.a) Conformément aux bonnes pratiques et au mandat du Comité de gouvernance et d'éthique, établir le profil des compétences et de l'expérience recherchées chez les membres du CA, et le communiquer aux décideurs avant les prochaines nominations. Établir la cartographie des compétences et de l'expertise des membres du CA en poste et la mettre à jour annuellement.
- 9.1.1.b) Analyser les écarts entre le profil des compétences et de l'expérience recherchées chez les membres du CA. Élaborer un programme de formation continue pour les membres du conseil, conformément aux bonnes pratiques et au mandat du Comité de gouvernance et d'éthique.
- 9.1.1.c) Afin de faciliter la préparation des administrateurs et l'efficacité des séances du CA, il serait judicieux de mieux calibrer et cibler les documents déposés pour information au CA et aux comités, et de les rendre plus exécutifs.
- 9.1.1.d) Afin d'améliorer l'efficacité des réunions du CA et de ses comités, il serait souhaitable que la Présidente du conseil d'administration ou les présidents des comités touchés soient consultés et informés en amont des dépôts de recommandations de la direction.
- 9.1.1.e) Afin d'établir une vision commune, il serait souhaitable de prévoir une rencontre annuelle entre le CA et le ministre pour échanger sur les orientations et stratégies gouvernementales.

- 9.1.1.f) Conformément aux bonnes pratiques et au mandat du Comité de gouvernance et d'éthique, concevoir des outils visant à 1) évaluer le fonctionnement du conseil, 2) mesurer le travail et la performance de chacun des membres, 3) mettre en œuvre le processus d'évaluation sur une base annuelle.
- 9.1.1.g) Afin d'avoir un portrait complet et harmonisé des responsabilités et des activités de chacun des comités, il serait opportun d'ajouter les éléments et livrables décrits dans les mandats des comités mais non inclus dans le cadre de gestion des comités du CA (évaluation, profil, formation des membres du CA, ...) ni prévus au calendrier.
- 9.1.1.h) Conformément au mandat du Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle, s'assurer qu'une évaluation périodique bien ciblée de la satisfaction de la clientèle soit effectuée et que la direction prenne les moyens appropriés pour régler les problèmes relevés.
- 9.1.2) L'article 27 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État attribue au Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle du CA la responsabilité d'élaborer et de proposer un profil des compétences et de l'expérience pour la nomination du Président-directeur général (PDG), et de participer à la sélection des dirigeants. Cette pratique contribue à maintenir une certaine stabilité des orientations de l'organisation et de la mobilisation des équipes en place. Nous recommandons d'envisager la possibilité d'attribuer au CA du CSPQ des responsabilités de cette nature.
- 9.1.3) Pour que l'audit interne puisse apporter davantage de valeur ajoutée à l'organisation, il serait souhaitable que le secteur réalise un plus grand nombre de mandats d'audit portant sur l'évaluation des risques et des contrôles ainsi que sur l'optimisation des ressources.
- 9.3) Afin de permettre à la haute direction et aux membres du CA et des comités de bien assumer leur rôle de surveillance, le CSPQ devrait faire une revue des éléments prioritaires à suivre, se doter de cibles et d'indicateurs, les intégrer dans des tableaux de bord comportant des analyses de résultats, d'écarts et d'effets.

## Section 10 - Gestion des ressources

- 10.1) Afin d'accroître le rôle stratégique et le leadership de la gestion des ressources financières et humaines au sein de l'organisation et d'accentuer l'interaction et la collaboration des fonctions administratives avec les lignes d'affaires, le CSPQ devrait analyser sa structure organisationnelle et envisager la possibilité de :
- mettre en place une fonction d'administration distincte;
  - regrouper les fonctions de soutien actuellement réparties dans l'organisation.

- 10.2.1.a) Considérant l'importance que revêtent les économies gouvernementales engendrées par les travaux du CSPQ et le fait que ce concept est à la base des intentions du législateur, le Centre devrait augmenter le nombre de services pour lesquels le calcul est réalisé. Pour les situations où les données sont difficiles à obtenir, il est préférable d'en faire mention et d'avoir recours à des estimations plutôt que de ne rien présenter.
- 10.2.1.b) Le recours à des approches et à des outils créés par les gestionnaires pour produire de l'information de gestion présente des risques d'erreurs étant donné la manipulation et la ressaisie de données. Par ailleurs, le dédoublement de ces activités représente des coûts supplémentaires. Le CSPQ devrait donc établir un portrait étoffé de la situation et s'assurer de mettre en place les solutions permettant de générer, de manière centralisée, de l'information de gestion fiable et utile à la prise de décision.
- 10.2.2) Un taux élevé de départs volontaires, tel que celui observé au cours des dernières années et celui prévu en 2016-2017, a des conséquences sur le maintien de l'expertise et sur les coûts liés au recrutement et à la formation du nouveau personnel. Il peut aussi nuire à la mobilisation des équipes en place. Le CSPQ devrait enclencher une démarche permettant de mieux cerner les raisons des départs volontaires et des mutations, et ainsi prendre les mesures qui s'imposent.
- 10.2.3) Considérant l'importance de la performance en matière d'acquisition et l'ampleur de la réglementation qui régit les différents aspects qui l'entourent, le CSPQ devrait réaliser une analyse de risques des processus d'acquisition dans le cadre du déploiement du Processus de référence en gestion contractuelle et établir les modalités de fonctionnement et les contrôles optimaux afin d'avoir un processus qui respecte les exigences réglementaires et qui est performant.
- 10.2.4) Le CSPQ devrait poursuivre ses activités de planification et de contrôle des projets de TI. Afin d'améliorer la planification budgétaire, il devrait instaurer un mécanisme pour évaluer la capacité financière et humaine de réaliser les activités prévues en matière de ressources informationnelles et s'assurer que les contingences prévues dans les planifications budgétaires des projets soient comparables à ce que l'on retrouve dans les bonnes pratiques de gestion.
- 10.3) Pour accroître la capacité de suivre la performance de la gestion des ressources administratives, le CSPQ devrait se doter de moyens permettant de mieux planifier et gérer les résultats en matière de gestion des ressources et d'en faire le suivi. Pour ce faire, il devrait :
- identifier des cibles de résultats pertinentes aux différentes unités d'affaires et de gestion de l'organisation;
  - confier des objectifs aux gestionnaires qui touchent non seulement les processus mais aussi les résultats,
  - assurer un suivi de l'atteinte des résultats.

## Section 11 - Plan de transformation organisationnelle

- 11.2.a) Tel que cela est mentionné à la section 5, « Stratégie gouvernementale en services partagés », qui aborde la question du gouvernement en matière de gestion des services partagés, nous recommandons que le CSPQ travaille étroitement avec les autorités gouvernementales pour donner suite aux dossiers de l'axe 1, dossiers porteurs de bénéfices.
- 11.2.b) Nous recommandons que des réflexions soient entreprises conjointement avec le SCT afin d'évaluer les options disponibles et d'élaborer un plan d'action visant à simplifier le modèle de financement et l'approche de tarification. En ce qui a trait aux travaux sur la maîtrise des coûts, nous croyons qu'un arrimage est à faire avec les réflexions de l'axe 5 portant sur la performance de l'organisation.
- 11.2.c) Le CSPQ devrait identifier à court terme quelques processus-clés et définir des cibles d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Cet exercice devrait être basé sur les renseignements détenus par les gestionnaires et l'équipe de travail sur la maîtrise des coûts. Le déploiement du cadre de performance prévu pour 2017-2018 bonifiera l'approche de gestion du CSPQ. Par ailleurs, l'absence d'un tel cadre ne devrait pas être une contrainte à démarrer des projets d'optimisation sur des processus-clés de l'organisation.
- 11.2.d) Conformément aux bonnes pratiques, le CSPQ devrait instaurer une véritable culture d'amélioration continue, ce qui contribuera à maintenir sa valeur ajoutée.
- 11.4) Le CSPQ devrait prioriser le déploiement des projets du PTO qui auront les bénéfices les plus importants à court terme et y concentrer ses ressources. La mise en priorité devrait être réalisée en considérant les changements qui auront des conséquences perceptibles par les clients et qui peuvent être déployés à court terme. Le recours à des projets pilotes pourrait être envisagé comme moyen d'accélérer l'atteinte des résultats. Une approche plus ciblée aura aussi pour effet de faciliter la gestion du changement au sein des secteurs d'affaires touchés.



## SECTION 4 - TENDANCES ET MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE SERVICES PARTAGÉS

La présente section fait état des meilleures pratiques privilégiées par les CSP et nous permet d'établir une base de comparaison dans l'analyse des activités du CSPQ.

Notre présentation s'appuie sur nos recherches et sur l'assemblage de plusieurs données recueillies dans diverses études de recensement des tendances et meilleures pratiques menées dans un contexte international<sup>1</sup>. Ces études ont porté majoritairement sur des organisations du secteur public, à l'exception de celle de Deloitte, qui impliquait 90 % d'entreprises du secteur privé.

Nous avons classé l'information sous quatre volets :

- Modèle d'affaires;
- Avantages et sources d'économies;
- Avenir des CSP - Enjeux et facteurs-clés de succès;
- Caractéristiques des CSP au stade de maturité élevé.

### 4.1 Modèle d'affaires

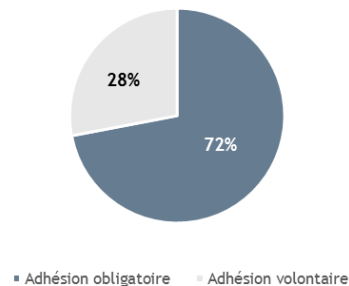
#### 4.1.1 Adhésion obligatoire / volontaire

Selon l'étude de Deloitte, plus de 70 % des CSP, tous secteurs confondus, utilisent le modèle d'adhésion obligatoire.

Au Canada, plusieurs CSP du secteur public ont aussi adopté une approche obligatoire pour la majorité de leurs services. C'est le cas du gouvernement du Canada, des gouvernements de la Colombie-Britannique, de l'Ontario, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick.

Sur le plan international, on peut également mentionner que la majorité des CSP gouvernementaux de l'Australie et des États-Unis optent pour un modèle obligatoire.

Votre Centre de services partagés mandate-t-il l'adhésion obligatoire ou volontaire à ses services ?



<sup>1</sup> « Global Shared Services Survey », Deloitte, 2015; « How to create successful shared services using Northern Ireland's enterprise shared-service best practices », Gartner, 2015; « Public-sector shared services must maintain their commercial relevance », Gartner, 2014; « Rapport d'analyse comparative sur les services partagés », KPMG, 2016; « Tendances - Structure de financement », Deloitte, 2015.

### 4.1.2 Portée des CSP

Les fonctions de « *back-office* » traditionnelles telles que les ressources financières, les ressources humaines et les TI continuent d'être celles qui sont le plus souvent incluses dans les CSP. En quatrième position, nous retrouvons les services d'approvisionnement et d'acquisition.

### 4.1.3 Mode de financement

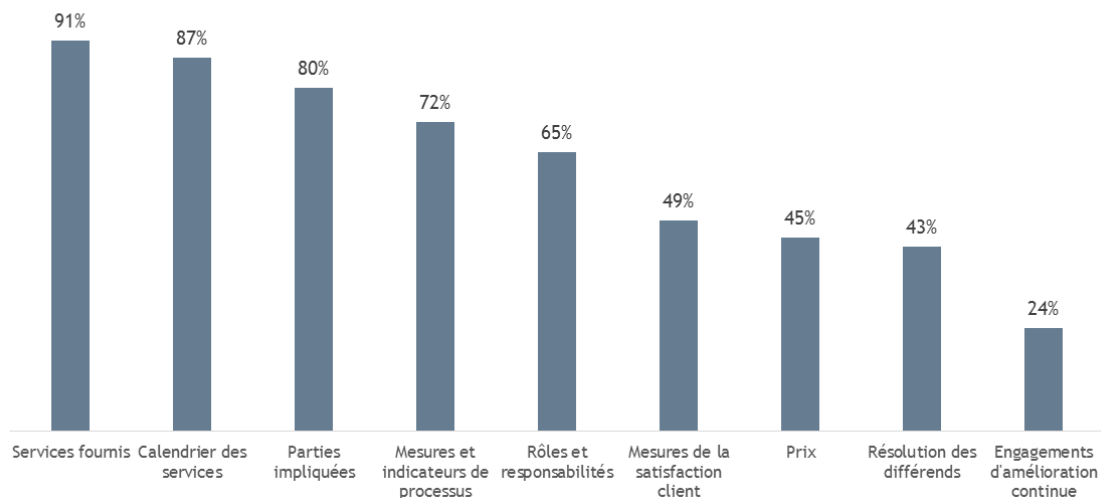
Plusieurs CSP du secteur public ont adopté une stratégie de financement principalement basée sur des crédits budgétaires qui permettent de financer la prestation de services standardisés. Ils complètent ce financement de base avec un recouvrement de coûts pour des services à nature variable ou discrétionnaire. Parmi ces CSP, on peut citer le Canada, la Colombie-Britannique, l'Ontario et le Manitoba. Du côté international, c'est le cas pour les États-Unis, Singapour et les Pays-Bas.

### 4.1.4 Ententes

Plus de 75 % des CSP établissent des ententes avec leurs clients. Parmi ceux-ci, 70 % ont indiqué que les ententes contribuent à favoriser l'amélioration continue lorsqu'elles ont trait à des engagements standardisés (service standard).

En outre, la participation des clients à l'élaboration des ententes contribuerait à faciliter la conception de mesures pertinentes et réalisables ainsi que l'identification d'objectifs d'amélioration continue. Le graphique qui suit démontre d'ailleurs que plus de 70 % des ententes présentent des mesures et des indicateurs de processus.

Qu'est-ce qui est inclus dans les ententes ?



« Global Shared Services Survey », Deloitte, 2015.

## 4.2 Avantages et sources d'économies

### 4.2.1 Attentes des clients

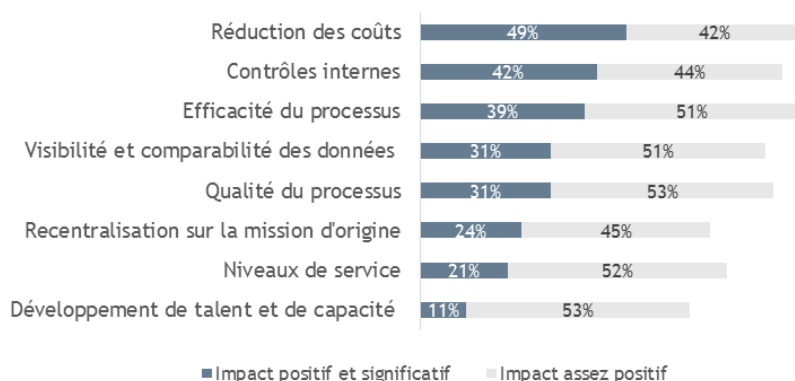
Les études ont identifié les critères les plus importants pour les clients lorsqu'ils évaluent leur degré de satisfaction à l'égard du prestataire de services partagés :

- Rapidité de réponse;
- Coût des services;
- Capacité à répondre aux demandes;
- Capacité à fournir des services de base;
- Connaissance des besoins des clients.

Les études soulignent aussi que les CSP devraient mesurer et communiquer des indicateurs de performance afin de démontrer leur compétitivité à leurs clients.

### 4.2.2 Bénéfices reliés à la mise en place d'un CSP

Le graphique ci-dessous présente les domaines pour lesquels les services partagés ont eu une incidence positive pour les organisations qui les ont mis en place.



« Global Shared Services Survey », Deloitte, 2015.

### 4.2.3 Bénéfices financiers et retour sur investissement

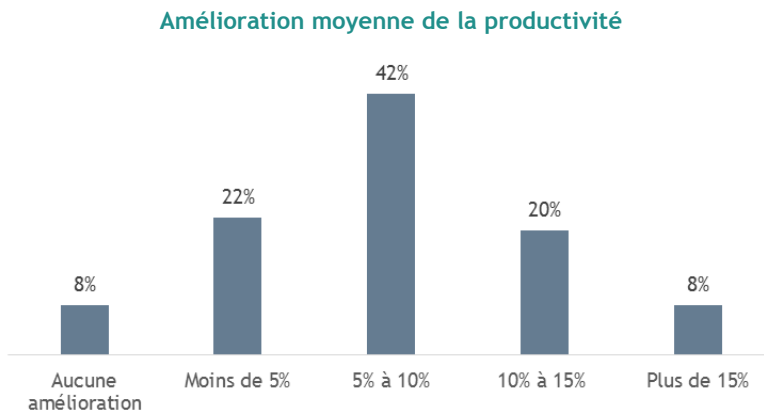
Environ la moitié des organisations clientes estiment en moyenne une réduction de 10 à 30 % de leur effectif au cours des douze premiers mois après le début des activités du CSP. Les gains ainsi réalisés leur permettent d'obtenir un retour sur investissement en deux à trois ans en moyenne (données de 2015).

### 4.2.4 Amélioration de la productivité (après la phase d'implantation)

Dans une optique d'amélioration continue, les CSP ayant terminé la phase d'implantation et leurs premières années d'activité désignent des équipes chargées de trouver des idées innovantes, de capturer la valeur et de saisir des occasions. Ceux qui ont pour priorité initiale l'augmentation des

économies générées utilisent des indicateurs de mesure pour évaluer leurs bénéfices et l'amélioration de leur productivité.

L'étude de Deloitte a calculé l'amélioration annuelle moyenne de la productivité des organisations ayant recours aux services partagés :



Pour ce qui est de l'utilisation des économies produites par l'amélioration de la productivité, plus de la moitié des CSP ont indiqué que celles-ci sont transmises aux organisations clientes par la réduction des prix des services offerts. Les autres économies sont investies dans la technologie, l'optimisation des processus, le développement des talents et les infrastructures physiques.

### 4.3 Avenir des CSP – Enjeux et facteurs-clés de succès

Plus les CSP aspirent à devenir des conseillers de haut niveau, plus ils sont appelés à avoir une bonne connaissance des organisations clientes afin d'offrir des services à valeur ajoutée.

Dans cette optique, on peut évaluer le stade de maturité d'un CSP par sa façon d'interagir avec ses clients. Pour ceux ayant le plus de maturité, les membres du personnel agissent en tant que conseillers de haut niveau et gestionnaires de clients auprès des organisations qu'ils desservent. Ils possèdent une connaissance pointue des besoins et des attentes de leurs clients.

Pour ce faire, il peut être intéressant de désigner une équipe chargée de la relation client pour consulter les organisations clientes.

Les CSP ont également pour défi de maintenir un certain équilibre entre la réduction des coûts et la création de valeurs. Certaines organisations clientes souhaitent des coûts avantageux et se contentent d'une offre de services standardisée, tandis que d'autres désirent des services de haute qualité qui répondent à leurs besoins spécifiques. Le fait de se concentrer uniquement sur l'optimisation des coûts peut retarder les investissements, ce qui réduira inéluctablement la qualité des services pour les clients.

En conséquence, les CSP doivent trouver l'équilibre entre la prestation de services à coût compétitif, le maintien d'une capacité d'investissement dans l'innovation, et l'amélioration des processus et des technologies. Ils doivent donc s'assurer de détenir assez de fonds d'investissement

pour permettre de créer de la valeur et de disposer de plans d'affaires solides et rigoureux capables de soutenir les plans d'investissement.

## 4.4 Caractéristiques des CSP au stade de maturité élevé

Cette dernière partie présente les caractéristiques qui distinguent les CSP les plus performants en matière de gestion de leur offre de services, de gestion de la relation clientèle et de gestion de la performance.

### 4.4.1 Gestion de l'offre de services et gouvernance

- Fonctions centralisées appuyant toutes les divisions de l'entité sur les plans essentiels : stratégie, planification, gouvernance, gestion des fournisseurs, gestion financière.
- Gestion intégrée de l'évaluation de la prestation des services.
- Gestion intégrée des problèmes et du risque, et gestion du respect des politiques et des normes.
- Gestion concertée de l'expérience offerte au client, axée sur la satisfaction des parties prenantes et des communications efficaces, en temps opportun.
- Gestion formelle de l'offre et de la demande de services permettant d'optimiser la consommation, d'évaluer les modèles de prestation de services et les fournisseurs externes.

### 4.4.2 Relation clientèle et performance

- Image de marque bien définie : coût, qualité, leadership, compétence, innovation, connaissance, valeur, incidence.
- Suivi d'indicateurs de rendement-clé, qui sont communiqués aux clients.
- Priorité à la prestation d'une valeur organisationnelle aux clients.
- Modèle unifié d'établissement des prix et capacité des clients d'acheter des services au besoin.
- Lien transparent entre prix et service.
- Investissement en continu dans les ressources humaines, la technologie, la qualité et l'innovation.
- Balisage des processus tous les deux ou trois ans.



## SECTION 5 - STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE EN SERVICES PARTAGÉS

Comme le mentionnent les bonnes pratiques de gestion des CSP, les actions de l'organisme prestataire de services doivent être alignées sur une vision claire et une stratégie partagée avec l'ensemble des parties prenantes. L'élaboration de la vision et de la stratégie de même que leur communication doivent engager les instances du plus haut niveau afin de renforcer la légitimité du projet. Dans le secteur public, la diffusion du message par les décideurs aura pour effet de mobiliser la communauté gouvernementale.

C'est dans cet esprit que le rapport d'évaluation de la loi du CSPQ, datant de 2010, recommandait au gouvernement de revoir sa stratégie en considérant que certains enjeux avaient représenté des contraintes à l'atteinte des objectifs du CSPQ. Le rapport proposait notamment les améliorations suivantes :

- Le recours au modèle d'adhésion obligatoire pour les services à fort potentiel d'économies gouvernementales et la participation accrue des instances de gouvernance et des autorités gouvernementales dans la prise de décision, notamment dans l'augmentation de l'offre de services;
- Le déploiement d'une stratégie soutenant la mise en place d'une culture de services partagés;
- L'élaboration d'un nouveau modèle de financement.

La présente section vise à faire un état de la situation sur chacune de ces recommandations en présentant la situation prévalant en 2010, les travaux réalisés depuis par le gouvernement et le CSPQ et, le cas échéant, les changements qu'il serait souhaitable d'apporter aujourd'hui.

### 5.1 Modèle d'adhésion obligatoire et engagement des autorités gouvernementales

#### 5.1.1 Situation prévalant en 2010

Le rapport de 2010 faisait état du faible taux de pénétration d'un certain nombre de services à valeur ajoutée, ce qui s'expliquait principalement par la stratégie d'adhésion volontaire adoptée par le gouvernement. En effet, cette approche ne permettait pas au CSPQ d'aller chercher la masse critique de clients nécessaire pour réduire ses coûts et optimiser ses processus, limitant ainsi sa capacité de générer des économies gouvernementales.

Avant que l'organisation entreprenne ses réflexions dans le cadre du PTO, et compte tenu de l'absence d'une vision claire de l'offre de services, l'évolution du CSPQ n'était pas toujours alignée avec sa mission. Par exemple, des lignes d'affaires offraient des services à faible volume sans réel potentiel d'économie. De plus, des ententes avec certains clients étaient conclues à la demande de ces derniers pour les aider à gérer leurs enjeux de continuité dans la prestation de leurs propres services.

### 5.1.2 Travaux réalisés depuis 2010

Le gouvernement a entrepris des démarches qui montrent sa volonté de renforcer le modèle des services partagés en identifiant des services présentant un réel potentiel d'économies gouvernementales. Les deux principales initiatives à ce chapitre sont :

- le lancement du PTO, aidé par une annonce ministérielle en avril 2015, qui énonçait clairement la volonté de recentrer l'offre de services du CSPQ et de rendre certains services obligatoires;
- la publication d'un cadre de référence des services obligatoires en TI par le dirigeant principal de l'information (DPI) en juillet 2016.

En ce qui a trait au PTO, traité plus amplement à la section 11, « Plan de transformation organisationnelle », l'exercice a permis de faire quelques progrès en regard de l'offre de services, notamment en :

- déterminant les critères permettant d'analyser l'offre de services actuelle et de statuer sur la valeur ajoutée de celle-ci;
- éliminant certains services sans valeur ajoutée;
- identifiant trois services à rendre obligatoires;
- enclenchant l'analyse de quelques occasions d'ajout de services à valeur ajoutée.

En outre, le projet a permis de sensibiliser les gestionnaires à la nécessité de recentrer le développement de l'offre de services sur la mission de l'organisation.

Pour le cadre de référence des services obligatoires, il s'agit d'un outil d'aide à la décision conçu par le DPI afin d'identifier les services TI présentant un potentiel d'optimisation élevé et de déterminer ceux que le gouvernement devrait rendre obligatoires à l'échelle de l'administration publique. Le document qui identifiait plusieurs services ayant un potentiel intéressant (par exemple : service de traitement et stockage, téléphonie IP, plateforme centrale, poste bureautique) indiquait clairement que ces choix auraient une influence sur le plan de transformation du CSPQ puisque ce dernier assurerait la mise en œuvre et l'exploitation de ces services.

Malgré les deux initiatives précédemment décrites, force est de constater que l'offre de services du CSPQ a relativement peu évolué depuis 2010. En effet, puisqu'aucun décret gouvernemental pour des services obligatoires n'a été adopté, la provenance des revenus de l'organisation est demeurée sensiblement la même depuis 2010.

---

#### **Recommandations**

*5.1.a) Dans la continuité des initiatives déjà entreprises, le gouvernement devrait statuer sur la portée de l'offre de services partagés et définir le mode d'adhésion à privilégier pour chacun de ceux-ci afin d'optimiser les retombées attendues de leur mise en œuvre.*

---

---

*5.1.b) Pour sa part, le CSPQ doit continuer ses efforts de recentrage de son offre de services et s'assurer de fournir au gouvernement des dossiers d'affaires de qualité en vue de permettre une prise de décision efficace au regard de l'instauration de nouveaux services.*

---

## 5.2 Culture des services partagés

### 5.2.1 Situation prévalant en 2010

La mise en place d'un modèle de services partagés constitue un changement important tant du côté des organismes clients que de celui du prestataire de services. Le rapport de 2010 soulignait qu'un des facteurs de succès était la mise en place de mécanismes et d'incitatifs favorisant l'instauration d'une nouvelle culture axée sur la relation d'affaires entre deux organismes publics. Pour le prestataire de services, l'enjeu consiste à s'assurer que l'organisation a développé une culture de prestation de services à valeur ajoutée (pertinence de l'offre, efficacité et efficience de la prestation); pour le client, le défi consiste à communiquer clairement ses attentes, à s'engager au succès des projets en mode partagé et, dans certains cas, à s'adapter à de nouvelles façons de faire.

### 5.2.2 Travaux réalisés depuis 2010

Comme nous le démontrons dans la section 11 portant sur le PTO, le CSPQ a déployé de nombreux efforts pour communiquer avec ses clients et les engager dans les réflexions du plan de transformation ainsi que dans les études d'opportunités réalisées pour la mise en place de nouveaux services. Il est d'ailleurs important de souligner que ces rencontres ont requis la participation des hauts dirigeants tout autant que des gestionnaires d'un grand nombre d'organisations. À notre avis, ces échanges ont contribué à faire évoluer la culture des services partagés au gouvernement du Québec et, comme nous avons pu le constater lors de nos entretiens avec les clients, à promouvoir la pertinence des services partagés comme moyen d'atteindre les objectifs gouvernementaux d'efficacité, d'efficience et de bonne gestion budgétaire.

Pour ce qui est de l'implantation de la culture de services partagés au sein du CSPQ, nous observons que les communications entourant le PTO ont contribué à mobiliser les gestionnaires du CSPQ et à favoriser cette culture. De plus, le plan d'action en matière de développement des compétences 2016-2019 inclut quelques activités visant à concevoir et à déployer du matériel de formation en lien avec la compétence « Orientation vers la clientèle ». La formation s'adressera aux gestionnaires, aux chefs d'équipe et aux professionnels. L'échéance prévue pour le dépôt du document de formation est le mois de janvier 2018.

---

#### **Recommandation**

*5.2) Puisque les employés de première ligne sont d'une grande importance dans la prestation d'un service de qualité, le CSPQ devrait considérer la possibilité d'étendre son offre de formation à tous les employés en lien direct avec les clients.*

---

## 5.3 Modèle de financement

### 5.3.1 Situation prévalant en 2010

Le rapport de 2010 faisait état des enjeux liés au modèle de financement du CSPQ et proposait au gouvernement d'entreprendre une réflexion à cet égard. On y mentionnait que l'assujettissement de l'organisation au cadre de gestion gouvernemental lui imposait certaines limites.

### 5.3.2 Travaux réalisés depuis 2010

La situation décrite précédemment prévaut toujours aujourd'hui. En effet, nos discussions nous ont permis de constater que les règles de gestion budgétaire et de gestion des ressources humaines (tel le contrôle de l'effectif) confèrent peu de marge de manœuvre au CSPQ pour gérer sa croissance. De plus, le CSPQ doit financer la majeure partie de ses coûts de création et d'amélioration des produits par le biais de la tarification ou par des charges directes à ses nouveaux clients.

En 2015, le CSPQ a mandaté une firme externe pour faire une analyse de son modèle de financement et de tarification. L'étude visait à comprendre les enjeux, à déterminer si le modèle favorise l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, et à comparer l'approche du CSPQ avec celle d'autres CSP du secteur public dont le financement repose davantage sur des crédits budgétaires que sur la tarification.

Le rapport concluait qu'une refonte du modèle de financement serait souhaitable, mais que celle-ci devait s'accompagner d'une révision du fonctionnement du CSPQ puisqu'il influence fortement la complexité de la gestion financière. L'étude proposait quelques pistes telles que la simplification du catalogue de services (regroupement de services), la rationalisation de la base de clients, l'adhésion obligatoire et l'instauration de prix standards pour des services standards.

À ce jour, le CSPQ n'a pas donné suite aux recommandations de ce rapport et les documents de planification des projets du PTO pour 2017-2018 ne font pas mention de travaux à ce sujet. Cependant, il faut noter que le CSPQ a élaboré un projet de politique qui lui permettrait d'affecter les excédents cumulés des années antérieures au développement et à l'amélioration des projets déjà existants. Cette politique n'a pas encore été adoptée.

---

#### **Recommandation**

*5.3) Le modèle global de financement et de tarification de l'organisation est complexe et demeure une source d'insatisfaction et de lourdeur administrative, tant en ce qui regarde les clients que les lignes d'affaires. Le gouvernement devrait prendre acte des constats et des recommandations du rapport de 2015 sur le modèle de financement et de tarification. Un travail d'analyse, réalisé conjointement par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et le CSPQ, permettrait de faire un retour sur le contenu du rapport, d'évaluer les options disponibles et d'élaborer un plan d'action visant à simplifier le modèle de financement actuel.*

---

## 5.4 Conclusion

Bien que le gouvernement et le CSPQ aient entrepris des réflexions et mis de l'avant certaines initiatives porteuses visant l'évolution du modèle de gestion des services partagés, nous constatons que celui-ci est sensiblement le même qu'en 2010. Malgré le fait que l'expérience acquise par le CSPQ lui ait permis d'améliorer plusieurs facettes de son fonctionnement, le besoin de s'interroger sur le modèle d'affaires est toujours présent. En effet, la lourdeur de la gestion financière du modèle actuel, la perte d'occasions liée au faible taux de pénétration de plusieurs services et la comparaison avec les pratiques en vigueur dans d'autres CSP gouvernementaux permettent de conclure que des améliorations importantes pourraient découler de l'alignement stratégique de la prestation des services partagés au gouvernement du Québec.



## SECTION 6 - MISSION – CONFORMITÉ DE L'APPLICATION DE LA LOI CONSTITUTIVE DU CSPQ

Cette section du rapport veut conclure sur la conformité de l'application de la loi constitutive du CSPQ en tenant compte de l'énoncé de sa mission et de l'intention du législateur.

L'article 4 de la loi résume ainsi la mission du CSPQ :

---

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

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

---

L'analyse des intentions du législateur, réalisée dans le cadre du rapport de 2010, avait permis de conclure « que la motivation principale du gouvernement à implanter le CSPQ était de profiter des économies d'échelle potentielles et de réduire les coûts inhérents à la gestion des services administratifs opérationnels et transactionnels de l'État. Il exprimait clairement son intention de concrétiser des économies par le regroupement des ressources et l'optimisation des façons de faire, tout en améliorant la qualité des services offerts ... »<sup>2</sup>.

Cette vision de la mission du CSPQ a été confirmée par le président du Conseil du trésor dans son message annonçant le lancement du PTO en 2015. Il y mentionnait entre autres que le plan de transformation visait à « recentrer le mandat du CSPQ sur sa mission première : générer des économies par une gestion efficace et rentable pour l'État de certains services partagés ».

Pour juger de la conformité de l'application de la loi du CSPQ, nous avons considéré les principaux facteurs ayant un effet sur les économies gouvernementales, soit : la portée de l'offre de services, la valeur ajoutée de celle-ci, le taux de pénétration des services offerts (nombre de clients) ainsi que les efforts d'optimisation réalisés à ce jour et leurs résultats.

Pour faire notre évaluation, nous avons d'abord analysé un échantillon des principaux services du CSPQ (section 7). Puis, nous avons évalué comment les travaux du PTO ont favorisé l'atteinte des objectifs de la loi (section 11).

Enfin, la question de la disponibilité des services en région et de l'essor économique régional a été discutée avec certains membres de la direction.

---

<sup>2</sup> Rapport Raymond Chabot Grant Thornton, rapport indépendant sur la loi constitutive du CSPQ, 2010.

## 6.1 Principaux constats

L'offre de services du CSPQ crée de la valeur ajoutée au gouvernement du Québec. Alors que certains services produisent des économies gouvernementales, d'autres permettent le maintien d'une expertise qu'il serait inefficace et inefficent de décentraliser aux M/O :

- Au cours des dix premières années d'existence du CSPQ, le gouvernement du Québec a réalisé des économies totales de plus de 1 G\$<sup>3</sup>;
- La majorité des clients rencontrés dans le cadre du projet reconnaissent que la gestion des services administratifs en mode partagé est une bonne approche pour l'État. Ils se disent généralement satisfaits des services offerts, même s'ils identifient des zones d'amélioration.

Le CSPQ ne possède pas l'information de gestion nous permettant de conclure qu'il a optimisé ses façons de faire pour tous les volets de son offre de services, un des éléments importants de sa mission. Une approche plus structurée à ce chapitre serait nécessaire pour mieux répondre aux attentes du législateur.

Enfin, nous avons constaté que le CSPQ jouerait mieux son rôle s'il améliorait sa reddition de comptes sur la valeur ajoutée de ses services en documentant les économies gouvernementales importantes ainsi que les autres bénéfices.

## 6.2 Dimension régionale

La majorité de l'offre de services du CSPQ est disponible aux M/O de même qu'aux établissements du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux, où qu'ils soient au Québec, même si la prestation de services est assurée par des ressources situées principalement à Québec et à Montréal.

Quant à la portée économique régionale, le CSPQ s'assure que les fournisseurs régionaux ont accès aux occasions d'affaires générées par le CSPQ lorsque ceux-ci offrent les produits et services recherchés. De plus, la mise sur pied de centres de services TI au Saguenay et à Rimouski a favorisé l'embauche de ressources en région, bénéficiant à l'activité économique locale.

## 6.3 Conclusion

Le CSPQ joue son rôle en conformité avec l'énoncé de mission consigné dans sa loi. Il devra cependant démontrer qu'il a optimisé ses façons de faire et communiquer davantage la valeur qu'il génère. En complément, il devra s'inspirer des organisations de gestion de services partagés performantes et instaurer une véritable culture d'amélioration continue, ce qui contribuera à maintenir sa valeur ajoutée.

En outre, comme nous l'avons mentionné dans la section 5, « Stratégie gouvernementale en services partagés », la participation du gouvernement dans les décisions stratégiques sur la portée de l'offre de services et sur le mode d'adhésion de certains services pourrait créer de nouvelles possibilités pour l'État québécois.

---

<sup>3</sup> *Rapport annuel de gestion 2015-2016*, p. 7.

## SECTION 7 - OFFRE DE SERVICES ET MODES DE FONCTIONNEMENT

Afin d'évaluer si le CSPQ joue son rôle conformément aux attentes du législateur, nous avons réalisé les analyses nous permettant de répondre aux questions suivantes :

- Le CSPQ a-t-il identifié et rendu accessible un nombre adéquat de services administratifs à valeur ajoutée?;
- Les M/O utilisent-ils les services offerts?;
- La mise en place du CSPQ a-t-elle permis d'optimiser l'offre de services de soutien administratif du gouvernement?

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'analyse de douze lignes de services qui comptent parmi les plus importantes de l'organisation<sup>4</sup>. Ces lignes de services ont produit plus de 80 % des revenus du CSPQ au cours de l'exercice 2016-2017. Il s'agit d'ailleurs du principal critère utilisé pour effectuer notre sélection. Pour chacune de celles-ci, nous avons consigné les résultats de nos analyses dans des fiches présentées à l'annexe I.

Les services de solutions d'affaires et le service de disposition des biens excédentaires font l'objet d'une analyse distincte.

Ainsi, les revenus des services analysés correspondent à plus de 95 % du chiffre d'affaires du CSPQ et à 100 % des économies gouvernementales inscrites au rapport annuel de gestion (RAG).

Le tableau de la page suivante présente l'information détaillée relative à ces services<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Le CSPQ regroupe les services en huit domaines d'affaires. Toutefois, notre attention a porté principalement sur les lignes de services et non sur les domaines d'affaires.

<sup>5</sup> Les chiffres correspondent aux derniers chiffres obtenus par le CSPQ et sont considérés comme préliminaires pour le RAG 2016-2017.

LIGNES DE SERVICES	Volume d'affaires 2016-2017		Économies 2016-2017	
	M\$	%	M\$	%
1. Achats regroupés	5 260	0,9	56,3	43,4
2. Acquisition de biens en TI et autres biens	10 428	2,0	-	-
3. Publications	7 248	1,3	-	-
4. Placement médias - Conseil et coordination	37 593	6,7	24,9	19,2
5. Opérations financières en soutien à SAGIR	4 920	0,9	1,9	1,5
6. Rémunération et avantages sociaux	14 015	2,5	3,8	2,9
7. Activités gouvernementales de dotation	10 159	1,8	-	-
8. Numérisation, impression et insertion (SNII)	19 680	3,5	-	-
9. Messagerie, courrier et entreposage (SMCE)	13 406	2,4	-	-
10. Communication et collaboration (services de télécommunication)	200 431	35,8	25,6	19,7
11. Solutions d'infrastructure et plateformes	69 440	12,4	1,1	0,9
12. Services bureautiques	60 100	10,7	16,1	12,4
<b>Sous-total des revenus</b>	<b>452 680</b>	<b>80,9</b>	<b>129,7</b>	<b>100,0</b>
Solutions d'affaires	82 221	14,7		
Disposition des biens excédentaires de l'État	3 783	0,7		
Autres	20 626	3,7		
<b>Total des revenus</b>	<b>559 310</b>	<b>100,0</b>		




En complément de ces travaux, nous avons considéré les résultats de notre analyse de l'axe 1 du PTO (révision de l'offre de services) pour évaluer si le Centre a rendu accessible un nombre adéquat de services à valeur ajoutée. Cette analyse est présentée à la section 11, « Plan de transformation organisationnelle ».

## 7.1 Analyse des lignes de services

Chaque fiche de l'annexe I présente les résultats détaillés de notre analyse. Nous avons défini des critères d'évaluation pour les cinq thèmes suivants :

THÈMES	CRITÈRES
7.1.1 Offre de services	Sur la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"><li>• Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement;</li><li>• La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li></ul>
7.1.2 Pénétration du marché	Le service est offert à un nombre significatif d'organisations, qui constituent sa clientèle cible.
7.1.3 Engagement de services	Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.
7.1.4 Satisfaction de la clientèle	Les clients sont satisfaits des services obtenus.
7.1.5 Optimisation de la prestation de services	La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.

Chaque critère a été évalué et les résultats sont présentés à l'aide des codes de couleur suivants :

	bon
	améliorations en cours ou recommandées
	degré insatisfaisant

### 7.1.1 Offre de services

#### Résultat de l'évaluation

Tous les services analysés représentent une valeur ajoutée (a) pour le gouvernement, car ils sont offerts en mode partagé. En ce qui a trait à la documentation et à la communication de cette valeur ajoutée (b), des améliorations sont en cours ou recommandées pour cinq des douze lignes de services analysées.

LIGNES DE SERVICES	a	b	LIGNES DE SERVICES	a	b
1. Achats regroupés	●	●	7. Activités gouvernementales de dotation	●	●
2. Acquisition de biens en TI et autres biens	●	●	8. Numérisation, impression et insertion	●	●
3. Publications	●	●	9. Messagerie, courrier et entreposage	●	●
4. Placement médias - Conseil et coordination	●	●	10. TI Communication et collaboration (télécommunications)	●	●
5. Opérations financières en soutien à SAGIR	●	●	11. Solutions d'infrastructure et plateformes	●	●
6. Rémunération et avantages sociaux	●	●	12. Services bureautiques	●	●

#### Analyse

La valeur ajoutée peut prendre différentes formes. Il peut d'abord s'agir d'économies gouvernementales découlant d'économies de volume sur les achats regroupés, de coûts évités (dépenses et dépenses d'investissement prises en charge par le CSPQ plutôt que par plusieurs clients) et d'économies relatives aux processus (synergie de mise en commun des ressources au démarrage d'un service et amélioration continue par la suite).

Il peut aussi s'agir d'une valeur ajoutée non quantifiable telle que l'accès à une expertise spécialisée (profil d'expert qu'un M/O ne pourrait pas nécessairement se payer), à une meilleure qualité (système plus robuste et mieux sécurisé) ou à une capacité accrue (à titre d'exemple, une équipe de cinq ressources spécialisées peut satisfaire un plus grand nombre de besoins et de clients que cinq généralistes dispersés dans cinq M/O). Notre analyse et nos discussions avec les gestionnaires nous permettent de conclure que la centralisation de plusieurs activités, pour lesquelles les économies ne sont pas quantifiées, est tout de même une approche efficace pour le gouvernement.

De plus, par l'intermédiaire de son offre de services de « Disposition des biens excédentaires de l'État », des montants substantiels (plus de 10 M\$ par année) sont retournés aux M/O propriétaires des biens.

Par ailleurs, des économies supplémentaires et des gains d'efficacité pourraient être obtenus par une augmentation de la clientèle, la création de nouveaux services ou une plus grande uniformisation (limitation des spécificités, des exceptions ou du sur mesure). Certains éléments de spécificités sont des sources de coûts et d'efforts supplémentaires qui pourraient être diminués ou éliminés. Pour ce faire, le Centre doit discuter avec ses clients et partenaires afin de définir une offre standard qui répondra aux besoins communs tout en assurant l'atteinte des

objectifs économiques du gouvernement. Pour les clients qui requièrent un service plus personnalisé, les prix devraient être adaptés en conséquence.

## Conclusion

### *Valeur ajoutée de l'offre*

L'analyse d'un échantillon des principaux services du Centre permet de conclure que la gestion en mode partagé de ceux-ci crée une valeur ajoutée certaine au gouvernement du Québec.

Par ailleurs, il faut souligner que les travaux de l'axe 1 du PTO ont permis d'analyser la majorité des services du CSPQ, ce qui a conduit au retrait ou au transfert de 35 d'entre eux, soit parce qu'ils n'étaient pas alignés avec la mission de l'organisation, soit parce qu'ils ne produisaient pas de valeur ajoutée. L'exercice a aussi permis d'identifier quelques services à valeur ajoutée et de démarrer les études nécessaires pour obtenir une prise de position du gouvernement à leur égard.

### *Communication de la valeur ajoutée*

Le CSPQ doit améliorer ses pratiques afin de mieux communiquer sa valeur ajoutée à la communauté gouvernementale en considérant les économies et tous les avantages non quantifiables qu'il permet de générer.

## 7.1.2 Pénétration du marché

### Résultat de l'évaluation

Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible pour sept des douze lignes de services analysées.

LIGNES DE SERVICES		LIGNES DE SERVICES	
1. Achats regroupés	●	7. Activités gouvernementales de dotation	●
2. Acquisition de biens en TI et autres biens	●	8. Numérisation, impression et insertion	●
3. Publications	●	9. Messagerie, courrier et entreposage	●
4. Placement médias - Conseil et coordination	●	10. TI Communication et collaboration (télécommunications)	●
5. Opérations financières en soutien à SAGIR	●	11. Solutions d'infrastructure et plateformes	●
6. Rémunération et avantages sociaux	●	12. Services bureautiques	●

## Analyse

Malgré les efforts importants du CSPQ, qui se sont traduits par une progression du nombre de clients pour plusieurs services, l'organisation a atteint, dans plusieurs cas, une limite qui ne pourra être dépassée sans un décret sur les services obligatoires ou des orientations gouvernementales incitatives. Parmi les lignes de services analysées, seulement trois sur douze sont obligatoires.

Le CSPQ ne dispose pas de l'information qui permettrait de connaître le taux de pénétration exact des services pour les M/O extrabudgétaires et les réseaux. Il ne possède pas de données précises sur les besoins et le volume de consommation des M/O en regard des services offerts, ne sachant pas quels organismes consomment quels services et à quelle fréquence. Il n'est donc pas en mesure d'évaluer précisément sa part de marché. Les dépositaires de services ont généralement une bonne idée des sources potentielles de croissance (liste de clients potentiels). Par exemple, les municipalités et les établissements du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux représentent des marchés cibles pour plusieurs services. Pour pénétrer ces marchés, le CSPQ devrait se doter d'une stratégie de démarchage, mais les dépositaires de services ont accès à peu de ressources pour réaliser de telles tâches.

Les marchés de certaines lignes d'affaires sont en transformation, comme les services de publication, de télécommunication, de bureautique, de numérisation, de courrier et d'impression. Dans certains cas, il s'agit d'occasions de croissance, mais dans d'autres, le marché est en décroissance. Les dépositaires de services connaissent leur marché et les tendances de celui-ci, sans que ces renseignements soient formellement documentés et communiqués. Il serait opportun que le CSPQ recueille le maximum de données et de connaissances sur l'ensemble des marchés visés, les tendances, leur potentiel et sa part de marché; l'information et la connaissance du marché sont un intrant important pour la réflexion stratégique.

Enfin, il faut souligner que certains services ne disposent pas de toutes les ressources nécessaires pour augmenter leur taux de pénétration. Par exemple, le service de dotation a une capacité pour traiter environ 40 000 candidats par année, alors que les besoins sont de 65 000.

## Conclusion

Le CSPQ n'a pas atteint le plein potentiel du marché des organisations et des réseaux gouvernementaux. Pour plusieurs lignes de services, il a touché une limite qui ne pourra être dépassée sans un décret sur les services obligatoires ou des orientations gouvernementales incitatives. Parmi les lignes de services de l'échantillon analysé, les services suivants nous apparaissent comme ayant un potentiel intéressant, en considérant que l'objectif est d'augmenter les économies gouvernementales dans une approche de services partagés :

- Rémunération et avantages sociaux : potentiel d'une douzaine de M/O supplémentaires représentant près de 30 000 employés, soit quelque 750 000 paies par année;
- Numérisation, impression et insertion : le volume traité par le CSPQ correspond à seulement 15 à 20 % du volume total gouvernemental;
- Gestion des postes de travail bureautique : potentiel de 100 000 postes par rapport à 17 500 actuellement;
- Gestion des CTI (Centre de traitement informatique) : le CSPQ a une large capacité pouvant couvrir une part importante des besoins gouvernementaux actuels. Comme le démontre le Dossier d'affaires initial du projet, un investissement de 100 M\$ générerait, à terme, des économies annuelles d'environ 30 M\$, tout en permettant d'assumer les coûts

de rehaussement des TI qui auraient dû être déboursés par plusieurs M/O. Le projet aurait aussi des bénéfices non monétaires importants, par exemple :

- la hausse globale de la sécurité de l'information gouvernementale;
- la diminution du risque d'interruption des services aux citoyens.

### 7.1.3 Engagement de services

#### Résultat de l'évaluation

Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services de façon assez complète, claire et précise pour la majorité des lignes de services, soit neuf sur douze.

LIGNES DE SERVICES		LIGNES DE SERVICES	
1. Achats regroupés	●	7. Activités gouvernementales de dotation	●
2. Acquisition de biens en TI et autres biens	●	8. Numérisation, impression et insertion	●
3. Publications	●	9. Messagerie, courrier et entreposage	●
4. Placement médias - Conseil et coordination	●	10. TI Communication et collaboration (télécommunications)	●
5. Opérations financières en soutien à SAGIR	●	11. Solutions d'infrastructure et plateformes	●
6. Rémunération et avantages sociaux	●	12. Services bureautiques	●

#### Analyse

L'information sur les niveaux de service et les responsabilités du CSPQ est disponible sur son site Web. Lorsque c'est possible, les secteurs d'affaires ont identifié des cibles et des niveaux de services; par exemple, sur la disponibilité et l'accessibilité des systèmes (plus de 90 %), les heures de disponibilité du soutien, etc.

Les engagements du CSPQ sont assez complets et clairement présentés dans l'échantillon d'ententes que nous avons analysé. On peut y retrouver entre autres des engagements par rapport aux critères de qualité, à la réponse à toute plainte formulée et au respect de la confidentialité des renseignements personnels.

Quant au suivi des engagements, la plupart des secteurs ne disposent pas d'une information de gestion suffisante et complète pour en vérifier le respect. En général, les gestionnaires peuvent observer les délais de traitement des activités et les incidents. Seuls quatre des douze secteurs analysés ont fait l'objet de tableaux de bord pour suivre les engagements et ils demeurent perfectibles.

## Conclusion

Même si la plupart des services s'assurent du respect de leurs engagements avec les moyens dont ils disposent, le CSPQ devrait :

- s'assurer que tous les secteurs sont outillés pour mesurer et suivre les engagements;
- s'assurer que tous les secteurs partagent avec leurs clients les résultats quant au respect des engagements (par exemple, en produisant un rapport mensuel);
- améliorer le processus de rétroaction et de suivi aux clients lorsque surviennent des événements empêchant de respecter les engagements de services.

### 7.1.4 Satisfaction des clients

#### Résultat de l'évaluation

Pour huit des douze lignes de services analysées, les clients se disent satisfaits du service obtenu.

LIGNES DE SERVICES		LIGNES DE SERVICES	
1. Achats regroupés	●	7. Activités gouvernementales de dotation	●
2. Acquisition de biens en TI et autres biens	●	8. Numérisation, impression et insertion	●
3. Publications	●	9. Messagerie, courrier et entreposage	●
4. Placement médias - Conseil et coordination	●	10. TI Communication et collaboration (télécommunications)	●
5. Opérations financières en soutien à SAGIR	●	11. Solutions d'infrastructure et plateformes	●
6. Rémunération et avantages sociaux	●	12. Services bureautiques	●

#### Analyse

Même s'il y a eu peu de sondages récemment pour mesurer la satisfaction des clients (deux en 2016), la plupart des gestionnaires rencontrés nous ont mentionné avoir soit des liens réguliers avec leurs clients ou des forums leur permettant de recueillir de la rétroaction de leur clientèle. Ils sont conscients des éléments d'insatisfaction et, lorsque c'est possible, des mesures sont mises en place pour améliorer la satisfaction des clients. Ces initiatives demeurent plus ou moins formelles et, à l'exception des coûts ou des délais de traitement, les gestionnaires ne disposent pas nécessairement d'outils pour mesurer les résultats de ces améliorations.

Les exemples suivants, extraits des fiches d'analyse des services présentées à l'annexe I, constituent des sources d'amélioration potentielles pour certaines lignes de services :

- Proactivité et capacité à s'adapter rapidement à de nouvelles situations et à la réalité du client;
- Communication et interaction avec les clients lors d'imprévus ou de non-respect des engagements et délais de retour d'appels ou de réponse;
- Diminution des délais de facturation;
- Amélioration de la prestation de certains fournisseurs à qui le Centre sous-traite certaines activités.

### 7.1.5 Optimisation de la prestation de services

La section 8 du présent rapport (« Satisfaction de la clientèle ») et la section 4 de chacune des fiches d'analyse de l'annexe I présentent les résultats en matière de satisfaction de la clientèle.

#### Résultat de l'évaluation

La majorité des secteurs (neuf sur douze) ne peuvent démontrer les conséquences tangibles et mesurables des efforts qu'ils ont consacrés pour optimiser la prestation de leurs services.

LIGNES DE SERVICES		LIGNES DE SERVICES	
1. Achats regroupés	●	7. Activités gouvernementales de dotation	●
2. Acquisition de biens en TI et autres biens	●	8. Numérisation, impression et insertion	●
3. Publications	●	9. Messagerie, courrier et entreposage	●
4. Placement médias - Conseil et coordination	●	10. TI Communication et collaboration (télécommunications)	●
5. Opérations financières en soutien à SAGIR	●	11. Solutions d'infrastructure et plateformes	●
6. Rémunération et avantages sociaux	●	12. Services bureautiques	●

#### Analyse

Nous avons demandé aux gestionnaires des lignes d'affaires s'ils avaient établi des cibles d'amélioration de leurs processus en lien avec l'axe 5 du PTO. Même si plusieurs ont confirmé avoir réalisé des projets d'amélioration, aucun secteur n'avait établi d'objectifs précis.

Nul doute que les efforts investis ont contribué à certaines améliorations. Cependant, les gestionnaires auraient pu apprécier l'effet des actions réalisées si leurs initiatives avaient été accompagnées d'indicateurs de résultat, par exemple en matière d'augmentation de la capacité, de réduction des coûts ou de délais.

Selon nos analyses, au moins quatre secteurs ont démontré, données à l'appui, l'optimisation de la prestation de leurs services (la section 5 des fiches d'analyse fournit les détails). Ces services sont Infrastructures et plateformes, Publications, Placement médias, Remplacement du poste de travail bureautique.

Il y a eu un très grand nombre de révisions et d'améliorations des processus, mais ces initiatives n'avaient pas nécessairement comme cible, au sens de l'intention du législateur, de rationaliser et d'optimiser les services de soutien administratif aux organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins des organismes. Comme cela est mentionné à la section 6, le CSPQ devrait dorénavant démontrer qu'il a optimisé ses façons de faire avec des résultats tangibles et mesurables et communiquer davantage la valeur qu'il génère.

## Conclusion

Les modalités de fonctionnement des services analysés, quoique encore perfectibles, permettent une prestation adéquate en mode services partagés pour répondre aux besoins à large portée des M/O. À notre avis, le CSPQ est dans la bonne voie. Cependant, il n'a pas encore exploité tout le potentiel possible en matière de rationalisation et d'optimisation de la prestation de l'ensemble de ses services.

## 7.2 Autres services analysés

Les services de Solutions d'affaires et de Disposition de biens excédentaires de l'État n'ont pas fait l'objet de fiches d'analyse. Toutefois, nous documentons ci-dessous l'information obtenue à leur sujet.

### 7.2.1 Solutions d'affaires

La vice-présidence aux solutions d'affaires, technologies de l'information et communication (VPSA) offre des services de développement des solutions d'affaires et d'exploitation des solutions d'affaires. Les revenus pour le CSPQ sont importants. Ils représentent pour ces deux lignes d'affaires près de 15 % des revenus pour 2016-2017, soit 80 M\$, dont 71 M\$ sont des crédits budgétaires provenant du SCT, notamment pour l'exploitation, l'entretien et l'évolution de l'actif gouvernemental SAGIR, et 9 M\$ sont versés par Revenu Québec pour UGO. Une nouvelle structure organisationnelle a été mise en place depuis un peu plus d'un an.

Le mandat de la Direction générale de l'exploitation des solutions d'affaires porte sur la mise en œuvre et l'exploitation de solutions d'affaires ainsi que sur la réalisation d'opérations en gestion intégrée des ressources (SAGIR). Au cœur des objectifs d'optimisation des ressources de l'administration publique, SAGIR couvre trois domaines d'affaires : les ressources humaines, financières et matérielles.

Du côté du développement, les projets découlent en grande partie des besoins d'évolution des solutions SAGIR dont les priorités sont établies par le SCT, le contrôleur des finances et quelques représentants des clients utilisateurs (110 M/O utilisent SAGIR). La Direction générale du développement des solutions d'affaires gère en mode projet (méthodologies Agile et Macroscopie), avec des équipes matricielles, un comité d'arrimage et un comité directeur pour chacun des projets. Ce sont de bonnes pratiques dans ce domaine. Comme l'indique la section 11, portant sur le PTO, un dossier d'affaires sera produit en 2017-2018 pour la mise en place de nouvelles fonctionnalités du système.

### Pénétration du marché et optimisation de la prestation de services

La clientèle des services d'exploitation est composée d'environ 40 M/O (centres de services à la clientèle des utilisateurs de SAGIR et de SAGIP). Cette ligne d'affaires a optimisé sa prestation en réduisant considérablement depuis 2016 le recours à l'impartition et l'utilisation de consultants. Elle a mis en place deux centres de services en région : au Saguenay pour la gestion des bases de données et à Rimouski pour le centre de services SAGIR. À la suite d'un

récent diagnostic sur la performance de l'exploitation, un plan d'amélioration et de mise en œuvre triennal est en préparation.

### Engagements de services

Pour ce qui est du suivi de ses engagements, la Direction générale de l'exploitation des solutions d'affaires a défini neuf indicateurs avec des cibles et produit un tableau de bord trimestriel.

### Satisfaction des clients

Actuellement, le CSPQ maintient une relation avec sa clientèle SAGIR grâce à la tenue de tables périodiques avec les utilisateurs de différents modules afin :

- d'échanger sur les enjeux et problématiques d'ordre opérationnel et fonctionnel;
- de partager les meilleures pratiques;
- d'identifier les besoins actuels et futurs et de suggérer des éléments d'optimisation;
- de participer au processus d'établissement des priorités.

Des sondages menés aux deux ans depuis au moins 2011, à propos de SAGIR, permettent de constater qu'une grande majorité des clients se disent satisfaits. Les insatisfactions sont compilées, des plans d'action sur deux ans sont élaborés et font l'objet d'un suivi.

## 7.2.2 Disposition des biens excédentaires de l'État

Le CSPQ a la responsabilité de coordonner la disposition des biens conformément au Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires. Le service est obligatoire pour les M/O budgétaires et il est également offert, sur une base volontaire, aux établissements du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux, aux municipalités ainsi qu'aux organismes extrabudgétaires qui l'utilisent largement (65 % des revenus), compte tenu de l'expertise reconnue du CSPQ en la matière.

Plus précisément, la Direction générale des ressources matérielles et documentaires offre des services de disposition pour les biens excédentaires provenant d'organismes publics, parapublics et municipaux, les biens confisqués par le Directeur des poursuites criminelles et pénales (biens issus de la criminalité) et les biens non réclamés provenant de successions. La disposition des biens s'effectue généralement par l'intermédiaire d'appels d'offres et de ventes aux enchères. Le CSPQ offre également un espace électronique où les M/O peuvent disposer de leurs biens excédentaires entre eux, ceci gratuitement (babillard électronique).

La disposition des biens constitue une source de revenus pour les M/O propriétaires des biens. Au cours des trois dernières années, plus de 10 M\$ leur ont été retournés annuellement. En valeur ajoutée, on doit aussi considérer les bénéfices intangibles suivants : disposition de façon écoresponsable, transfert et échange des biens excédentaires entre les M/O facilités pour en permettre la réutilisation, remise de l'équipement informatique usagé à l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec et à des Centres de formation en entreprise et récupération.

Dans les dernières années, des efforts ont été déployés en vue d'élargir l'offre de services et ont mené à la signature d'ententes avec plusieurs nouveaux clients issus des municipalités du Québec et d'autres secteurs, tels que le service de transport, les commissions scolaires, les établissements d'enseignement collégial et universitaire et le domaine de la santé.

Le nouveau système pour le portail de la disposition des biens a permis une plus grande convivialité, un meilleur partage de l'information, une gestion améliorée des biens, la bonification de la prestation de services et l'augmentation de la clientèle.

### 7.3 Conclusion générale

Cette section du rapport visait à répondre aux questions suivantes :

- Le CSPQ a-t-il identifié et rendu accessible un nombre adéquat de services administratifs à valeur ajoutée?;
- Les M/O utilisent-ils les services offerts par le CSPQ?;
- La mise en place du CSPQ a-t-elle permis d'optimiser l'offre de services de soutien administratif du gouvernement?

Les analyses des principales lignes de services du CSPQ, qui génèrent 95 % de ses revenus, nous permettent de conclure que l'organisation a rendu accessibles plusieurs services qui créent de la valeur ajoutée au gouvernement du Québec. Cette offre de services pourrait être complétée par quelques produits à fort potentiel identifiés dans le cadre des travaux de l'axe 1 du PTO. Puisque le gouvernement n'a pas statué sur la stratégie d'adhésion de ceux-ci, le CSPQ n'a pas encore procédé à leur implantation.

Un grand nombre de M/O utilisent les services du CSPQ. Cependant, il reste un potentiel important d'augmentation de la pénétration du marché pour plusieurs d'entre eux. Le modèle d'adhésion obligatoire doit être considéré pour certains de ces services.

Bien que plusieurs secteurs aient réalisé des projets d'amélioration, nos analyses ne nous ont pas permis de démontrer que le CSPQ a exploité tout le potentiel d'optimisation de la prestation de l'ensemble de ses services. À notre avis, l'optimisation des processus, appuyé par des cibles et des mesures de suivi, permettrait à l'organisation de générer des économies supplémentaires.

Enfin, en ce qui a trait aux modes de fonctionnement, le CSPQ a établi des engagements de services consignés dans ses ententes clients. Par ailleurs, des améliorations devraient être introduites aux mécanismes de communication de la valeur ajoutée de l'organisation, de suivi des engagements de services et de mesure de la satisfaction de la clientèle.

## SECTION 8 - SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

La présente section cherche à répondre à la question suivante :

- Les clients sont-ils satisfaits de la prestation de services?

Nous y documentons et analysons l'approche du CSPQ vis-à-vis de la gestion de la satisfaction de la clientèle. Les résultats de la cueillette d'information effectuée par BDO auprès de M/O clients du CSPQ afin d'évaluer leur satisfaction sont présentés subséquentement.

### 8.1 Gestion de la satisfaction de la clientèle au CSPQ

Depuis la création du CSPQ, la mesure de la satisfaction de la clientèle et la gestion des plaintes sont décentralisées et gérées par les dépositaires des services. Au fil du temps, chacune des équipes a amélioré ses approches qui peuvent maintenant inclure des sondages, des rencontres de clients ou la définition de standards de qualité.

Des travaux, qui font partie de l'axe 3 du PTO, visent à harmoniser les pratiques par rapport à la satisfaction de la clientèle. Ils sont encadrés par le Cadre de relation avec la clientèle approuvé en janvier 2015 dont nous parlons plus amplement à la section 11 vouée à l'analyse du PTO.

C'est dans ce contexte que le PDG a mis en place cinq comités clientèle qui ont pour mandat notamment :

- de faire connaître les besoins et priorités de la clientèle et des autorités ministérielles;
- de suivre la transformation du Centre et d'échanger sur les enjeux et effets des changements sur les services partagés;
- de proposer des améliorations;
- de contribuer à la promotion des services partagés auprès de la clientèle.

Notre analyse de l'approche de gestion de la satisfaction de la clientèle du CSPQ porte sur la définition et la mesure des niveaux de services, la présence et la qualité d'indicateurs de mesure de la satisfaction des clients, la performance du processus de gestion des plaintes de même que la présence et la qualité des processus de suivi et de reddition de comptes.

#### 8.1.1 Définition et mesure des niveaux de services

Le rapport d'évaluation de l'application de la loi sur le CSPQ de 2010 recommandait de réviser le contenu des ententes de services avec les partenaires de façon à y inclure des engagements relatifs à des niveaux de services assortis d'indicateurs de performance.

Actuellement, le CSPQ fait régulièrement des rapports sur la qualité de la livraison de ses services en TI à ses huit clients en « plan de service<sup>6</sup> ». L'équipe de service à la clientèle de la

---

<sup>6</sup> Les clients en plan de service détiennent une entente en gestion du poste de travail bureautique. Cela signifie qu'en plus d'être dotés d'un poste de travail fixe ou portatif, dont l'environnement technologique est normalisé et sécurisé, les employés bénéficient de la gestion des appareils mobiles. De plus, la VPSI assure l'hébergement des sites Web et, dans plusieurs cas, l'exploitation et le maintien des solutions d'infrastructures pour ces clients.

Vice-présidence aux services d'infrastructures, technologies de l'information et des communications (VPSI) travaille sur la préparation de rapports similaires pour ses autres clients.

Dans la foulée des travaux du PTO, un formulaire d'engagement de qualité des services a été élaboré et une déclaration de qualité de services est en cours de réalisation. Ces travaux visent à définir de façon plus explicite l'offre de services en partenariat avec les clients.

Nous constatons cependant qu'un nombre très limité de clients interrogés considèrent qu'ils sont consultés par le CSPQ sur leurs besoins ou leurs attentes en matière de qualité, de coûts, de délais, de facturation ou de service à la clientèle.

Par ailleurs, une directive sur la gestion des incidents est actuellement en attente d'approbation auprès du CODIR. Elle inclura un protocole et un processus de suivi des incidents. Il est également prévu de fournir une reddition de comptes des incidents et de cibler les services les plus touchés par ceux-ci.

### 8.1.2 Présence et qualité d'indicateurs de mesure de la satisfaction des clients

Depuis sa création en 2005, le CSPQ a conduit des sondages de satisfaction de l'ensemble de sa clientèle en 2009 et en 2012. Un troisième sondage de cette nature est en cours d'élaboration et sera fait en 2018. En outre, quelques unités administratives passent des sondages de satisfaction de leur clientèle à des fréquences variables. Les méthodologies des consultations de même que les suivis effectués varient d'une unité administrative à l'autre et sont très peu documentés.

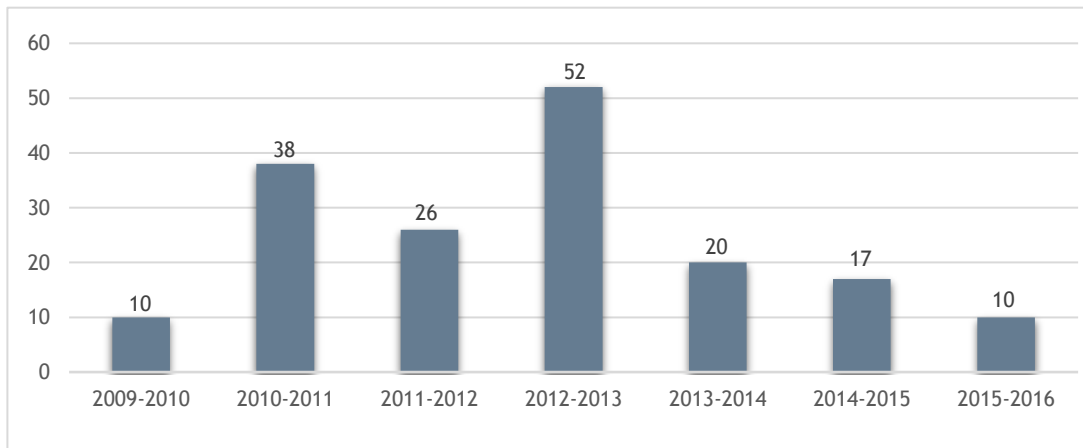
En octobre 2016, le CSPQ a adopté une directive pour améliorer la mesure de la satisfaction de sa clientèle par l'entremise de sondages et d'autres moyens de consultation. La directive définit les champs d'application des consultations tant internes (auprès du personnel du Centre) qu'externes (auprès de sa clientèle), les rôles et responsabilités ainsi que les principes directeurs qui guident les actions. La méthodologie de chaque consultation sera harmonisée et renforcée de façon à pouvoir agréger les résultats ou les comparer dans le temps. La directive prévoit également que la DPRC interroge les vice-présidences quant aux consultations qu'elles désirent faire, pour ensuite établir une planification annuelle de ces consultations.

En 2016-2017, des sondages pour six lignes d'affaires ont été planifiés, mais seulement deux ont été menés. L'annulation ou le report de la réalisation de sondages découle dans certains cas du fait qu'il n'était pas pertinent d'en réaliser un sur des services affectés par les travaux en cours sur la révision de l'offre de services du CSPQ. Dans d'autres cas, des secteurs ont décidé de revoir leurs démarches en considérant les travaux en cours sur le processus de sondage de la clientèle.

La planification de 2017-2018 prévoit quinze sondages, dont un voulant sonder la clientèle sur l'ensemble des services offerts par le CSPQ.

### 8.1.3 Performance du processus de gestion des plaintes

La figure suivante fait état du nombre de plaintes reçues par le CSPQ chaque année depuis 2009-2010, tel que cela est déclaré dans les RAG. Ces rapports indiquent que les plaintes peuvent provenir de clients du CSPQ ou de citoyens, sans spécifier le profil du plaignant, la raison de la plainte ou le suivi effectué par le CSPQ.



Source : Rapports annuels de gestion du CSPQ, compilation BDO Canada.

Compte tenu du grand nombre de M/O clients, d'employés de l'État et de citoyens recevant des services du CSPQ, le nombre de plaintes rapportées dans les RAG du CSPQ paraît très faible. Il est difficile de déterminer si ce chiffre est exact et, dans la négative, si le faible nombre de plaintes recensées résulte de la difficulté de porter plainte ou de l'incapacité de rassembler l'information.

Jusqu'à maintenant, le CSPQ ne rendait des comptes que sur un indicateur de suivi de la performance du processus de gestion des plaintes : le délai de suivi. Or, l'usage de ce seul indicateur ne peut donner une assurance raisonnable quant à la qualité du processus de gestion des plaintes.

Actuellement, chacune des vice-présidences et des directions applique des politiques, des pratiques et des processus de gestion des plaintes différents. Bien que certaines soient exemplaires à plusieurs égards, on observe toutefois les éléments suivants :

- La présence de plusieurs registres avec des nomenclatures hétérogènes;
- Un processus variable d'accueil des plaintes de la part des clients;
- Une reddition de comptes inégale entre les directions;
- L'absence de documentation sur la satisfaction de la clientèle à la suite du traitement des plaintes.

Ces lacunes ont été identifiées par le CSPQ et les travaux cherchant à les corriger sont avancés. Une politique décrivant les processus de gestion des plaintes a été adoptée en 2017 et de nombreux changements sont en cours. Notamment :

- Définition plus précise du champ d'application de la politique (clientèle d'affaires, citoyen, personnel du CSPQ consommant des produits ou des services du CSPQ);
- Détermination d'un processus uniformisé de gestion et de traitement des plaintes pour l'ensemble des domaines d'affaires;
- Création d'un outil intégré de gestion des plaintes et commentaires formulés à l'endroit du CSPQ;
- Information de l'évolution du dossier auprès du plaignant;
- Reddition de comptes trimestrielle au CODIR et annuelle au CA;
- Responsabilité de formuler des recommandations pour améliorer la prestation de services du CSPQ confiée à la DPRC.

Compte tenu de l'ampleur des changements en cours, il est encore trop tôt pour évaluer les résultats de la mise en œuvre de la nouvelle politique.

#### 8.1.4 Présence et qualité des processus de suivi et de reddition de comptes

La directive sur la consultation externe et interne par sondage au CSPQ, dont il a déjà été question, spécifie que les résultats des sondages conduits depuis son adoption en octobre 2016 doivent être diffusés auprès du CODIR. Nous n'avons pas vu de documentation indiquant que des résultats de sondages, en conformité avec cette directive, auraient été présentés au CODIR à ce jour. Les résultats de sondages réalisés dans les derniers mois sont toutefois en cours d'approbation et seront exposés au CODIR.

#### 8.1.5 Conclusion

Les enjeux d'une approche décentralisée sont nombreux et peuvent porter atteinte à la capacité du CSPQ d'identifier les problèmes et de déployer les améliorations et correctifs requis pour répondre aux besoins d'affaires des clients du CSPQ. Parmi les enjeux identifiés, on retrouve :

- la difficulté de prendre connaissance de la satisfaction des clients : le CSPQ peut difficilement faire rapport au gouvernement ou à une tierce partie du degré de satisfaction de l'ensemble de sa clientèle;
- la complexité de mesurer le progrès par rapport à la satisfaction de la clientèle : seulement deux mesures ont été effectuées, soit en 2009 et en 2012;
- le caractère ardu de la reddition de comptes à l'échelle administrative et sa variabilité à l'échelle des secteurs d'affaires.

La transformation en cours, en regard de la satisfaction de la clientèle, prend en compte ces enjeux.

## 8.2 Cueillette d'information auprès de M/O clients

BDO a consulté dix M/O clients utilisant une grande variété de services du CSPQ. De quatre à douze directeurs ou chefs de service par M/O client sélectionné ont participé à des groupes de discussion animés par BDO et ont répondu à un questionnaire écrit. La liste des M/O clients consultés se trouve à l'annexe II.

Cette consultation voulait documenter six critères d'évaluation : la qualité des services, les coûts, la facturation, les délais, le service à la clientèle, ainsi que la clarté et la pertinence des ententes de services.

Les constats qui émergent sont généralement alignés d'un M/O client à l'autre et sont conformes aux observations passées découlant des sondages réalisés par le CSPQ (notamment les consultations de 2009 et de 2012). Cependant, compte tenu de l'échantillon réduit, des précautions doivent être prises dans l'interprétation des résultats.

Nous présentons ci-dessous des renseignements cumulés lors des consultations. Dans certains cas, les répondants aux questionnaires ont formulé des commentaires précis que nous considérons dans notre analyse. De plus, les observations spécifiques aux lignes de services analysés à la section 7, « Offre de services et modes de fonctionnement », sont consignées dans les fiches de l'annexe I.

### 8.2.1 Qualité des services

- On observe que la définition de qualité est plutôt subjective et varie d'un répondant à l'autre. Par exemple, un répondant peut définir la qualité d'un service par le délai de service, alors qu'un autre la verra sous l'angle de la courtoisie du représentant du service à la clientèle, ou encore du taux d'erreurs.
- Comme nous l'avons démontré à la section 7.1.4, la satisfaction des clients est variable selon les lignes de services. Les fiches d'analyse par services, présentées à l'annexe I, rendent compte des commentaires obtenus des clients pour chacune des lignes de services.

### 8.2.2 Coûts

- Plusieurs clients se disent très satisfaits du coût des produits et des services offerts par le CSPQ. Toutefois, selon les réponses obtenues par l'entremise des questionnaires, il s'agit du critère ayant reçu l'évaluation la plus basse.
- Pour les achats mandatés, les M/O considèrent que la tarification devrait être basée sur le coût de revient et non sur un pourcentage de l'achat visé par le processus. De façon similaire, pour certains services en ressources financières ou humaines, les M/O ont l'impression d'être facturés de façon injuste en fonction du nombre d'employés et non de leur utilisation réelle.
- Pour quelques services, les clients s'interrogent sur la valeur ajoutée par le CSPQ. C'est le cas entre autres de certains utilisateurs de services-conseil en communication pour lequel le CSPQ charge 10 % du budget de publicité pour fournir les coordonnées du lien chez le fournisseur sélectionné, sans que le prix négocié compense cette charge.

- La plupart du temps, les clients ne sont pas en mesure – ou ne prennent pas le temps – de comparer les prix du CSPQ avec ceux du marché. Plusieurs s’attendent à ce que le CSPQ prenne l’initiative de fournir un balisage de ses prix par rapport à ceux du marché afin de démontrer sa pertinence.

### 8.2.3 Qualité de l’interaction avec le personnel du CSPQ

- Ce critère a obtenu le meilleur résultat sur le plan des réponses fournies par les questionnaires.
- Toutefois, dans l’ensemble de nos consultations, les clients ont déploré l’absence généralisée d’une « culture client » au CSPQ. Lors d’imprévus, de délais, de problèmes et de changement de procédures internes, plusieurs clients considèrent que le CSPQ n’est pas suffisamment proactif. Il arrive souvent que le client constate lui-même la situation, n’obtienne pas l’information requise et doive lui-même trouver des solutions.
- Plusieurs clients disent percevoir une lourdeur administrative lorsqu’ils transigent avec le CSPQ.
- Les clients perçoivent une compétence technique et un service à la clientèle très inégaux d’un représentant à l’autre et d’un service à l’autre.
- Plusieurs clients ont mentionné que le transfert d’un dossier lors du départ permanent ou temporaire d’un employé a des conséquences sur la qualité du service qu’ils reçoivent.
- Plusieurs clients ont indiqué que pour résoudre un problème ou obtenir une réponse à leur question, ils s’adressent aux échelons hiérarchiques supérieurs de leur organisation ou du CSPQ.

### 8.2.4 Délai de prestation de services

- La plupart des M/O clients consultés dans le cadre de ce mandat sont satisfaits des délais de livraison du CSPQ. Par contre, quelques M/O clients disent parfois souffrir de délais importants dans la livraison de services ou de composantes, ou encore dans l’obtention de réponses. Certains évoquent que ces situations compromettent le respect de leurs propres standards de services ou de gestion.

### 8.2.5 Facturation

- Le service de facturation a été centralisé en 2016. Ce faisant, de nombreux changements ont été apportés, entre autres par rapport aux détails inscrits sur les factures (nature des services, volumétrie, etc.). Plusieurs clients ont d’ailleurs remarqué des améliorations.
- Pour certains services, les clients sont satisfaits de l’information fournie sur les factures, mais pour d’autres, les factures ne présentent pas la bonne information pour pouvoir justifier la dépense à l’interne. Selon les services, les factures sont parfois trop détaillées ou encore trop sommaires.
- Des clients déplorent le fait que le CSPQ apporte des ajustements à la tarification sans les annoncer, sans les justifier, ni répondre adéquatement à leurs questions à ce sujet.

- Les délais de réception des factures sont aussi un facteur de mécontentement énoncé par plusieurs clients.
- Des ajustements sont parfois apportés à la tarification annuelle avec plusieurs mois de retard, parfois après la fin de l'année financière du M/O client. Ces situations causent des problèmes sur le plan budgétaire chez les clients.

### 8.2.6 Clarté et pertinence des ententes de services

- Les clients de certaines lignes de services évaluent que les ententes les liant au CSPQ sont à la fois claires et adéquates.
- Les ententes créent toutefois plusieurs insatisfactions :
  - Plusieurs ententes sont désuètes, particulièrement celle du RITM;
  - Rôles et responsabilités à clarifier : dans divers services, particulièrement en ressources humaines et dans les fonctions reliées aux finances, des M/O clients se verraient confier des responsabilités qui ne seraient pas prévues aux ententes ou qui seraient en contradiction avec les ententes actuelles;
  - Présence de longs délais avant de recevoir les ententes finales;
  - Trop de rigidité dans la négociation ou dans l'application des ententes.

Certains de ces éléments faisaient partie des constats ou des points d'amélioration suggérés par l'évaluation indépendante de 2010 et le rapport d'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ de 2012. Il faut toutefois mentionner que le rôle et la nature des ententes dans l'offre de services du CSPQ sont actuellement en processus de révision dans l'ensemble de l'organisation. Des travaux pour définir les types d'ententes du CSPQ ont été réalisés. Des gabarits d'entente de transfert et d'entente de services partagés ont été conçus et approuvés par le CODIR pour permettre l'uniformisation des pratiques à ce chapitre.

## 8.3 Conclusion et recommandations

Cette section du rapport voulait répondre à la question suivante :

- Les clients sont-ils satisfaits de la prestation de services?

Les clients se disent généralement satisfaits de la prestation de services du CSPQ. Toutefois, lors des consultations, l'absence d'une culture client a été déplorée par les M/O rencontrés.

En ce qui a trait aux pratiques de gestion de la satisfaction de la clientèle, il en existe plusieurs bonnes à l'intérieur des vice-présidences et des directions du CSPQ. Plusieurs transformations sont en cours, et certaines sont terminées; par exemple, la nouvelle Politique de gestion des plaintes et des commentaires, mise à jour en juin 2017. Malheureusement, et bien qu'il en ait pris l'orientation, le CSPQ, en tant qu'organisation, n'a pas encore mis en œuvre de processus harmonisés de gestion de la satisfaction de la clientèle. En outre, la consultation des clients révèle que la satisfaction des clients n'est pas encore influencée par la transformation en cours.

L'axe 3 du PTO jette de bonnes bases pour que la satisfaction de la clientèle s'améliore au cours des prochaines années, mais deux lacunes pourraient ralentir l'atteinte des objectifs établis. Premièrement, les sondages inclus à la planification découlent uniquement de demandes formulées par les secteurs d'affaires qui manifestent leur intérêt à cet égard. En 2016-2017, par exemple, seulement six sondages ont été planifiés et deux ont été effectivement conduits, ce qui semble peu, considérant l'ampleur de l'offre de services, alors que plus de cent vingt services sont offerts par le CSPQ. Deuxièmement, le CSPQ prévoit peu de mesures favorisant l'imputabilité en matière d'amélioration de la satisfaction de la clientèle.

---

### **Recommandations**

8.a) *Considérant que les M/O consultés n'utilisent pas les mêmes critères pour évaluer la qualité des services offerts, le CSPQ devrait définir et diffuser ses normes en matière de qualité.*

8.b) *Compte tenu de l'importance que revêt la satisfaction de la clientèle, nous recommandons que le CSPQ en fasse une évaluation régulièrement par l'entremise de sondages ou en utilisant les autres sources de renseignements prévues au processus systématisé et harmonisé de la satisfaction de la clientèle, tel que le suivi des plaintes, pour tous ses services, de façon à pouvoir :*

- *faire rapport au CODIR et au CA, au moins annuellement, de l'évolution de la satisfaction d'une partie significative de sa clientèle;*
- *utiliser les résultats pour influencer les priorités stratégiques de l'organisation et celles du développement des lignes de services.*

*Ce nouveau contexte ouvrira la voie à une plus grande imputabilité de la part des gestionnaires dépositaires de services envers la haute direction du CSPQ et éventuellement envers les clients et autres parties prenantes.*

---

## SECTION 9 - GOUVERNANCE DU CSPQ

Le CSPQ définit la gouvernance par une série d'activités de gestion et de gestes administratifs à caractère stratégique ayant pour but 1) d'orienter le développement et le fonctionnement de l'organisation, 2) de planifier ses activités stratégiques, d'en assurer le suivi et le contrôle et 3) de rendre compte de la performance et des résultats de l'organisation<sup>7</sup>.

La présente section évalue si les modalités de fonctionnement stratégique du CSPQ permettent d'optimiser l'offre de services de soutien administratif. Notamment :

- La gouvernance est-elle adéquate?;
- Le fonctionnement est-il aligné avec les orientations et le plan stratégique?

Nous avons analysé les mécanismes et les moyens déployés par le CSPQ et les parties prenantes pour répondre à la mission du CSPQ et pour prendre les décisions stratégiques et de gestion.

D'abord, il est important de mentionner qu'en vertu de sa loi constitutive, le CSPQ doit répondre à de nombreuses exigences, dont plusieurs sont en lien avec les pratiques de gouvernance :

- 
- Article 17 : *Le Centre doit se doter d'une politique d'examen et de traitement des plaintes qui lui sont formulées à l'égard des opérations reliées à la prestation des services qu'il rend.*
  - Article 18 : *Les affaires du Centre sont administrées par un conseil d'administration composé de onze membres nommés par le gouvernement, dont un président-directeur général. Au moins six membres autres que le président-directeur général sont issus de l'Administration gouvernementale, et au moins un de ceux-ci doit oeuvrer dans une région autre que celle de Montréal ou de Québec.*
  - Article 28 : *Le président-directeur général est responsable de l'administration et de la direction du Centre dans le cadre de ses règlements et de ses orientations. Il est assisté dans ces fonctions par un ou des vice-présidents nommés par le gouvernement, au nombre que ce dernier détermine pour un mandat d'une durée d'au plus cinq ans.*
  - Article 35 : *Le Centre doit constituer un comité de vérification placé sous l'autorité du conseil d'administration. Le comité examine la conformité de la gestion des ressources du Centre aux règles applicables et évalue l'efficacité de celui-ci dans l'utilisation de ses ressources; il fait rapport au conseil d'administration de ses constatations et de ses conclusions accompagnées, le cas échéant, de ses recommandations.*
  - Article 36 : *Le Centre peut, dans son règlement intérieur, pourvoir au fonctionnement du conseil d'administration. Il peut constituer un comité exécutif ou tout autre comité, pourvoir à leur fonctionnement et leur déléguer l'exercice des pouvoirs du conseil.*
- 

Quelques articles du règlement intérieur du CSPQ, qui prévoient les modalités quant au fonctionnement du CA, ont été mis à jour en juin 2015 afin d'assurer un meilleur fonctionnement des comités mis en place par le CA.

---

<sup>7</sup> Source : *Cadre de gestion de la gouvernance du CSPQ*, adopté le 16 septembre 2016.

Par ailleurs, la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (chapitre G-1.03) édicte que :

---

*Tout projet en ressources informationnelles au sens de la Loi doit être autorisé par le conseil d'administration du Centre selon les critères qui sont déterminés par le Conseil du trésor.*

---

En matière de gouvernance, le CSPQ respecte les lois auxquelles il est soumis. Il est à noter qu'il n'est pas assujéti à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE), mais qu'il s'en est inspiré, notamment lors de l'élaboration et de l'adoption du Cadre de gestion de la gouvernance en septembre 2016.

Dans les pages qui suivent, nous aborderons certains des éléments d'un cadre de gouvernance d'une organisation, soit : la structure, les instances et les pratiques (fonctionnement), les politiques et la surveillance ainsi que la reddition de comptes.

## 9.1 Structure, instances et pratiques

Le CSPQ est administré par un CA et dirigé par une équipe de direction. La structure de gouvernance est composée également de comités, de tables et de groupes de travail permanents ou temporaires.

Le CA vise à mettre en œuvre une gouvernance fondée sur les principes d'efficacité, de transparence et d'imputabilité<sup>8</sup>.

Le CSPQ vise les bonnes pratiques en matière d'éthique, de déontologie et de lobbying. Il s'est doté de plusieurs directives destinées aux ressources et a réalisé plusieurs actions au cours des dernières années, telles que la mise en place d'un comité sur l'éthique et l'intégrité, présidé par le PDG, dont le rôle est d'implanter une culture d'intégrité à l'échelle de l'organisme, de travailler à son maintien, à sa consolidation et à sa promotion. Un plan d'action en matière d'éthique et d'intégrité a été adopté et le comité veille à sa mise en œuvre et au suivi.

### 9.1.1 Conseil d'administration

Les responsabilités du CA ne sont pas décrites dans la loi constitutive du CSPQ, mais dans son règlement intérieur adopté en vertu de l'article 36 de sa loi.

Il y est mentionné à l'art. 2, alinéa 2 que le CA du Centre approuve le plan stratégique. Selon ce même règlement, l'élaboration des orientations est de la responsabilité du PDG (art. 5, alinéa 2).

L'article 39 de la loi sur le CSPQ établit la responsabilité du président du Conseil du trésor à l'égard des orientations du Centre. Il indique qu'il peut donner des directives sur les orientations et objectifs généraux que le Centre doit poursuivre.

---

<sup>8</sup> Source : Mandat du comité de gouvernance, mis à jour le 27 avril 2016.

Quoique le CSPQ ne soit pas soumis à la LGSE, il s'agit d'une référence en matière de gouvernance. Ainsi, l'article 14 de cette loi énonce des responsabilités qui incombent au CA :

- 
- *Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de la société, s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.*
  - *Le conseil est imputable des décisions de la société auprès du gouvernement et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre.*
- 

À cet égard, les règles de fonctionnement du CA dont s'est doté le CSPQ diffèrent des orientations retenues dans la LGSE.

Pour ce qui est de l'amélioration des pratiques de gouvernance et du respect des exigences qui leur sont dévolues, le CA et ses comités ont été actifs. Un exercice récent d'amélioration de la gouvernance a été réalisé par les administrateurs en s'inspirant des meilleures pratiques. Le Cadre de gestion de la gouvernance ainsi que le Cadre de gestion des comités du CA viennent appuyer cette volonté de préciser les rôles et responsabilités des diverses instances, d'établir clairement la portée de leurs actions et le calendrier de développement, d'approbation et de suivi. Mentionnons également l'introduction systématique de huis clos aux ordres du jour du CA et de certains comités, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance.

Malgré ces travaux récents et cette volonté du CA d'assumer un rôle stratégique, il semble que les communications avec le ministre se déroulent exclusivement avec le PDG. Dans les planifications des agendas futurs du CA, nous n'avons trouvé aucune trace d'une éventuelle rencontre du CA ou de la Présidente du conseil d'administration avec le ministre comme le suggère la LGSE. Par ailleurs, les rencontres entre le PDG et le ministre responsable sont fréquentes et le PDG fait rapport aux administrateurs sur une base statutaire à chacune des réunions du CA.

La répartition des rôles et des responsabilités entre la présidente du CA et le PDG est claire et bien établie. Pour ce qui est de l'équipe de direction, le CA et ses comités bénéficient d'une bonne collaboration de leur part. Une grande quantité d'information est d'ailleurs transmise au CA par l'équipe de direction.

### Composition du CA

Nous observons que la composition du CA évolue sur une base continue tout en conservant une base de mémoire corporative :

- Sept nouveaux administrateurs sur dix nommés en 2015 ou en 2016;
- Deux administrateurs nommés en 2013 et renouvelés en 2015;
- Une présidente en mandat depuis 2011.

Actuellement, quatre membres sur onze sont des membres indépendants (pas de lien d'affaires ni à l'emploi de l'organisation depuis au moins trois ans).

Aussi, selon l'information recueillie, la participation des administrateurs et leurs questionnements montrent un haut degré d'expertise multidisciplinaire et un rehaussement de la qualité des échanges au CA et aux comités du CA. Toutefois, nous n'avons constaté aucun portrait des expertises et des compétences actuelles ni profil de compétences et d'expériences

recherchées pour la nomination d'un membre, bien que cela soit inscrit au mandat du comité de gouvernance et d'éthique<sup>9</sup>.

---

### **Recommandations**

9.1.1.a) *Conformément aux bonnes pratiques et au mandat du Comité de gouvernance et d'éthique, établir le profil des compétences et de l'expérience recherchées chez les membres du CA, et le communiquer aux décideurs avant les prochaines nominations. Établir la cartographie des compétences et de l'expertise des membres du CA en poste et la mettre à jour annuellement.*

9.1.1.b) *Analyser les écarts entre le profil des compétences et de l'expérience recherchées chez les membres du CA. Élaborer un programme de formation continue pour les membres du conseil, conformément aux bonnes pratiques et au mandat du Comité de gouvernance et d'éthique.*

---

### **Fonctionnement du CA**

Nous avons été à même de remarquer, en consultant les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du CA, que le CA et ses comités se réunissent sur une base régulière et que les rencontres sont bien structurées. Il n'y a toutefois pas d'évaluation formelle du fonctionnement et du déroulement des réunions du CA et de ses comités sur une base annuelle comme le suggèrent les bonnes pratiques.

En matière d'orientation et de stratégie, le CA adopte les politiques et plans proposés par la direction. Bien qu'il y ait des échanges et des questions sur les présentations de la direction, aucune plage ne semble prévue pour des échanges sur des prises de position ou des orientations préalables.

Pour ce qui est de l'autorisation des projets en ressources informationnelles, le CA exerce cette responsabilité conformément aux critères déterminés par le Conseil du trésor.

---

### **Recommandations**

9.1.1.c) *Afin de faciliter la préparation des administrateurs et l'efficacité des séances du CA, il serait judicieux de mieux calibrer et cibler les documents déposés pour information au CA et aux comités, et de les rendre plus exécutifs.*

9.1.1.d) *Afin d'améliorer l'efficacité des réunions du CA et de ses comités, il serait souhaitable que la Présidente du conseil d'administration ou les présidents des comités touchés soient consultés et informés en amont des dépôts de recommandations de la direction.*

9.1.1.e) *Afin d'établir une vision commune, il serait souhaitable de prévoir une rencontre annuelle entre le CA et le ministre pour échanger sur les orientations et stratégies gouvernementales.*

---

---

<sup>9</sup> Mandat du Comité de gouvernance et d'éthique, mis à jour le 27 avril 2016.

---

9.1.1.f) Conformément aux bonnes pratiques et au mandat du Comité de gouvernance et d'éthique, concevoir des outils visant à 1) évaluer le fonctionnement du conseil, 2) mesurer le travail et la performance de chacun des membres, 3) mettre en œuvre le processus d'évaluation sur une base annuelle.

---

### Comité du CA

Par rapport à 2010, nous constatons une grande amélioration de l'apport des comités du CA. Plusieurs éléments montrent l'évolution et l'amélioration des pratiques des mandats et du fonctionnement. Soulignons par exemple que le Comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines a vu son mandat être scindé en deux. Considérant l'importance accordée par le Centre aux ressources humaines et à la clientèle, le nouveau Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle a été créé en 2016.

Quatre comités assistent le CA dans ses fonctions. Leurs mandats, fonctions et règles de fonctionnement sont bien documentés. Les présidents de comité font systématiquement un rapport verbal des travaux de leur comité à chaque CA et les recommandations des comités sont soumises au CA pour approbation.

Le Cadre de gestion des comités prévoit pour chaque comité : le domaine<sup>10</sup>, le sujet, la fréquence et l'action requise<sup>11</sup>, et dote les comités d'un calendrier. Toutefois, certains livrables décrits dans les mandats des comités ne sont pas inscrits dans le Cadre de gestion des comités. De plus, certaines fonctions ou responsabilités inscrites dans les mandats n'ont pas encore été assumées.

La composition des comités est ajustée lors du départ d'un membre. Une évaluation des membres et du fonctionnement de chacun des comités ainsi qu'une revue complète de la composition des comités devraient être effectuées annuellement conformément aux bonnes pratiques.

Nous avons observé que lorsque les membres d'un comité ne reçoivent pas les documents suffisamment à l'avance, ils demandent soit une séance de travail, soit un délai pour transmettre leurs commentaires, reportant ainsi la recommandation au CA.

---

### Recommandations

9.1.1.g) Afin d'avoir un portrait complet et harmonisé des responsabilités et des activités de chacun des comités, il serait opportun d'ajouter les éléments et livrables décrits dans les mandats des comités mais non inclus dans le cadre de gestion des comités du CA (évaluation, profil, formation des membres du CA, ...) ni prévus au calendrier.

---

<sup>10</sup> Domaines : Gestion contractuelle, Relations clientèle, Ressources financières, Ressources humaines, Ressources informationnelles, Vérification interne.

<sup>11</sup> Action requise : recommandation ou Information.

---

9.1.1.h) Conformément au mandat du Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle, s'assurer qu'une évaluation périodique bien ciblée de la satisfaction de la clientèle soit effectuée et que la direction prenne les moyens appropriés pour régler les problèmes relevés.

---

## Conclusion

Le CSPQ a déployé de multiples mécanismes pour soutenir le CA et ses comités dans l'évolution de sa gouvernance. Notre analyse des obligations et des responsabilités attribuées au CA et à ses comités permet de conclure que le CA effectue un bon encadrement et suivi des activités du PTO. Bien qu'il pourrait consacrer davantage de temps aux orientations, aux choix sur des éléments stratégiques et à la stratégie à long terme, le CA s'acquitte de l'ensemble de ses responsabilités.

Les membres du CA que nous avons rencontrés ont une compréhension claire du mandat du CSPQ et de son alignement sur les attentes et orientations gouvernementales, ce qui est primordial pour assumer adéquatement leurs fonctions.

Dans le contexte où une réflexion stratégique est sur le point de s'amorcer pour produire le plan stratégique 2018-2021, il serait souhaitable que le CA puisse échanger avec les autorités gouvernementales au sujet de questions liées au mandat ou aux politiques susceptibles d'améliorer le fonctionnement du CSPQ. Ainsi, il pourra jouer un rôle plus stratégique et s'assurer, conformément aux bonnes pratiques, que le plan stratégique 2018-2021 du CSPQ est conforme à son mandat et à la vision du législateur.

## 9.1.2 Équipe de direction

L'équipe de direction est relativement nouvelle. Les quatre vice-présidents ont été nommés entre mai 2015 et juin 2016, et un nouveau PDG par intérim l'a été en juillet 2017. Les mandats des PDG des organisations gouvernementales sont généralement de cinq années et peuvent être renouvelés; c'est aussi ce qui est prévu à l'article 21 de la loi du CSPQ. Or, depuis sa création en 2005, nous constatons que la durée moyenne des mandats des PDG est d'environ dix-huit mois. Ainsi, sur une période de douze années, sept PDG, en excluant les intérimaires, se sont succédés à cette fonction pour une durée variant d'un mois à près de trois ans. Dans le contexte d'une organisation ayant douze années d'existence, cela laisse peu de temps au principal dirigeant pour définir des orientations, les déployer et mobiliser son équipe afin de réaliser les travaux pour l'atteinte des objectifs. Cela laisse aussi peu de temps aux équipes de direction et aux employés pour s'approprier la vision et s'y mobiliser.

Le PDG est appuyé par une équipe de neuf membres dont sept siègent au CODIR avec lui. Une multitude d'instances (comités, tables, groupes de travail, permanents ou temporaires) composent également l'organisation de la gouvernance stratégique et de gestion. Le tableau suivant présente les comités permanents et ceux en lien avec la troisième phase du PTO.

Comités permanents	Président du comité
CODIR	PDG
Comité sur l'éthique et l'intégrité	PDG
Comité d'orientation et de vigie contractuelle (COVC)	PDG
Comité de gouvernance du portefeuille de projets	PDG
Comité de la sécurité de l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'accès à l'information (CSIPRPAI)	VPSI
Sous-comité d'intégration de la sécurité de l'information	VPSI
Comités de gestion des VP (4)	Chaque vice-président
Comités du PTO	
Table sur l'évolution de l'offre de services	VPSI
Groupe de travail sur la gestion de la performance	DPRC
Table sur les relations avec la clientèle et le développement des affaires	PDG
Groupe de travail sur la consolidation et l'amélioration des services en acquisition	Vice-présidente aux ressources matérielles et aux moyens de communication
Table sur l'architecture d'entreprise	VPSA
Groupe de travail sur la maîtrise des coûts et le calcul des économies	VPRHF
Comité de gouvernance des projets et des actifs	VPSI

Ces différents forums avaient pour objectif de favoriser le travail en équipe et la participation d'un grand nombre d'intervenants et de représentants de tous les secteurs de l'organisation. En contrepartie, la multiplication des instances peut causer une certaine lourdeur dans la prise de décision et rendre difficile l'imputabilité.

Il y a actuellement quatre vice-présidences responsables des offres de services des huit domaines d'affaires et des principales fonctions de gestion, ainsi qu'une équipe composée de cinq directions.

Le rôle et le mandat du CODIR sont documentés. Entre autres, le CODIR appuie le PDG dans ses fonctions de gestion des activités courantes, la prise de décision sur les dossiers stratégiques en lien avec la gestion quotidienne, l'élaboration du plan stratégique et la reddition de comptes. Il assure également la cohésion entre les différentes unités administratives. Outre le CODIR, les fonctions suivantes agissent aussi comme soutien au PDG : la Direction des affaires juridiques (DAJ), la DPRC, la Direction des communications et la Direction de l'observance des règles contractuelles et de l'audit interne (DORCAI).

---

### **Recommandation**

*9.1.2) L'article 27 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État attribue au Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle du CA la responsabilité d'élaborer et de proposer un profil des compétences et de l'expérience pour la nomination du PDG, et de participer à la sélection des dirigeants. Cette pratique contribue à maintenir une certaine stabilité des orientations de l'organisation et de*

*la mobilisation des équipes en place. Nous recommandons d'envisager la possibilité d'attribuer au CA du CSPQ des responsabilités de cette nature.*

---

### 9.1.3 Fonction d'audit interne

La fonction d'audit interne relève de la DORCAI. Cette direction doit fournir aux instances de gouvernance une évaluation objective et indépendante du fonctionnement des systèmes, des activités et des processus de l'organisation, ainsi qu'une appréciation du degré de contrôle de ceux-ci.

Au cours des dernières années, l'équipe a mis beaucoup d'efforts sur le suivi des recommandations et des correctifs des nombreux rapports du Vérificateur général du Québec (VGQ) comme sur la validation des données du RAG. En conséquence, le secteur a réalisé peu de missions d'audit interne liées à la gestion des risques et à l'optimisation des ressources. Comme le souligne l'Institut des auditeurs internes<sup>12</sup>, la fonction d'audit peut apporter de la valeur ajoutée si elle a la capacité et les ressources nécessaires pour réaliser des mandats qui procurent au comité d'audit une assurance objective sur la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque et les processus de contrôle.

La Politique d'audit interne, entrée en vigueur en juin 2007, a été mise à jour et adoptée en juin 2017. La politique, les responsabilités et modalités de fonctionnement de la fonction d'audit interne de même que la planification annuelle et triennale de vérification interne sont soumises au Comité de vérification et de gestion des risques (CVGR) qui en recommande l'adoption au CA. La DORCAI doit faire sa reddition de comptes et soumettre annuellement son rapport d'activité et d'assurance qualité au CVGR.

Conformément aux bonnes pratiques, les activités d'audit interne relèvent du CVGR sur le plan fonctionnel et du PDG sur le plan administratif<sup>13</sup>. Les responsabilités et rôles des instances (CA, CVGR, PDG, CODIR, gestionnaires, audit interne) sont décrits explicitement dans la politique d'audit interne. Au besoin, certaines missions sont confiées à des experts externes.

---

#### **Recommandation**

*9.1.3) Pour que l'audit interne puisse apporter davantage de valeur ajoutée à l'organisation, il serait souhaitable que le secteur réalise un plus grand nombre de mandats d'audit portant sur l'évaluation des risques et des contrôles ainsi que sur l'optimisation des ressources.*

---

## 9.2 Politiques

Nous avons recensé plus de 60 cadres, politiques, règlements et directives, ce qui représente un volume important. Ceux-ci couvrent l'ensemble des fonctions d'une organisation gouvernementale. Le CSPQ maîtrise bien son environnement réglementaire.

---

<sup>12</sup> Organisme international qui promeut la pratique professionnelle de l'audit interne.

<sup>13</sup> Source : *Politique d'audit interne*, adoptée le 16 juin 2017.

Nous avons remarqué que quelques politiques n'avaient pas fait l'objet d'une revue ou d'une mise à jour au cours des trois dernières années. Cependant, le cadre de gouvernance adopté en septembre 2016 précise à quel moment celles-ci seront mises à jour et soumises au Comité de gouvernance et d'éthique.

### 9.3 Surveillance et reddition de comptes

Le temps dévolu à l'examen, au suivi ou à l'approbation des documents soumis par la direction au CA et à ses comités est important, comme en font foi les ordres du jour consultés.

Les textes recensés sur le rôle du CA (RAG, Web, loi, règlements intérieurs, etc.) ne font aucunement mention de ses responsabilités en matière de surveillance. Toutefois, le CA a délégué la fonction de surveillance à ses quatre comités qui lui font ensuite rapport; la documentation ne fait pas l'objet d'une présentation au CA, mais est déposée pour information. Ceci est une pratique courante. Toutefois, tous les administrateurs demeurent responsables de l'exercice de cette surveillance.

Nous avons pu constater que le CA ou ses comités exercent notamment le suivi :

- de la mise en œuvre et du bilan du PTO;
- des enjeux et des défis du service à la clientèle;
- des projets majeurs;
- des risques;
- des recommandations du VGQ et de l'audit interne;
- de la gestion contractuelle.

En matière de reddition de comptes, la direction présente des états d'avancement et des bilans au CA ou à ses comités sur une base régulière. Toutefois, ceux-ci contiennent peu d'analyses et nous n'avons pas répertorié de tableaux de bord avec des indicateurs de performance. En effet, tout comme cela était le cas lors du rapport d'évaluation de la loi de 2010, l'organisation a défini très peu de cibles ou d'objectifs précis et mesurables qui permettraient d'effectuer un suivi rigoureux de l'atteinte des objectifs et d'apporter des ajustements requis au besoin. Les suivis sont surtout axés sur les jalons et le pourcentage d'avancement des activités, mais très peu sur les livrables produits, sur l'évaluation des résultats ou les conséquences de l'action réalisée; par conséquent, la performance après les changements est peu mesurée.

Ainsi, des améliorations pourraient être apportées, dont :

- Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces;
- S'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la société soit mis en place et en assurer le suivi;
- Définir et suivre des indicateurs de résultats dans un tableau de bord exécutif.

Conformément aux exigences réglementaires, le Centre s'est doté d'une politique et d'un processus d'examen et de traitement des plaintes, et il effectue sa reddition de comptes dans son RAG. Toutefois, celle-ci ne fait pas l'objet d'une présentation distincte ou d'un suivi au CA.

---

**Recommandation**

9.3) Afin de permettre à la haute direction et aux membres du CA et des comités de bien assumer leur rôle de surveillance, le CSPQ devrait faire une revue des éléments prioritaires à suivre, se doter de cibles et d'indicateurs, les intégrer dans des tableaux de bord comportant des analyses de résultats, d'écart et d'effets.

---

## 9.4 Conclusion

Cette section du rapport voulait répondre aux questions suivantes :

- Les modalités de fonctionnement stratégique du CSPQ permettent-elles d'optimiser l'offre de services de soutien administratif? :
  - La gouvernance est-elle adéquate?;
  - Le fonctionnement est-il aligné avec les orientations et le plan stratégique?

Notre analyse conclut que les approches de gouvernance sont adéquates. Le CSPQ et son CA ont réalisé de nombreux changements et doivent poursuivre – voire accélérer – la mise en œuvre d'une gouvernance fondée sur les principes d'efficacité, de transparence et d'imputabilité.

En ce qui a trait au soutien des orientations et du plan stratégique, certaines améliorations pourraient être apportées. En effet, les mécanismes actuels de surveillance et de reddition de comptes doivent être renforcés afin de permettre à la haute direction et aux membres du CA d'obtenir l'assurance raisonnable que toutes les instances et unités s'acquittent adéquatement de leurs responsabilités respectives envers la clientèle, le Conseil du trésor, le ministre et autres parties prenantes.

## SECTION 10 - GESTION DES RESSOURCES

### 10.1 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est une composante importante du modèle de gouvernance et de gestion d'une organisation. Elle doit être conçue pour permettre à cette dernière de fonctionner de manière efficace et efficiente. Pour réaliser l'analyse de la structure du CSPQ, nous avons considéré les bases de référence suivantes :

- Les CSP ayant atteint un stade de maturité élevé présentent diverses caractéristiques, notamment des fonctions centralisées qui appuient toutes les divisions de l'entité sur les plans essentiels : la stratégie, la planification, la gouvernance, la gestion des fournisseurs et la gestion financière;
- Dans son 31<sup>e</sup> rapport, la Commission de l'administration publique énonce des critères qui font qu'une organisation est considérée comme performante. On y retrouve entre autres une gestion adéquate des ressources humaines, financières et informationnelles;
- De façon générale, les M/O s'appuient sur une fonction administrative vouée au soutien à l'organisation;
- À Services partagés Canada, organisme présentant de grandes similitudes avec le CSPQ, une direction est consacrée entre autres aux finances et aux ressources humaines.

La centralisation des activités de gestion financière et humaine permet une concentration accrue sur la mission interne et l'aide à l'organisation. Elle permet aussi d'assumer un meilleur leadership sur le plan des modes de gestion et des orientations organisationnelles.

Dans son Cadre de gestion de la gouvernance, adopté le 16 septembre 2016, le CSPQ se réfère à la notion de performance. Il définit la gouvernance par une série d'activités de gestion et de gestes administratifs à caractère stratégique ayant pour but de rendre compte de la performance et des résultats de l'organisation.

Aussi, une analyse de la structure organisationnelle du CSPQ révèle la présence de fonctions stratégiques centralisées, soit : la DAJ, la Direction des communications, la DORCAI, la DPRC et le secrétariat général.

Toutefois, cette analyse et l'information cumulée lors de nos travaux ne permettent pas de conclure à une fonction centralisée du côté de la gestion des ressources financières et humaines. En effet, nous observons que la VPRHF regroupe deux types d'activités : celles ayant trait à l'aide à l'organisation et celles offertes à la fois au CSPQ et à ses clients.

D'autre part, dans le cadre de nos rencontres, il a été fait mention d'activités de soutien administratif réalisées au sein des vice-présidences, pour ce qui est entre autres de la performance des processus et de la relation avec la clientèle. Les organigrammes détaillés de certaines vice-présidences confirment la présence de fonctions vouées à ces sujets.

Dans les dernières années, des travaux ont été effectués pour évaluer le nombre d'ETC affectés au soutien administratif de manière plus large (gestion financière, gestion budgétaire, ressources humaines, etc.) qui sont rattachés aux vice-présidences. Cependant, ils n'ont pas

été concluants et d'autres sont prévus. Nous ne pouvons donc apprécier l'ampleur du phénomène, mais nous ne pouvons non plus en nier la présence. Ce dédoublement des fonctions administratives dans chacune des vice-présidences contribue à un mode de fonctionnement en silo et génère de l'inefficience.

---

### **Recommandation**

10.1) Afin d'accroître le rôle stratégique et le leadership de la gestion des ressources financières et humaines au sein de l'organisation et d'accentuer l'interaction et la collaboration des fonctions administratives avec les lignes d'affaires, le CSPQ devrait analyser sa structure organisationnelle et envisager la possibilité de :

- mettre en place une fonction d'administration distincte;
  - regrouper les fonctions de soutien actuellement réparties dans l'organisation.
- 

## **10.2 Gestion des ressources**

Les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles constituent des activités administratives qui soutiennent l'organisation dans sa prestation de services et la réalisation de sa mission. Elles jouent un rôle de premier plan auprès des hautes instances, en produisant de l'information de gestion et une reddition de comptes en temps opportun, mais aussi auprès des gestionnaires de l'organisation en générant de l'information de gestion et en agissant à titre de conseiller-expert dans les sujets qui relèvent d'eux. La présente section vise à répondre à la question suivante :

- La gestion des ressources (humaines, informationnelles, financières et matérielles) permet-elle d'optimiser les façons de faire?

### **10.2.1 Ressources financières**

Une bonne planification financière est nécessaire pour s'assurer que tous les besoins en ressources de l'organisation soient bien identifiés. La Direction générale des finances, qui relève de la VPRHF, a pour mandat principal de contribuer à la performance financière du Centre. Pour ce faire, elle offre des services d'expertise budgétaire et d'expertise comptable, des activités de revenu et de facturation, de coût de revient, de tarification, de calcul des économies gouvernementales, des processus financiers et du contrôle interne. Elle a aussi le mandat d'apporter une valeur ajoutée aux diverses fonctions de l'organisation en soutenant l'optimisation de la performance financière des secteurs.

#### **Processus budgétaire**

Chaque année, ce processus fait l'objet d'améliorations pour chacune de ses composantes : revenus, charges et investissements. Ces améliorations ont permis que le budget 2017-2018, approuvé par le CA, soit déposé dans les délais impartis, ce qui est une première dans l'histoire du CSPQ.

L'exercice de suivi budgétaire est effectué quatre fois par année et les écarts avec le budget sont discutés avec les gestionnaires. Les résultats de cette analyse sont présentés au CODIR et au CVGR. Un sommaire est déposé au CA à titre informatif. Cela permet à la direction d'avoir

une vue d'ensemble de la situation et, le cas échéant, de revoir les priorités organisationnelles en cours d'exercice.

Dans les dernières années, des écarts ont été observés entre les budgets établis et les résultats financiers. Ceux-ci s'expliquent notamment par le nombre de projets réalisés inférieur à celui prévu.

### Économies gouvernementales

Une autre activité importante de la Direction générale des finances est l'établissement des économies gouvernementales. Puisque la mission du CSPQ est de générer des économies gouvernementales, la reddition de comptes à ce chapitre présente une importance cruciale. Le cadre méthodologique de calcul et de suivi des économies gouvernementales, conçu et approuvé en 2014, a permis de mieux définir les rôles et responsabilités des différents intervenants ainsi que l'approche méthodologique de calcul des économies.

Malgré cela, l'organisation n'estime des économies que pour quelques produits et services. Les explications obtenues sont que le calcul des économies gouvernementales est parfois un concept très difficile à quantifier, étant donné que les produits et services ne sont pas nécessairement équivalents à ceux qui se retrouvaient dans les ministères ou organismes (par exemple, technologie plus récente, ajout de mesures de sécurité). Toutefois, bien que cela puisse être assez complexe, il nous apparaît que cet exercice devrait être réalisé pour l'ensemble des services offerts.

Par ailleurs, un groupe de travail a récemment été constitué pour entre autres mettre à jour les méthodes de calcul des économies générées par les services du CSPQ afin d'en rendre compte.

### Coût de revient et tarification

Annuellement, des améliorations sont apportées à la production du coût de revient. Pour plusieurs secteurs d'activité, l'estimation des coûts de revient est réalisée deux fois par année et présentée annuellement au CODIR.

Les grandes étapes de mise à jour du coût de revient incluent :

- l'obtention de l'information des secteurs d'affaires;
- le calcul du coût de revient par la Direction générale des finances;
- les analyses des résultats pour les dépositaires de produits et de services de même que les vice-présidents.

Selon la politique de tarification en vigueur au CSPQ, la tarification des produits et des services est basée sur le coût complet, c'est-à-dire que tous les montants, directs ou indirects, encourus pour la prestation de services sont inclus. En 2016-2017, le Centre a entrepris un virage quant à la facturation des services, passant d'ententes forfaitaires dans certains secteurs à un mode de facturation établi sur la consommation. Cette décision a engendré des augmentations et des diminutions de tarification à différents M/O clients, mais n'a eu que très peu d'incidence sur les revenus totaux du CSPQ.

En terminant, certains gestionnaires ont mentionné avoir conçu des outils et des approches pour générer de l'information de gestion. En outre, ils ont souligné la complexité entourant la production de renseignements financiers, l'établissement du coût de revient et la production de rapports de gestion.

---

### **Recommandations**

- 10.2.1.a) *Considérant l'importance que revêtent les économies gouvernementales engendrées par les travaux du CSPQ et le fait que ce concept est à la base des intentions du législateur, le Centre devrait augmenter le nombre de services pour lesquels le calcul est réalisé. Pour les situations où les données sont difficiles à obtenir, il est préférable d'en faire mention et d'avoir recours à des estimations plutôt que de ne rien présenter.*
- 10.2.1.b) *Le recours à des approches et à des outils créés par les gestionnaires pour produire de l'information de gestion présente des risques d'erreurs étant donné la manipulation et la ressaisie de données. Par ailleurs, le dédoublement de ces activités représente des coûts supplémentaires. Le CSPQ devrait donc établir un portrait étoffé de la situation et s'assurer de mettre en place les solutions permettant de générer, de manière centralisée, de l'information de gestion fiable et utile à la prise de décision.*
- 

### **10.2.2 Ressources humaines**

Au cours des dernières années, des efforts importants ont été consentis pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines du CSPQ. Le RAG 2015-2016 fait état de plusieurs initiatives touchant par exemple la gestion du changement, la reconnaissance, l'accueil des nouveaux employés ou le recours au Programme d'aide aux employés.

Le Cadre de gestion des comités du CA prévoit l'adoption par le PDG<sup>14</sup>, à une fréquence annuelle, des éléments suivants :

- Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO);
- Stratégie de mobilisation du personnel;
- Plan d'amélioration des compétences;
- Programmes de planification de la relève (gestionnaires et postes-clés).

#### **Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)**

Des exercices annuels ou bisannuels de GPMO présentent une vue de l'ensemble de la main-d'œuvre du CSPQ ainsi qu'une analyse de la vulnérabilité des postes, par exemple le nombre de postes stratégiques ou uniques. Les résultats de ces exercices sont communiqués aux gestionnaires qui sont responsables d'en faire la gestion et le suivi. Selon les renseignements obtenus, le CSPQ ne s'est pas doté de processus pour suivre, sur le plan organisationnel, les actions prises par les secteurs.

---

<sup>14</sup> Le cadre a été adopté en juin 2017, mais est encore sujet à des modifications à la suite de la mise à jour récente de la politique d'audit interne.

Le CSPQ a été visé par les restrictions gouvernementales relatives à l'embauche de personnel. En 2014-2015, alors qu'un gel du recrutement avait été instauré du côté gouvernemental, le CSPQ a excédé sa cible de 47,73 équivalent temps complet (ETC) pour une consommation de 2021,73 ETC<sup>15</sup>. Le gel de recrutement gouvernemental a pris fin le 31 mars 2015, sauf pour les M/O ayant dépassé leur cible en 2014-2015. Le CSPQ étant touché par cette mesure, un décret a maintenu le gel de recrutement pour ce dernier. En 2015-2016, la cible était de 1645,06 ETC et le CSPQ l'a dépassée de 52,61 ETC<sup>16</sup>.

En 2016-2017, le CSPQ a obtenu du Conseil du trésor un rehaussement de son effectif de 109 ETC afin d'internaliser les spécialités névralgiques en TI et de répondre à des enjeux particuliers du Centre. Cette décision inclut également la fin du gel de recrutement pour le CSPQ.

### Stratégie de mobilisation du personnel

Dans le cadre de l'axe 5 du PTO, un état de situation a été réalisé en 2015-2016 sur les activités et leviers pour accroître la mobilisation du personnel qui a découlé en une Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018, lancée en septembre 2016. À la suite de cet exercice, plusieurs activités de mobilisation ont été réalisées :

- Organisation de rencontres des cadres;
- Mise en œuvre d'activités de reconnaissance;
- Réalisation de rencontres du PDG avec le personnel et les gestionnaires;
- Mise en place d'un réseau jeunesse;
- Mise en place d'initiatives de communication interne;
- Rencontres sur l'éthique organisationnelle avec tous les gestionnaires du Centre.

Enfin, en février 2016, le CSPQ a décidé d'implanter la norme « Entreprise en santé » visant la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration durable de pratiques de gestion favorables à la santé des personnes en milieu de travail. Le sondage auprès des employés a été mis en ligne en mai 2017 et il est prévu que le premier plan d'action soit exposé à ces derniers en février et en mars 2018.

### Plan d'amélioration des compétences

Le CSPQ a adopté un Plan d'action en matière d'amélioration des compétences pour la période 2016-2019. Ce plan découle du Cadre de gestion de l'amélioration des compétences adopté en 2013 par le CODIR et est aligné avec le PTO. Plus spécifiquement, il cherche à ce que le personnel acquiert les compétences requises pour atteindre les objectifs du PTO, par exemple pour le service à la clientèle ou le leadership de gestion. Il est structuré autour de sept actions comptant chacune des moyens spécifiques, des échéances et des responsables. Selon la Direction de la gestion des ressources humaines, en date du 15 juin 2017, les deux tiers des moyens sont terminés ou en cours de réalisation selon les échéances prévues. Des éléments du

---

<sup>15</sup> *Rapport annuel de gestion 2014-2015*, p. 120.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 123.

plan ont été abandonnés ou sont en retard, surtout pour des raisons de manque de personnel ou d'ajustement des priorités à la suite des changements d'orientation.

### Programmes de planification de la relève (gestionnaires et postes-clés)

Depuis 2012, des programmes de planification et de préparation de la relève de gestion ont été exécutés au CSPQ. Ils se sont appuyés sur l'expérience de M/O ayant adopté des programmes similaires. Un arrimage avec les exercices de GPMO du CSPQ a également été fait.

La planification de la relève est fortement influencée par le nombre de départs d'employés. Le tableau suivant, compilé par le CSPQ, permet de comparer sa situation à celle de la fonction publique.

**Historique par comparaison avec la fonction publique** (Sources : Médias, SCT.)

	Taux de départs volontaires				Taux de mutations			
	2012-2013 %	2013-2014 %	2014-2015 %	2015-2016 %	2012-2013 %	2013-2014 %	2014-2015 %	2015-2016 %
CSPQ	13,80	13,36	14,69	7,49	9,84	8,48	10,37	4,08
Fonction publique	10,62	10,57	10,58	13,49	5,16	5,38	5,67	8,26

Les taux pour le personnel régulier sont calculés par les formules suivantes du Secrétariat du Conseil du trésor :

Taux de départs volontaires :	$\frac{(\text{Retraite} + \text{Mutation sortie} + \text{Démission}) \times 100}{\text{Moyenne de population}}$	Taux de mutations :	$\frac{\text{Mutation sortie} \times 100}{\text{Moyenne de population}}$
-------------------------------	---	---------------------	--

On observe un renversement important de la situation en 2015-2016, alors que les taux de départs volontaires ont connu une baisse de 49 % pour le CSPQ, passant de 14,69 % à 7,49 %, tandis que ce taux augmentait de 27,50 % au sein de la fonction publique, passant de 10,58 % à 13,49 %.

Selon les renseignements obtenus de la Direction de la gestion des ressources humaines, cela s'explique principalement par la diminution significative du nombre de retraites au CSPQ en 2015-2016. Toutefois, le taux de mutations, une composante du calcul du taux de départs volontaires, semble avoir également influencé ce résultat, la baisse ayant été de 60,6 %, passant de 10,37 % à 4,80 %. D'après les données compilées en date du 31 juillet 2017, le taux de départs volontaires pour l'année 2016-2017 sera de 15,39 % pour le CSPQ et de 11,51 % pour l'ensemble de la fonction publique.

### Recommandation

10.2.2) *Un taux élevé de départs volontaires, tel que celui observé au cours des dernières années et celui prévu en 2016-2017, a des conséquences sur le maintien de l'expertise et sur les coûts liés au recrutement et à la formation du nouveau personnel. Il peut aussi nuire à la mobilisation des équipes en place. Le CSPQ*

*devrait enclencher une démarche permettant de mieux cerner les raisons des départs volontaires et des mutations, et ainsi prendre les mesures qui s'imposent.*

---

### 10.2.3 Ressources matérielles

La gestion contractuelle est une activité cruciale, au cœur de la raison d'être d'un CSPQ. Elle doit être exemplaire, efficace et optimale. Dans le cadre du PTO (axe 2), les pratiques en gestion contractuelle ont été revues en s'appuyant sur la Loi sur les contrats des organismes publics et les bonnes pratiques. Un processus de référence en gestion contractuelle a été élaboré. Pour ce faire, le CSPQ s'est inspiré des meilleures pratiques en matière d'acquisition. Il a entre autres consulté des rapports de l'OCDE ainsi que les meilleures pratiques déployées dans différents pays et ailleurs au Canada. Les recommandations du VGQ, formulées lors de cinq mandats réalisés sur des démarches d'octroi de contrats, ont été prises en compte dans l'établissement de ce processus.

De plus, les procédures retenues tiennent compte des risques inhérents au processus d'acquisition.

Plusieurs intervenants contribuent à la surveillance en matière de gestion contractuelle :

- Le Comité d'orientation et de vigie contractuelle (COVC), composé du PDG, de la Responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC) et des représentants de la DAJ et de la DORCAI, a le mandat d'analyser les demandes d'autorisation des contrats supérieurs à 1 M\$ et des avenants liés à ces contrats, pour ensuite en recommander l'approbation au PDG. Le COVC effectue la vigie sur les contrats gérés par le Centre en fonction des risques. Il recommande l'encadrement et les orientations requises en gestion contractuelle et s'assure de disposer d'une planification annuelle globale. Il fait rapport semestriellement au CVGR;  
Du lancement du PTO au 31 mars 2017<sup>17</sup>, le COVC a tenu vingt-et-une rencontres et analysé cent un dossiers de plus de 1 M\$ (valeur de 1,4 G\$);
- Les rôles et responsabilités du RORC sont définis à la politique sur les responsables de l'observation des règles contractuelles et sont précisés aux lignes internes de conduite du CSPQ. La responsabilité du RORC est assumée par la vice-présidente aux ressources matérielles et aux moyens de communication;
- La DORCAI évalue l'application du Processus de référence et des orientations en matière de gestion contractuelle. Elle est également responsable de concevoir, de déployer et d'administrer un mécanisme indépendant de traitement des plaintes des fournisseurs et des prestataires de services, et de révision des évaluations de rendement des fournisseurs.

Les règles internes de gestion contractuelle prévoient que les contrats et autres engagements financiers d'une valeur de 5 M\$ et plus soient autorisés par le CA.

De nombreux changements ont été mis en œuvre depuis 2015-2016 de la part du gouvernement pour diminuer les risques de corruption, de collusion et de toute influence indue dans les

---

<sup>17</sup> Présentation au CA, 31 mars 2017, Bilan et perspectives, *Plan stratégique 2015-2018*.

processus d'octroi de contrats. Dans la foulée de ces changements, le CSPQ s'est doté des mécanismes d'encadrement suivants :

- Directive sur les cadeaux, marques d'hospitalité et autres avantages offerts à un membre du personnel dans le cadre de ses fonctions;
- Directive administrative en matière de lobbyisme;
- Directive sur la prévention et la gestion des conflits d'intérêts;
- Directive sur l'attestation de l'obligation de confidentialité et de la déclaration de conflit d'intérêts;
- Modalités de composition des comités de sélection.

Le CSPQ a amorcé sa démarche de gestion de risques de collusion et de corruption par le dépôt d'un plan de gestion conformément à la directive sur la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle du Conseil du trésor.

Pour réduire les risques en gestion contractuelle, le CSPQ a pris les mesures nécessaires pour les gérer de manière proactive. Il a bien identifié ses enjeux et ses priorités pour 2017-2018, soit : 1) le maintien et la consolidation de la vigie, 2) la définition des orientations organisationnelles et 3) la consolidation et l'amélioration des services d'acquisition<sup>18</sup>.

Les rapports au CA mentionnent que des efforts considérables ont été déployés pour la formation du personnel en matière d'attribution et de gestion contractuelle.

Par ailleurs, lors des entrevues tenues avec les gestionnaires des lignes d'affaires, des commentaires ont été émis sur le fait que ces changements entraîneraient des délais supplémentaires et affecteraient la performance de l'organisation. Plus précisément, le processus d'achat semble avoir un effet important sur la livraison des projets et la mise en place de l'évolution de l'offre de services. Conséquemment, cela provoque des effets directs sur le coût, les délais et la satisfaction de la clientèle.

---

### **Recommandation**

*10.2.3) Considérant l'importance de la performance en matière d'acquisition et l'ampleur de la réglementation qui régit les différents aspects qui l'entourent, le CSPQ devrait réaliser une analyse de risques des processus d'acquisition dans le cadre du déploiement du Processus de référence en gestion contractuelle et établir les modalités de fonctionnement et les contrôles optimaux afin d'avoir un processus qui respecte les exigences réglementaires et qui est performant.*

---

## **10.2.4 Ressources informationnelles**

Cette section présente les politiques, processus et pratiques du CSPQ pour assurer la planification et la gestion des ressources informationnelles. La sécurité des TI, la gestion des bénéfices et la reddition de comptes sont aussi abordées.

---

<sup>18</sup> Présentation au CA, 31 mars 2017, Bilan et perspectives, *Plan stratégique 2015-2018*, p. 5.

## Planification des projets en TI

Depuis 2015, trois initiatives importantes ont permis de renforcer la capacité de planification des projets en TI : la mise en œuvre du Modèle organisationnel de gestion des solutions d'affaires, l'élaboration du Modèle de gestion du portefeuille de projets et les travaux d'architecture d'entreprise.

- En 2015, le CODIR a mandaté la VPSA pour concevoir et mettre en œuvre le Modèle organisationnel de gestion des solutions d'affaires (MOGSA). Ce projet a été mis sur pied pour augmenter la robustesse des systèmes du CSPQ. Il consiste à effectuer l'inventaire des solutions d'affaires qui sont sous la responsabilité des secteurs opérationnels. L'objectif du MOGSA est d'en assurer la prise en charge, c'est-à-dire le développement, l'entretien et l'évolution par la VPSA.

En phase 1, le mandat MOGSA avait permis de recenser un total de 726 éléments (applications, outils, sites Web, etc.) susceptibles d'être pris en charge.

En phase 2, les éléments ciblés ont fait l'objet de discussions avec les directions touchées portant sur le fait qu'ils ne représentent pas des applications ou des outils informatiques nécessitant du développement et de l'entretien, ou bien qu'il n'y a pas de valeur ajoutée à les récupérer (par exemple, les applications en fin de vie ou les outils personnels). Sur la base de ces travaux, le nombre d'éléments a évolué. En février 2017, 174 étaient visés par le projet; ce nombre a été revu à la baisse et se situe actuellement à 139.

À l'interne, le projet a généré quelques insatisfactions, particulièrement à cause de l'interdiction imposée aux secteurs de créer des sous-systèmes. Il s'agissait toutefois d'une étape cruciale dans l'adoption d'une architecture d'entreprise cohérente. Un bilan sera produit en 2018, une fois la prise en charge terminée.

- Depuis 2016, tous les projets de développement applicatif ou de développement de l'offre de services cheminent à travers un processus rigoureux d'analyse, de sélection et de suivi qui constitue le Modèle de gestion du portefeuille de projets du CSPQ. Ce processus met à contribution une variété d'intervenants choisis selon la nature des analyses ou des autorisations requises. Les différentes étapes de ce système sont conçues de façon à s'intégrer aux horizons de planification du CSPQ (trimestrielle, annuelle et triennale), et à tenir compte des composantes pertinentes (architecture d'entreprise, finances, expertise, technologie, exécution, risque, etc.).
- En 2016, le CSPQ a créé une direction de l'architecture d'entreprise qui relève de la VPSA, mais qui s'intéresse à tous les systèmes et projets du CSPQ. L'équipe est encore en construction, mais la direction a déjà formulé les principaux éléments de l'architecture d'entreprise cible, incluant les principes, orientations et objectifs à respecter. Son personnel collabore aux travaux d'analyse des projets et émet des recommandations.

La réalisation des projets TI comporte une incertitude concernant l'adhésion ou non des M/O clients lorsque les projets sont livrés. Les bénéfices attendus d'un projet peuvent rapidement disparaître lorsque le nombre de M/O qui adhèrent au service est moindre que prévu. Cette forme de risque pénalise l'ensemble du gouvernement et compromet l'atteinte d'objectifs

d'économies gouvernementales. Encore une fois, ce risque découle de la stratégie adoptée par le gouvernement sur l'adhésion volontaire ou non.

Par ailleurs, en 2016-2017, le CSPQ avait budgété des investissements de 75 M\$ (principalement des investissements en TI), mais ses résultats préliminaires au 31 mars 2017 prévoyaient des investissements réels de l'ordre de 35 M\$, soit un peu plus de la moitié. Divers éléments expliquent les écarts observés entre les résultats et les budgets.

Parmi ceux-ci, on retrouve le fait que le CSPQ affronte une capacité organisationnelle de réalisation des projets inférieure à ses budgets. La relation entre les investissements prévus en TI et la capacité de réaliser les projets correspondants, ou de se doter des ressources nécessaires à l'exécution des projets, ne semble pas établie. Une autre source d'écarts est l'importance de la contingence incluse dans les contrats par rapport à l'estimation du besoin. Ce sujet fait actuellement l'objet de discussions de la part du CODIR.

### Gestion des projets en TI

Selon les gestionnaires du CSPQ, celui-ci aurait atteint ses objectifs en ce qui a trait au respect des échéanciers et des coûts prévus pour ses grands projets des dernières années. Le tableau de bord gouvernemental du 31 août 2016 révèle que les huit projets de plus de 100 000 \$ en TI, qui totalisent des investissements évalués à près de 75 M\$, respectaient le budget et cinq de ceux-ci respectaient l'échéancier prévu.

La VPSI et la VPSA utilisent une approche basée sur les pratiques reconnues de gestion de projets en TI. Chaque projet est chapeauté par un comité directeur qui agit sur le plan stratégique et qui définit un manuel d'organisation de projet. Ce dernier détaille notamment les coûts et les bénéfices attendus, la structure du projet, l'analyse des risques et les mesures identifiées pour les gérer. Le comité directeur est composé du promoteur et du chargé de projet, et il regroupe des représentants de la vice-présidence pertinente, des secteurs opérationnels touchés, et le cas échéant, des clients pour lesquels sont conçus les systèmes.

Le CSPQ a renforcé la gouvernance des projets en confiant les postes stratégiques à des ressources internes et en tentant de limiter l'intervention des firmes externes à la réalisation de projet. L'internalisation de ressources a contribué à ce renforcement.

### Gestion des bénéfices des projets en TI

Il est prévu qu'une démarche visant l'identification, la documentation et le suivi des bénéfices escomptés par la réalisation des projets soit incluse, mais cette composante n'est pas encore intégrée aux processus de l'organisation.

### Gestion de la sécurité en TI

Les pratiques de gestion de la sécurité en TI sont très structurées au CSPQ. Celles-ci incluent :

- la Politique et le Cadre de gestion sur la sécurité de l'information;
- la structure de gouvernance de la sécurité de l'information où les responsabilités et rôles des intervenants sont bien définis;

- Le plan d'amélioration de la sécurité informationnelle basé sur le Modèle de gestion de la sécurité de l'information incluant divers projets, mais cherchant également à implanter une culture de sécurité de l'information à l'ensemble des services du CSPQ.

En outre, nous observons que plusieurs évaluations ont été menées depuis 2013. Par exemple, des autoévaluations ont porté sur la conformité, le degré de maturité et les risques, alors que des audits externes de conformité ont aussi été conduits.

### Mécanismes de suivi et de reddition de comptes

Le CSPQ est assujéti à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles et à la Loi sur les contrats des organismes publics. Les processus de reddition de comptes suivants sont prévus dans le Cadre de gestion des comités du CA :

- Un Cadre de gouvernance de la gestion de projets (en cours de révision) doit être approuvé par le PDG et fourni au comité des TI et au CA;
- Une planification triennale des projets et des activités en ressources informationnelles, renouvelée annuellement;
- Une programmation annuelle en ressources informationnelles, adoptée annuellement par le CA;
- Un bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles;
- Un bilan de l'état de santé des projets, approuvé par le PDG deux fois par année;
- Un plan de désuétude (infrastructures et applicatifs), approuvé chaque année par le CA, sur recommandation du PDG;
- Une politique de sécurité de l'information mise à jour en 2013, approuvée par le CA;
- Un cadre de gestion de la sécurité de l'information, approuvé par le PDG;
- Une reddition de comptes SAGIR, approuvée chaque année par le CA;
- Un suivi de la réalisation des projets, effectué chaque semestre, afin d'informer le PDG et le comité des TI (ainsi que le CA sur demande).

Les activités réalisées sont alignées avec les bonnes pratiques et répondent aux exigences gouvernementales.

---

#### **Recommandation**

*10.2.4) Le CSPQ devrait poursuivre ses activités de planification et de contrôle des projets de TI. Afin d'améliorer la planification budgétaire, il devrait instaurer un mécanisme pour évaluer la capacité financière et humaine de réaliser les activités prévues en matière de ressources informationnelles et s'assurer que les contingences prévues dans les planifications budgétaires des projets soient comparables à ce que l'on retrouve dans les bonnes pratiques de gestion.*

---

### 10.3 Conclusion et recommandation

Des travaux importants ont été mis en place depuis 2010 pour améliorer les pratiques de gestion des ressources en s'inspirant des bonnes pratiques.

Cette section du rapport visait à répondre à la question suivante :

- La gestion des ressources (humaines, informationnelles, financières et matérielles) permet-elle d'optimiser les façons de faire?

Bien qu'on puisse observer l'amélioration de nombreux processus de gestion, notamment des ressources informationnelles, il est difficile de faire rapport d'améliorations significatives dans les résultats de gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

En effet, il existe peu de documentation permettant de conclure que des objectifs et des processus de reddition de comptes sont confiés aux gestionnaires pour des enjeux-clés reliés à la gestion des ressources financières et humaines, tels que l'optimisation des ressources, la rationalisation, la diminution du taux de roulement ou la diminution du coût de revient. En outre, selon les responsables des activités de gestion, aucuns renseignements (ou peu) ne sont demandés aux secteurs sur les suivis effectués par les gestionnaires au regard de l'information de gestion qui leur est communiquée et des décisions prises à cet égard.

---

#### **Recommandation**

10.3) *Pour accroître la capacité de suivre la performance de la gestion des ressources administratives, le CSPQ devrait se doter de moyens permettant de mieux planifier et gérer les résultats en matière de gestion des ressources et d'en faire le suivi. Pour ce faire, il devrait :*

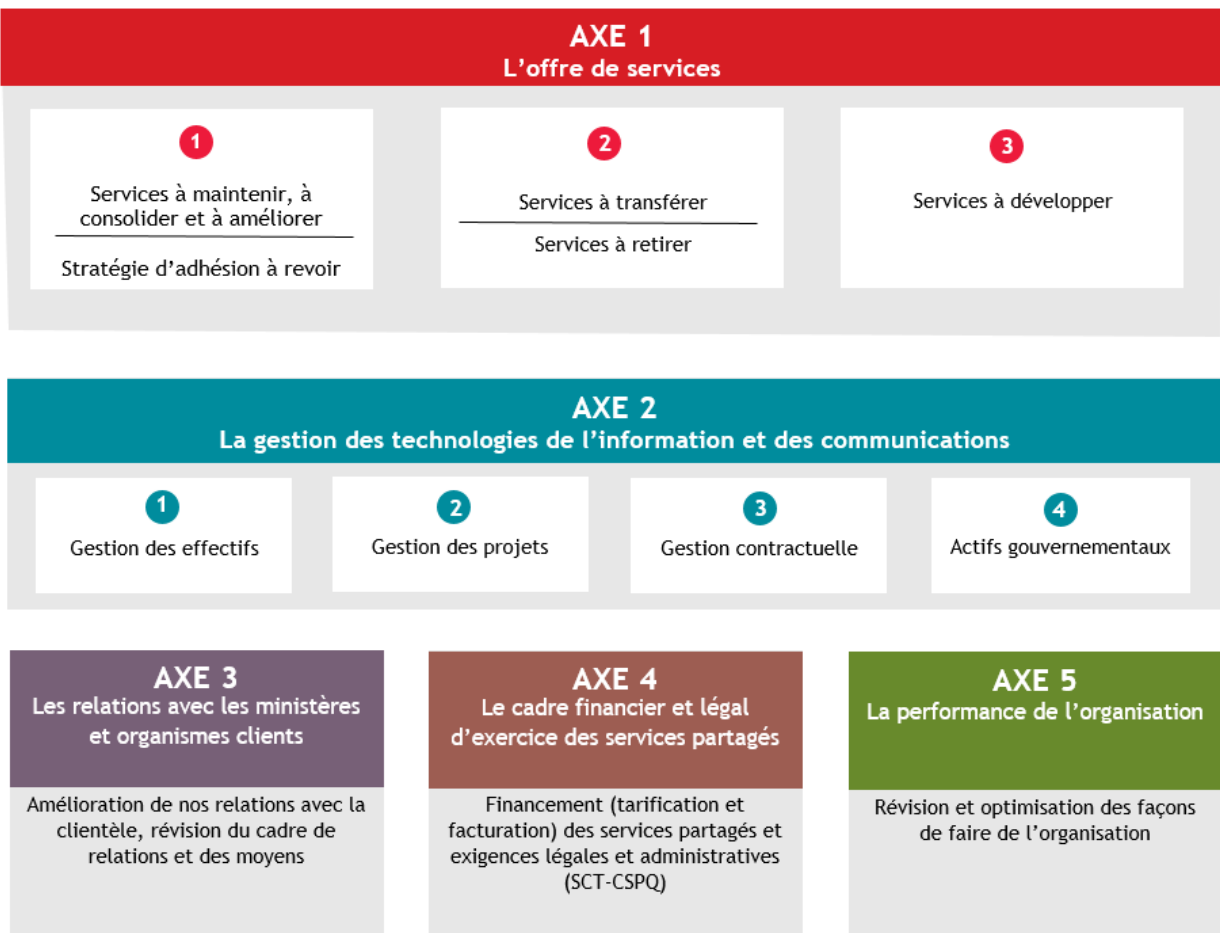
- *identifier des cibles de résultats pertinentes aux différentes unités d'affaires et de gestion de l'organisation;*
  - *confier des objectifs aux gestionnaires qui touchent non seulement les processus mais aussi les résultats;*
  - *assurer un suivi de l'atteinte des résultats.*
-

# SECTION 11 - PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

C'est en avril 2015 que le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor, accompagné du PDG du CSPQ, dévoilait le PTO. Comme le mentionnait le ministre responsable, le PTO vise à « recentrer le mandat du CSPQ sur sa mission première : générer des économies par une gestion efficace et rentable pour l'État de certains services partagés »<sup>19</sup>.

Ce plan, échelonné sur trois ans, constituait la feuille de route de la haute direction du CSPQ pour la période commençant le 1<sup>er</sup> avril 2015 et se terminant le 31 mars 2018. Les membres du conseil d'administration ont confirmé leur soutien aux autorités du CSPQ qui, après l'autorisation du SCT, ont proposé que le PTO fasse office de plan stratégique 2015-2018.

Le PTO comporte cinq axes d'intervention résumés ainsi :



<sup>19</sup> Communiqué de presse officiel du lancement du PTO, 16 avril 2015.

Le document de présentation du PTO indiquait que les travaux de la première phase du plan (année 1) permettraient de générer des économies gouvernementales de 55 M\$ annuellement lorsque les mesures implantées auraient atteint leur plein rendement (après 5 ans).

Les économies prévues se répartissent ainsi :

• Services pour lesquels le mode d'adhésion deviendrait obligatoire :	32,4 M\$	(axe 1)
• Transfert de services à d'autres entités et abandon de services :	3,9 M\$	(axe 1)
• Gestion des effectifs :	<u>25,7 M\$</u>	(axe 2)
<b>Total des économies prévues :</b>	<b>62,0 M\$</b>	
Contingence et provision pour réaliser les projets d'évolution de l'offre :	<u>(7,2 M\$)</u>	
<b>Économies nettes prévues :</b>	<b><u>54,8 M\$</u></b>	

Nous avons analysé les travaux des deux premières années du PTO afin de répondre à la question suivante :

- Peut-on considérer que le plan de transformation organisationnel est l'élément approprié pour répondre aux pistes d'améliorations soulevées et permettre au CSPQ d'atteindre les objectifs de sa mission?

Nous avons d'abord évalué si l'approche instaurée pour gérer les projets du PTO a favorisé l'atteinte des objectifs. Par la suite, nous avons analysé l'état d'avancement des travaux au 31 mars 2017.

## 11.1 Analyse de l'approche de gestion du PTO

Comme en témoignent les actions suivantes, des efforts ont été investis dès le démarrage du projet afin de s'assurer de l'engagement des autorités gouvernementales et de la haute direction du CSPQ :

- Engagement gouvernemental exprimé lors de l'annonce du plan par le ministre dans un communiqué le 16 avril 2015;
- Élaboration du plan par un comité constitué des dirigeants du CSPQ et présidé par le PDG;
- Communications fréquentes avec le CA en cours de conception du plan;
- Discussions avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

La structure de gouvernance établie lors de la phase 1 du PTO (année 2015-2016) était centrée sur le rôle du coordonnateur, chargé de s'assurer de la réalisation des différents livrables par les dépositaires de services identifiés. Le coordonnateur faisait part de l'avancement des travaux au comité de suivi du PTO, constitué des dirigeants du Centre et présidé par le PDG.

Pour la phase 2 (2016-2017), le PDG a procédé à la création de trois tables et de trois comités pour renforcer l'imputabilité des parties prenantes et le partage de l'information. Les tables de travail étaient axées sur la vision à long terme de l'organisation (développement des services, développement de la relation clientèle, performance de l'organisation), alors que les comités se concentraient sur la gouvernance et la consolidation des mécanismes opérationnels en matière de gestion contractuelle, de gouvernance de projets, d'éthique et d'intégrité.

Les tables et comités étaient constitués de directeurs généraux représentant l'ensemble des vice-présidences et leurs recommandations étaient présentées au CODIR pour approbation. L'ÉNAP – qui a fait une étude sur le suivi du PTO – a mentionné que les gestionnaires interviewés ont manifesté leur appréciation quant à l'existence des tables et des comités.

Le CA a le mandat de veiller à la mise en œuvre du plan. L'approche de reddition de comptes est la suivante :

- Chaque table et comité élaborent un plan annuel fournissant les actions à réaliser, les échéanciers prévus et les responsables;
- Un suivi des plans d'action est réalisé trimestriellement et déposé au CODIR et au CA;
- Le RAG présente l'état d'avancement du plan;
- Deux rapports de suivi ont été présentés à la Commission de l'administration publique, le dernier datant du 31 décembre 2016.

L'analyse des documents de planification et de reddition de comptes démontre que le CSPQ a fait preuve de rigueur et que le plan a été déployé comme prévu dans la majorité des dossiers. Par ailleurs, nous avons observé que le plan n'incluait qu'un seul indicateur de résultat, soit celui sur les économies gouvernementales annuelles de 55 M\$. À cet égard, la direction jugeait prématuré de définir des cibles d'amélioration tant qu'elle n'aurait pas terminé son diagnostic sur la performance de l'organisation à l'aide d'une approche d'analyse applicable à tous les secteurs. Nous reparlons de cette question dans notre analyse des travaux de l'axe 5, « Performance de l'organisation ».

Enfin, il faut souligner qu'il n'y a pas eu de reddition de comptes formelle relativement à la cible d'économie globale de 55 M\$ (par exemple, en communiquant les résultats réels en comparaison des économies annoncées dans le RAG).

## Conclusion

Le CSPQ a mis en place une approche de gestion qui a favorisé l'imputabilité des gestionnaires et le décloisonnement des secteurs, et qui a permis de faire un suivi rigoureux de l'avancement des travaux.

Cependant, la haute direction et le CA auraient pu avoir une meilleure appréciation des conséquences des actions réalisées si le plan avait été accompagné d'indicateurs de résultat, par exemple en matière de satisfaction de la clientèle, d'amélioration de la performance et de réduction des coûts.

## 11.2 État d'avancement des travaux au 31 mars 2017

Nous avons documenté les objectifs établis pour chacun des axes du plan, fait le point sur les réalisations à ce jour et leurs effets, et identifié les priorités d'action pour la dernière année du projet (2017-2018). Lorsqu'elles étaient applicables, des recommandations ont été avancées.

### Axe 1 - Offre de services

#### Objectifs

Projet structurant du PTO, l'axe 1 visait à analyser les services offerts afin de proposer des changements permettant de recentrer l'offre du CSPQ sur les services à forte valeur ajoutée pour le gouvernement. L'exercice cherchait aussi à faire des propositions pour la création de nouveaux services et à identifier des possibilités d'amélioration pour les services maintenus.

#### Réalisations à ce jour et conséquences

Les travaux d'analyse ont couvert 129 services et se sont échelonnés sur deux exercices financiers. Les rapports de suivi du plan, au 31 mars 2017, font état des résultats suivants :

Services à maintenir et à améliorer	Services à transférer ou à retirer	Développement de nouveaux services
<p>74 services maintenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10 font l'objet de pistes d'amélioration</li> <li>3 font l'objet d'une proposition d'adhésion obligatoire (bibliothèques, soutien aux opérations financières et matérielles, regroupements d'achats de biens et de services)</li> <li>Aucun décret adopté par le gouvernement à ce jour</li> </ul> <p>20 services nécessitant une réflexion additionnelle (dont la majorité sont des services de formation)</p>	<p>Phase 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7 services ont été transférés à d'autres entités gouvernementales</li> <li>12 services ont été retirés de l'offre du CSPQ</li> </ul> <p>Ces opérations généraient des revenus de 94 M\$ et ont entraîné le transfert de 283 ETC</p> <p>Phase 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>12 services retirés de l'offre du CSPQ</li> </ul> <p>Phase 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4 services retirés</li> </ul>	<p>Proposition de développement de 3 nouveaux services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infonuagique gouvernementale (mise en place des fonctions de courtier et lancement du 1<sup>er</sup> catalogue d'offres de messagerie électronique en 2016)</li> <li>Consolidation des centres de traitement informatique (réalisation du dossier d'affaires en cours)</li> <li>Système de gestion de l'apprentissage (dossier stratégique présenté en 2015-2016 (en discussion avec le SCT à ce sujet)</li> </ul> <p>Autres services identifiés pour un développement éventuel : téléphonie IP</p>

La revue de la documentation a permis de constater que l'analyse a été faite à l'aide de critères bien définis et de gabarits d'analyse uniformisés pour tous les secteurs. Une équipe de la Direction de la gestion financière a guidé les travaux en collaboration avec les lignes d'affaires qui avaient la responsabilité de faire les propositions finales quant au maintien ou au retrait d'un service.

Plusieurs fiches d'analyse indiquaient que pour les services à maintenir, les secteurs n'avaient pas de données permettant d'évaluer la performance de la prestation de services et

concluait que la mise en place de plans d'amélioration reposant sur une analyse de la performance serait nécessaire.

### Priorités d'action pour 2017-2018

Les priorités d'action identifiées ont trait à l'adoption des propositions d'adhésion obligatoire et à la poursuite des travaux de développement des nouveaux services identifiés.

En outre, le CSPQ désire mettre à jour son catalogue de services et mettre en place des mécanismes de veille et des outils d'étalonnage en services partagés, ce qui facilitera l'évolution continue de l'offre et des modèles de prestation.

### Conclusion et recommandation

Notre analyse ne permet pas de conclure que les conséquences des travaux sur l'offre de services partagés ont été majeures, puisque l'exercice n'a pas permis d'implanter de nouveaux services à large portée qui auraient généré des bénéfices significatifs pour le gouvernement.

Cependant, dans une perspective à moyen terme, ces travaux auront des effets positifs puisqu'ils ont permis :

- d'identifier des services porteurs de bénéfices et d'enclencher les analyses (dossiers stratégiques, dossiers d'affaires) pour soutenir la prise de décision sur leur éventuelle implantation;
- d'éliminer un grand nombre de services de moindre importance;
- de sensibiliser les gestionnaires à la nécessité de recentrer le développement de l'offre de services sur la mission de l'organisation;
- d'identifier, sur la base d'une analyse à haut niveau, certains services pour lesquels des plans d'amélioration sont nécessaires.

---

### Recommandation

*11.2.a) Tel que cela est mentionné à la section 5, « Stratégie gouvernementale en services partagés », qui aborde la question du gouvernement en matière de gestion des services partagés, nous recommandons que le CSPQ travaille étroitement avec les autorités gouvernementales pour donner suite aux dossiers de l'axe 1, dossiers porteurs de bénéfices.*

---

## Axe 2 - Gestion des TI et des communications

### Objectifs

Compte tenu de l'importance des TI dans l'offre de services du CSPQ, l'axe 2 du PTO y était entièrement consacré et quatre objectifs ont été établis :

- Mettre en œuvre une stratégie visant à réduire le recours aux ressources externes dans le domaine de la gestion des ressources informationnelles. Une cible d'économie de 25,7 M\$ découlait de cet objectif;

- Améliorer les pratiques de gestion de projet, notamment par la mise en place d'un mécanisme de gestion de portefeuille de projets;
- Consolider les pratiques de gestion contractuelle afin d'assurer une conformité exemplaire dans l'attribution et l'utilisation des contrats;
- Assurer la pérennité des actifs gouvernementaux, tels que RENIR, RITM et SAGIR, en établissant un bilan de santé et un plan d'action.

### Réalisations à ce jour et conséquences

Nos observations sur les pratiques de gestion de projet et de gestion contractuelle sont présentées dans la section 10, « Gestion des ressources ». Nous notons ci-dessous les résultats relatifs au projet d'internalisation des ressources ainsi qu'aux réalisations par rapport aux actifs gouvernementaux en TI.

#### a) Internalisation des ressources

Le plan du CSPQ consistait à convertir 550 postes de consultants en ressources informationnelles en postes permanents, dont 325 au cours des années 1 et 2 du PTO. Dans les faits, ce sont 114 postes qui ont été internalisés au cours de ces deux ans, générant une économie annuelle de 2,6 M\$ plutôt que l'économie prévue de 12,5 M\$. Outre le fait que le nombre de postes internalisés a été moins élevé, des facteurs comme la date de départ des consultants et celle d'entrée des nouveaux employés expliquent que les économies ont été moindres que cela était prévu.

#### b) Gestion et pérennité des actifs gouvernementaux en TI (RENIR, RITM, SAGIR)

En vertu du PTO, le CSPQ avait pour objectif d'évaluer l'état de santé de ses actifs et de produire un plan visant à en assurer une gouvernance améliorée, une exploitation optimale et une pérennité technologique et financière.

Le bilan de santé a été effectué et un plan global d'amélioration a été proposé. Plusieurs travaux ont été démarrés et, compte tenu de leur ampleur, ils se poursuivront au cours des années à venir.

### Priorités d'action pour 2017-2018

Le document de suivi du plan au 31 mars 2017 indique que les travaux de l'axe 2 continueront en conformité avec le plan initial : internaliser 50 postes pour des économies annuelles de 0,7 M\$, développer le dossier d'affaires touchant la mise en place des volets 4 et 7 de SAGIR (incluant un environnement informationnel), amorcer le dossier d'affaires pour le RITM 2.0 et mettre en œuvre le projet d'exploitation de RENIR à la suite de l'appel d'offres réalisé pour choisir un exploitant principal pour les prochaines années.

## Conclusion

Les travaux de l'axe 2 ont permis au CSPQ de progresser de façon significative vers l'atteinte des bonnes pratiques de gestion en TI, de se donner une vision et un plan en ce qui regarde l'évolution et la pérennité de ses principaux actifs gouvernementaux en TI et de faire des économies de 2,6 M\$.

## Axe 3 - Relations avec les M/O

### Objectifs

En 2011, le CSPQ lançait le projet « Virage clientèle » qui visait à mettre en place les conditions de succès nécessaires à l'augmentation du taux de pénétration des services, soit : une prestation de services de qualité, une amélioration de l'approche client et une tarification compétitive. La gestion de la relation clientèle est toutefois demeurée un processus décentralisé dont la qualité est variable selon les secteurs. Comme le mentionne le document de présentation du PTO, « la relation avec la clientèle s'est complexifiée à un point tel qu'elle entraîne son lot de coûts administratifs tant du côté du client que de celui du CSPQ »<sup>20</sup>.

C'est dans ce contexte que le CSPQ a créé la Direction des relations avec la clientèle le 12 janvier 2015, à laquelle s'est ajouté le volet performance pour devenir la Direction de la performance et des relations avec la clientèle en octobre 2016. Le mandat de la DPRC consiste notamment à concevoir et à mettre en place des moyens de gestion de la relation clientèle et à soutenir les vice-présidences dans leurs objectifs et dans l'implantation de l'approche intégrée en cette matière.

L'axe 3, qui visait à faire évoluer les mécanismes de relations et de communications avec la clientèle, comportait deux aspects :

- La mise sur pied de mécanismes de relations et de communications avec la clientèle;
- Le déploiement du Cadre de relations avec la clientèle.

### Réalisations à ce jour et conséquences, priorités d'action pour 2017-2018

#### a) Mécanismes de relations et de communications avec la clientèle

Dès le démarrage du plan, la haute direction du CSPQ a défini une vision des relations avec la clientèle qui distinguait les communications stratégiques et tactiques, qui relèvent de la haute direction, des communications opérationnelles, prises en charge par les secteurs d'affaires. L'annexe III présente cette vision cible qui définit entre autres le rôle des intervenants – incluant les tables et comités – dans le déploiement de celle-ci.

C'est en priorisant les communications stratégiques que le CSPQ a lancé sa démarche d'amélioration des relations client. Dans un premier temps, l'organisation a mis sur pied six tribunes clientèles (sous-comité du Forum des sous-ministres, forum des grands organismes,

---

<sup>20</sup> Document de présentation du Plan de transformation, avril 2015, p. 14.

quatre comités composés de hauts dirigeants des M/O clients) avec lesquelles elle a tenu une vingtaine de rencontres.

De plus, le PDG a entrepris une tournée auprès de sous-ministres et de présidents d'organismes pour leur présenter le PTO et leur permettre d'exprimer leurs besoins et préoccupations. Près d'une cinquantaine de rencontres ont permis d'identifier un grand nombre de demandes, de les classer selon leur priorité et de faire le suivi auprès des secteurs touchés pour y répondre. Selon les documents d'avancement des travaux du PTO du 31 mars 2017, 60 % des préoccupations répertoriées ont été résolues.

Ces initiatives ont permis aux dirigeants des M/O d'être parties prenantes de la transformation du CSPQ et ont contribué à promouvoir une nouvelle vision des services partagés au gouvernement. De plus, cela a permis l'instauration de processus stratégiques intégrés aux activités du CSPQ de façon durable.

#### **b) Développement d'un Cadre de relations avec la clientèle**

Le CSPQ a adopté en janvier 2016 son nouveau Cadre de relations avec la clientèle (« le Cadre ») qui comprend quatre volets stratégiques : la prestation de services, les relations et communications avec la clientèle, l'information de gestion client, le développement des affaires. La mise en œuvre du Cadre a commencé au démarrage de la phase 1 du PTO et se poursuivra jusqu'à la fin de la phase 3.

##### **1. Prestation de services**

Ce premier volet visait à améliorer la qualité des services en instaurant de bonnes pratiques en matière de déclaration de la qualité des services, de mesure de la qualité des services, de traitement des plaintes et des incidents et de mesure de la satisfaction.

Ces éléments sont traités à la section 8, « Satisfaction de la clientèle ».

##### **2. Relations et communications avec la clientèle**

Ce volet comprend un projet de porte d'entrée unique pour faciliter l'accès et l'accompagnement de la clientèle ainsi qu'une démarche de simplification des ententes.

Pour le projet de porte d'entrée unique, le CSPQ a réalisé :

- un diagnostic portant sur l'état de situation des portes d'accès clientèle;
- l'analyse des bonnes pratiques et la détermination des principes directeurs;
- la catégorisation des portes d'entrée selon trois possibilités définies en fonction du parcours client.

Quant au projet de simplification des ententes, il a permis de concevoir de nouveaux modèles d'ententes et de réduire leur nombre de 148 à 76 pour les services de la VPSI.

Les priorités 2017-2018 consisteront à déployer les projets de porte d'entrée unique ainsi qu'à poursuivre le processus de simplification des ententes avec les autres secteurs de l'organisation.

### 3. Information de gestion client

Ce volet visait à instaurer un environnement de partage de l'information en arrimant les données clients détenues par les différents secteurs du CSPQ. À terme, le CSPQ cible la mise en œuvre d'un système intégré d'information client afin d'optimiser la connaissance de ses clients et d'améliorer la reddition de comptes.

Dans son bilan du 31 mars 2017, le CSPQ fait état des réalisations suivantes :

- a) Connaissance client : le Centre a créé des outils corporatifs en matière d'information et de gestion clientèle :
  - Un dossier client comportant les renseignements sur sa relation d'affaires et sa consommation,
  - Un répertoire client définissant la clientèle du Centre et permettant d'identifier, de catégoriser et de recenser celle-ci,
  - Deux livrets client (stratégique et tactique) permettant d'organiser l'information relative à la prestation, à la communication, à l'information de gestion et au développement des affaires entre le Centre et sa clientèle;
- b) Reddition de comptes clients : le Centre a créé un relevé de services stratégique qui fournit aux M/O clients une information de gestion fiable et adaptée à leurs besoins et qui traduit leur relation d'affaires avec le Centre.

Les priorités 2017-2018 consisteront à mettre en place les outils créés.

### 4. Développement des affaires

Ce volet du Cadre visait à implanter un modèle intégré de développement des affaires en créant une fonction corporative à ce sujet ainsi qu'un Registre des initiatives de développement des affaires. L'objectif recherché est de mettre en œuvre un plan corporatif encadrant toutes les activités de mise en marché des services.

Les travaux réalisés ont permis d'élaborer la vision future de la fonction et du cadre de gestion en développement des affaires. En outre, le Centre a établi un processus stratégique récurrent de la relation d'affaires : la tournée du PDG qui a consisté à faire des rencontres visant à considérer les besoins particuliers et horizontaux de la clientèle gouvernementale en matière de services partagés.

### Conclusion

L'analyse du contenu du plan de l'axe 3 révèle que les objectifs étaient alignés sur les bonnes pratiques de gestion des CSP. À cet égard, seul le projet de modèle corporatif de développement des affaires pourrait être mis en doute. En effet, dans le contexte où les bonnes pratiques démontrent que l'adhésion obligatoire s'avère le modèle généralement préconisé par les CSP gouvernementaux, on constate que tous les efforts liés à la transformation de l'approche de développement des affaires découlent de la stratégie gouvernementale en services partagés.

En ce qui a trait aux priorités de déploiement des projets relatifs au Cadre de relations avec la clientèle, il apparaît que l'approche choisie, qui consiste à mener de front un grand nombre de dossiers d'envergure (engagements de services, mesures de satisfaction, gestion des plaintes, gestion des ententes, information client, développement des affaires), a permis de livrer plusieurs documents d'encadrement (politiques, processus), mais que la majorité de ceux-ci ne sont pas encore mis en œuvre; ils le seront dans la phase 3 du PTO.

## Axe 4 - Cadre financier et légal d'exercice des services partagés

### Objectifs

Par l'axe 4 du plan, le CSPQ souhaitait réviser le modèle de financement ainsi que les conditions légales et administratives auxquelles l'organisation est soumise.

### Réalisations à ce jour et conséquences

Sur le plan légal, certains ajustements à la loi constitutive du CSPQ ont été identifiés par la DAJ. Puisque le projet de loi amendé n'a pas été déposé au ministre, nous n'avons pas eu accès à celui-ci et n'avons pas d'information à ce sujet.

Pour le modèle de financement et les conditions administratives applicables au CSPQ, nous avons mentionné à la section 5, « Stratégie gouvernementale en services partagés », qu'aucun changement d'envergure n'a été réalisé à ce jour.

Le rapport d'avancement des travaux au 31 mars 2017 fait état des réalisations suivantes :

- Modification de l'approche tarifaire des services TI pour passer à une approche basée sur la consommation plutôt que forfaitaire;
- Baisse tarifaire nette de 11,4 M\$ pour les clients en 2016-2017 et de 2,4 M\$ en 2017-2018.

Ces baisses tarifaires résultent de modifications apportées à l'approche de tarification de certains services afin de rendre la facturation plus équitable pour les clients. Elles ne découlent pas d'une réduction des coûts de prestation des services touchés.

### Priorités d'action pour 2017-2018

Un groupe de réflexion a été formé afin de travailler sur les deux priorités d'action de 2017-2018, c'est-à-dire assurer une meilleure maîtrise des coûts et améliorer la reddition de comptes sur les économies générées.

Pour la maîtrise des coûts, le travail consistera à mieux comprendre les coûts des processus de soutien et de prestation de services de façon à identifier ceux qui représentent le potentiel d'optimisation le plus élevé.

Quant à l'objectif d'amélioration de la reddition de comptes, il découle d'une demande de la Commission de l'administration publique qui souhaite que le CSPQ présente sa méthode de calcul des économies et propose une manière de mesurer les économies générées par M/O.

## Conclusion et recommandation

Comme nous l'avons souligné dans la section 5, « Stratégie gouvernementale en services partagés », l'approche de financement et de tarification demeure une source d'insatisfaction et de complexité, tant du côté des clients que de celui des lignes d'affaires.

---

### Recommandation

*11.2.b) Nous recommandons que des réflexions soient entreprises conjointement avec le SCT afin d'évaluer les options disponibles et d'élaborer un plan d'action visant à simplifier le modèle de financement et l'approche de tarification. En ce qui a trait aux travaux sur la maîtrise des coûts, nous croyons qu'un arrimage est à faire avec les réflexions de l'axe 5 portant sur la performance de l'organisation.*

---

## Axe 5 - Performance de l'organisation

### Objectifs

L'axe 5 du PTO cherchait à faire l'examen des processus administratifs et d'affaires en vue d'en améliorer l'efficacité et l'efficacités. Le document de présentation initial du PTO mentionnait que « ce chantier est inévitable dans la mesure où les travaux d'optimisation des processus et de suppression des activités sans valeur ajoutée contribueront à influencer le coût des services offerts aux M/O ».

### Réalisations à ce jour et conséquences

Le plan de travail de l'axe 5 comportait plusieurs initiatives, dont les plus importantes sont :

- la mise en place d'une architecture d'entreprise;
- la réalisation d'un inventaire des processus et l'analyse de leur degré de maturité;
- une stratégie de mobilisation des ressources;
- l'établissement d'une approche et d'un plan d'optimisation des processus;
- l'élaboration d'un cadre de gestion et de mesure de la performance;
- la conception et la mise en œuvre d'un plan d'action en matière d'éthique et d'intégrité.

Les travaux d'architecture d'entreprise et d'inventaire des processus ont été exécutés avec succès et plusieurs initiatives de mobilisation des ressources ont été réalisées. En ce qui a trait au plan d'optimisation des processus et à sa mise en œuvre, les travaux sont à terminer.

Nous avons demandé aux gestionnaires des lignes d'affaires et des secteurs de soutien s'ils avaient établi des cibles d'amélioration de leurs processus en lien avec l'axe 5 du PTO. Même si plusieurs d'entre eux ont indiqué avoir accompli des projets d'amélioration, aucun secteur n'avait statué sur des objectifs précis. Tel que cela a été mentionné précédemment, la direction n'avait pas fait de demandes aux secteurs à cet effet. La phase 3 du PTO permettra qu'une approche globale et intégrée d'amélioration des services soit rendue disponible à l'ensemble des secteurs.

En ce qui a trait à l'éthique et à l'intégrité, outre les actions inscrites à la section 9, « Gouvernance », mentionnons que le CSPQ a signé un protocole de collaboration avec l'UPAC pour la mise en commun de renseignements.

### Priorités d'action pour 2017-2018

Le plan de l'année 2017-2018 inclut le déploiement de l'architecture d'entreprise ainsi que le cadre de performance de l'organisation et sa mesure.

### Conclusion et recommandations

Comme l'indique la section 4, « Tendances et bonnes pratiques en matière de gestion des CSP », la performance d'une organisation offrant des services partagés est évaluée sur sa capacité à générer des économies, sur la qualité de sa prestation de services et sur son aptitude à innover pour maintenir sa valeur ajoutée.

Il nous apparaît que le CSPQ aurait eu avantage à mieux encadrer les initiatives d'optimisation de ses processus, notamment en identifiant les processus-clés à améliorer et en définissant les cibles d'amélioration. Cela aurait permis de générer le plus rapidement possible des résultats en matière d'efficacité et d'efficience. En plus d'avoir une incidence positive sur le service à la clientèle (réduction des délais, amélioration des communications, etc.), ces projets auraient permis d'identifier des possibilités de réduction des coûts.

---

#### Recommandations

*11.2.c) Le CSPQ devrait identifier à court terme quelques processus-clés et définir des cibles d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Cet exercice devrait être basé sur les renseignements détenus par les gestionnaires et l'équipe de travail sur la maîtrise des coûts. Le déploiement du cadre de performance prévu pour 2017-2018 bonifiera l'approche de gestion du CSPQ. Par ailleurs, l'absence d'un tel cadre ne devrait pas être une contrainte à démarrer des projets d'optimisation sur des processus-clés de l'organisation.*

*11.2.d) Conformément aux bonnes pratiques, le CSPQ devrait instaurer une véritable culture d'amélioration continue, ce qui contribuera à maintenir sa valeur ajoutée.*

---

## 11.3 Observations générales

Notre analyse du PTO visait à répondre à la question suivante :

- Peut-on considérer que le plan de transformation organisationnel est l'élément approprié pour répondre aux pistes d'amélioration soulevées et permettre au CSPQ d'atteindre les objectifs de sa mission?

La revue des travaux du PTO a permis de regrouper en trois grandes catégories les différents projets de cette ambitieuse transformation :

1. Les projets qui avaient le *potentiel de générer un effet direct et à court terme* sur l'atteinte des objectifs énoncés dans la mission du CSPQ : qualité de service, économies

gouvernementales, expertise. Ces projets sont en lien avec les activités de prestation de services et touchent plus directement les secteurs d'affaires du CSPQ;

2. Les projets voulant améliorer l'exploitation des *actifs gouvernementaux* et en assurer la pérennité à moyen et à long termes;
3. Les projets d'*amélioration des modes de gestion* du CSPQ. Par nature, ces projets sont des dossiers « structurants » qui visent la mise en place de bonnes pratiques de gestion. Ils sont essentiels à la recherche d'une prestation de qualité durable, mais produisent généralement des effets à plus long terme. Ils incluent aussi les éléments liés au cadre financier et légal de l'organisation.

Nous présentons nos conclusions par rapport à chacune de ces catégories.

### Projets avec effet direct à court terme sur les objectifs d'affaires (axe 1, Offre de services; et axe 5, Performance)

Le gouvernement a demandé au CSPQ qu'il entreprenne une transformation importante visant à recentrer son mandat sur sa mission première qui est de générer des économies gouvernementales par une gestion efficace et rentable de certains services partagés.

Les projets de l'axe 1 et de l'axe 5 constituaient deux leviers essentiels à l'atteinte de l'objectif souhaité, c'est-à-dire mettre l'accent sur les services à grande valeur ajoutée et offrir ces services de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Nous avons observé que les travaux de l'axe 1, bien qu'ils aient été réalisés de façon sérieuse et qu'ils aient généré certains bénéfices à l'organisation, ne se sont pas traduits par des décisions d'affaires qui auraient contribué significativement aux objectifs gouvernementaux. Le fait que le gouvernement n'ait pas pris acte de certaines recommandations du CSPQ a contribué à cette situation.

En matière de performance organisationnelle, les deux premières années du PTO ont mis l'accent sur des travaux structurants tels qu'un inventaire des processus et l'élaboration d'un modèle d'optimisation de ceux-ci. Les initiatives sectorielles d'amélioration se sont faites sans soutien corporatif et sans méthodologie commune. Les leçons apprises des grands projets de changements indiquent que la mise en œuvre de projets ayant des bénéfices rapides et concrets est essentielle pour créer un sentiment de mobilisation et de succès, autant pour l'organisation qui réalise la transformation que pour ses clients et partenaires. Nous croyons que la mise en œuvre de projets concrets d'optimisation, appuyés par des objectifs clairs, aurait permis de générer de tels succès.

Enfin, il faut souligner que le CSPQ n'a pas fait de suivi formel des objectifs d'économies de 55 M\$ que l'organisation avait exposés dans son document de présentation du PTO.

### Conclusion

Malgré l'importance des travaux réalisés, on ne peut observer de résultats concrets en ce qui a trait à l'objectif d'accroître les économies gouvernementales. Néanmoins, les travaux de l'axe 1 demeurent un acquis important pour cheminer dans cette voie au cours des années à

venir. Pour l'amélioration de la performance et la réduction des coûts, les résultats des exercices réalisés restent à démontrer. De plus, il semble qu'une évaluation globale du réel potentiel d'amélioration n'a pas été complétée.

### Projets relatifs à la gestion des actifs gouvernementaux (Axe 2, chantier 4)

L'atteinte des objectifs d'amélioration de la gouvernance et de pérennité des actifs gouvernementaux nécessite des travaux de longue haleine et des dépenses importantes d'investissement qui doivent reposer sur une vision et un plan structurés. À cet égard, les travaux réalisés dans les deux premières années du PTO ont permis au CSPQ de se donner un plan d'amélioration concret.

#### Conclusion

Les travaux réalisés contribueront, à moyen et à long termes, à l'atteinte des objectifs du CSPQ en matière de gestion des actifs gouvernementaux.

### Projets d'amélioration des modes de gestion (Axe 2, Gestion des TI, chantiers 1, 2 et 3; Axe 3, Relations avec les clients; Axe 4, Cadre financier et légal)

Toute organisation performante doit se doter d'un cadre de gouvernance et de modes de gestion qui s'inspirent des bonnes pratiques. À cet égard, le PTO constituait une feuille de route solide qui visait à renforcer les pratiques en place et à déployer des approches uniformisées et des processus « corporatifs » assurant l'intégration et la cohérence des actions réalisées par tous les secteurs de l'organisation.

L'ampleur de la tâche à accomplir dans un horizon de trois ans était très importante : de nombreux projets, un grand nombre d'intervenants et, pour une majorité de projets, une approche de réalisation qui nécessitait plusieurs phases : diagnostic de la situation actuelle, balisage des bonnes pratiques (dans certains dossiers), conception de solutions (politiques, processus et outils) et implantation à l'échelle organisationnelle. À ce jour, nous avons observé que le CSPQ a progressé de manière positive dans la plupart de ses projets. Cependant, en raison du grand nombre de chantiers en cours, plusieurs de ceux-ci en sont toujours à l'étape de conception des solutions, de sorte que les changements attendus ne sont pas encore perceptibles par les clients.

Il n'en demeure pas moins que les ressources de l'organisation ont investi des efforts importants et que, pour la majorité des gestionnaires rencontrés, l'organisation évolue et que les travaux effectués constituent de bons leviers pour améliorer sa performance. Certains d'entre eux soulignent cependant que certains risques demeurent dans l'atteinte des objectifs du PTO, les principaux étant : la mobilisation des équipes (pour concilier optimisation et livraison des services), le travail d'équipe et le décloisonnement des secteurs, la gestion des priorités et la résistance au changement.

## Conclusion

Les travaux réalisés contribueront, à moyen terme, à doter le CSPQ de meilleures approches de gestion et à acquérir une maturité qui favorisera l'atteinte de ses objectifs.

L'identification de priorités d'action et le financement des projets prioritaires permettront de livrer des résultats concrets dès la prochaine année.

### 11.4 Conclusion et recommandation

Cette section du rapport visait à répondre à la question suivante :

- Peut-on considérer que le plan de transformation organisationnel est l'élément approprié pour répondre aux pistes d'amélioration soulevées et permettre au CSPQ d'atteindre les objectifs de sa mission?

Les projets du PTO permettent de répondre aux pistes d'amélioration soulevées en 2015 par le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor. Ces projets voulaient entre autres améliorer le positionnement de l'organisation sur des questions stratégiques comme la portée de son offre de services, le mode d'adhésion à ceux-ci et le financement de l'organisation. Ils avaient aussi pour objectif de doter l'organisation des bonnes pratiques de gouvernance et de gestion inspirées des CSP performants.

Des avancées importantes ont été réalisées dans la majorité des projets et situent favorablement le CSPQ pour l'avenir. Cependant, compte tenu de la nature des changements en cours, les résultats optimaux n'ont pas encore été atteints.

---

#### **Recommandation générale**

*11.4) Le CSPQ devrait prioriser le déploiement des projets du PTO qui auront les bénéfices les plus importants à court terme et y concentrer ses ressources. La mise en priorité devrait être réalisée en considérant les changements qui auront des conséquences perceptibles par les clients et qui peuvent être déployés à court terme. Le recours à des projets pilotes pourrait être envisagé comme moyen d'accélérer l'atteinte des résultats. Une approche plus ciblée aura aussi pour effet de faciliter la gestion du changement au sein des secteurs d'affaires touchés.*

---



## SECTION 12 - PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Notre analyse doit notamment faire état de la gestion par le CSPQ des renseignements personnels qu'il détient. Plus spécifiquement, la présente section vise à répondre à la question suivante :

- Comment le CSPQ s'est-il acquitté de son mandat concernant les renseignements personnels?

### 12.1 Contexte

Les pratiques de PRP sont encadrées par :

- la Loi sur le CSPQ;
- la Loi sur l'accès à l'information (L.R.Q. chapitre A-2.1);
- le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (A-2.1, r.0.2);
- la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale;
- la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, chapitre G-1.03, a. 20 (décret adopté en 2014).

Dans sa politique de sécurité de l'information, le CSPQ reconnaît la complémentarité des concepts de la protection des renseignements personnels et confidentiels et de la sécurité de l'information. Par conséquent et à juste titre, la documentation spécifique à la PRP est complètement intégrée dans les documents sur la sécurité de l'information.

Dans le cadre de sa mission, le CSPQ assume un double rôle en cette matière. Il est responsable de la sécurité de l'information gouvernementale, dont il est le détenteur, et il assure celle de sa clientèle, selon les ententes préétablies. Ces ententes fixent les conditions d'utilisation relatives à la sécurité de l'information et déterminent les clauses qui garantissent le respect des exigences.

Le rapport de 2010 spécifiait que l'article 1<sup>21</sup> de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels indique clairement que le CSPQ n'est responsable que des données dont il a la propriété. Cette situation n'a pas changé.

Le rapport spécifiait également que le fait que le CSPQ gère ou héberge des données d'autres organisations gouvernementales complexifie la gestion de la PRP. Bien que le Centre ne soit responsable que de sa propre PRP, il a tout de même une forme de responsabilité collatérale à l'égard de la PRP de ses clients. Les clients restent toujours propriétaires de leurs données et, par conséquent, sont responsables de la PRP de leur organisation. Quant au CSPQ, il a la responsabilité de protéger les données leur appartenant et de s'assurer que l'accès à ces

---

<sup>21</sup> La présente loi s'applique aux documents détenus par un organisme public dans l'exercice de ses fonctions, que leur conservation soit assurée par l'organisme public ou par un tiers.

données est géré selon les meilleures pratiques. Cette réalité se traduit par le respect des clauses inscrites dans les ententes avec les M/O de même que des directives et des procédures en la matière.

Le CSPQ a donc mis en place des mesures propres à assurer la protection des renseignements personnels collectés, classés, communiqués, conservés ou détruits dont il est propriétaire ainsi que des mesures spécifiques afin de protéger les données des M/O. De plus, à la suite de la préoccupation émise par quelques clients de s'assurer que l'information confiée au CSPQ était protégée de façon adéquate, une démarche d'évaluation de la sécurité des services a été mise en œuvre en 2011-2012 au sein de la VPSI.

## 12.2 Gouvernance en matière de sécurité de l'information

Le Comité de sécurité de l'information, protection des renseignements personnels et accès à l'information (CSIPRPAI)<sup>22</sup> appuie le premier répondant de la sécurité de l'information (le PDG) et le responsable organisationnel de la sécurité de l'information, communément appelé le ROSI, rôle confié au VPSI. Plus spécifiquement, la secrétaire générale du CSPQ, à titre de responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels, veille au respect de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels au sein du CSPQ, notamment des articles permettant d'assurer la sécurité des renseignements personnels<sup>23</sup>. Elle doit s'assurer de :

- communiquer au ROSI les problématiques et les préoccupations de sécurité;
- contribuer à assurer la cohérence et l'harmonisation des interventions entre la sécurité et la PRP.

Pour la structure de gouvernance en matière de sécurité de l'information, le CSIPRPAI est appuyé par deux sous-comités, soit 1) sensibilisation à la protection de l'information (SCSPI) et 2) intégration de la sécurité de l'information (SCISI).

Le cadre normatif de la sécurité de l'information du CSPQ comprend :

- la politique qui définit les principes et orientations en matière de sécurité;
- le cadre de gestion qui précise les rôles et responsabilités de tous les intervenants. Il énonce entre autres les structures internes et transversales de coordination et de concertation encadrant la participation des principaux acteurs qui permettent d'assurer la confidentialité de l'information du CSPQ.

Le cadre normatif est appuyé par plusieurs directives administratives et documents, notamment la Directive administrative en matière de violation de la confidentialité et les Règles de sécurité de l'information destinées au personnel des prestataires de services. Ces règles assurent que le personnel d'un prestataire de services est assujéti aux mêmes règles de sécurité que le personnel du CSPQ.

---

<sup>22</sup> Source : *Structure de la gouvernance de la sécurité de l'information au CSPQ*, décembre 2016.

<sup>23</sup> Source : *Cadre de gestion de la sécurité de l'information du CSPQ*, novembre 2016, p. 7.

## 12.3 Pratiques observées en matière de sécurité de l'information

Conformément aux bonnes pratiques, nous observons à partir des entrevues réalisées et des documents consultés les éléments suivants :

- Les détenteurs des actifs informationnels sont bien identifiés;
- Un plan annuel de sensibilisation à la protection de l'information est élaboré par le SCSPI. Les RAG font état des activités, des capsules d'information, de la formation, des séances d'information des nouveaux employés;
- L'intégration de la sécurité et de la PRP est mise en œuvre à la fois dans les services rendus par le CSPQ et dans les divers projets;
- Le CSPQ a bien défini son Modèle de gestion de la sécurité<sup>24</sup> tel qu'il est présenté à l'annexe IV;
- Le CSPQ a défini, en 2010, une stratégie d'intervention<sup>25</sup> en cas de violation de la confidentialité pour minimiser les conséquences et mettre en place des mesures correctives afin d'éviter que la situation se reproduise;
- Dans le cadre de la Directive sur la consultation externe et interne par sondage du CSPQ, la grille de collecte des renseignements élaborés par la DPRC comporte un volet pour la PRP. Ainsi, tout projet de sondage doit faire l'objet d'une évaluation préalable et obligatoire en matière de PRP, de renseignements confidentiels et d'éthique;
- Le CSPQ a conduit, depuis 2013, plusieurs évaluations de la sécurité en s'appuyant sur la norme ISO 27002<sup>26</sup> :
  - Des autoévaluations basées sur la conformité et le degré de maturité;
  - Des audits externes de conformité (contrôle présent ou non);
  - Des autoévaluations basées sur la conformité et les risques (depuis 2015).

Les évaluations ont identifié un écart mineur en matière de protection des données et de confidentialité de l'information relative à la vie privée, soit l'absence de formation obligatoire en matière de PRP pour l'ensemble du personnel du CSPQ<sup>27</sup>. Selon les renseignements obtenus, aucune formation obligatoire n'a été instaurée. Toutefois, des activités de sensibilisation du personnel sur l'accès à l'information et la PRP sont faites annuellement par le biais de capsules diffusées sur l'intranet organisationnel. En outre, tout le nouveau personnel est sensibilisé à ce sujet lors des sessions organisées pour les accueillir au CSPQ.

Pour améliorer certaines de ses pratiques, le CSPQ s'est doté, en novembre 2016, d'un plan d'amélioration<sup>28</sup> qui vise à implanter une culture de sécurité de l'information à l'ensemble de tous ses services par l'intégration de bonnes pratiques, entre autres à l'égard de la gestion des risques. Plus spécifiquement, pour répondre à la directive et au cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information du SCT, le CSPQ doit adopter et mettre en place un cadre de gestion en sécurité de l'information pour chacun des services, il doit les maintenir à

<sup>24</sup> Source : *Sommaire des évaluations de la sécurité de l'information ISO 27002 2013-2016*, juin 2016, p. 6.

<sup>25</sup> Source : *Directive administrative en matière de violation de la confidentialité*.

<sup>26</sup> Une norme internationale comportant 133 mesures (bonnes pratiques).

<sup>27</sup> *Ibid.*, note 24, p. 26.

<sup>28</sup> Source : *Plan d'amélioration de la sécurité informationnelle*, novembre 2016, p. 3.

jour et en assurer leur application. Ces travaux ont été amorcés et se poursuivront jusqu'en 2019-2020.

## 12.4 Rôle des gestionnaires

Chaque gestionnaire est responsable de la protection de l'information sous sa gouverne et de l'intégration des préoccupations de sécurité dans ses processus d'affaires, entre autres dans les processus de gestion documentaire, de gestion de projet, de gestion des risques, de gestion des accès et de gestion des incidents. Il est responsable de l'utilisation des renseignements au sein de son unité administrative et de l'application des mécanismes de contrôle nécessaires pour assurer le degré de protection défini par les détenteurs visés.

Lors de nos échanges avec les dépositaires de services, nous avons pu constater qu'ils comprenaient bien cette responsabilité. D'ailleurs, de la sensibilisation a été faite auprès des gestionnaires en 2015-2016<sup>29</sup>.

## 12.5 Ententes

Nous avons consulté un échantillon d'ententes et celles-ci comprenaient une annexe sur la PRP décrivant les engagements du CSPQ en la matière.

Lorsque le CSPQ fait appel à des prestataires de services externes, le contrat conclu contient les clauses permettant de favoriser un usage sécuritaire de l'information et les obligations du prestataire par rapport à la PRP.

## 12.6 Site Web

Le site Web du CSPQ contient l'information prévue à la réglementation. Les coordonnées de la responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels y sont clairement indiquées ainsi que la procédure pour faire une demande d'accès. Pour la PRP, on y présente les deux mécanismes suivants :

- L'inventaire des fichiers de renseignements personnels qui permet de savoir si le CSPQ est susceptible de détenir des renseignements personnels;
- Le registre des communications de renseignements personnels qui trace un portrait de la circulation des renseignements personnels détenus, communiqués par le CSPQ.

---

<sup>29</sup> Source : RAG 2015-2016, p. 109.

## 12.7 Conclusion

Cette section du rapport visait à répondre à la question suivante :

- Comment le CSPQ s'est-il acquitté de son mandat concernant les renseignements personnels?

Les discussions avec les gestionnaires et l'analyse des documents consultés nous donnent l'assurance raisonnable que le CSPQ s'acquitte de son mandat sur la sécurité de l'information gouvernementale, dont il est le détenteur, et qu'il assure celle de sa clientèle. Il a mis en œuvre des moyens technologiques et administratifs pour que le traitement de l'information confidentielle se fasse dans le respect des droits des citoyens et des employés. Quoique perfectibles, les pratiques et solutions retenues par le CSPQ, en matière de PRP, ont un bon degré de maturité et correspondent à des façons de faire reconnues et généralement utilisées. Malgré ces précautions, le risque d'une violation, même s'il est faible, demeure. En effet, aucune mesure de prévention ou de sécurité ne peut garantir une étanchéité des communications exempte de toute erreur ou malversation.

À la lumière de nos travaux, nous concluons que le CSPQ a mis en place les mesures nécessaires pour respecter l'ensemble de ses obligations contractuelles et réglementaires, entre autres les principes directeurs de la Loi sur l'accès à l'information (L.R.Q. chapitre A-2.1) et le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (A-2.1, r.0.2).



# ANNEXES

## TABLE DES MATIÈRES

ANNEXE I - FICHES D'ANALYSE.....	I
ANNEXE II - LISTE DES M/O CLIENTS CONSULTÉS.....	LXX
ANNEXE III - VISION DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE .....	LXXI
ANNEXE IV - MODÈLE DE GESTION DE LA SÉCURITÉ (Section 12 - PRP).....	LXXIII



## ANNEXE I - FICHES D'ANALYSE

### Domaine d'affaires : Appels d'offres et acquisitions

Fiche 1 - Achats regroupés II

Fiche 2 - Acquisition de biens en technologies de l'information et autres biens VIII

### Domaine d'affaires : Communications

Fiche 3 - Publications XIV

Fiche 4 - Placement médias - Conseil et coordination XIX

### Domaine d'affaires : Ressources financières

Fiche 5 - Opérations financières en soutien à SAGIR XXIV

### Domaine d'affaires : Ressources humaines

Fiche 6 - Rémunération et avantages sociaux XXVIII

Fiche 7 - Activités gouvernementales de dotation (DGADG) XXXIII

### Domaine d'affaires : Services de documentation

Fiche 8 - Numérisation, impression et insertion (SNII) XXXIX

### Domaine d'affaires : Ressources matérielles

Fiche 9 - Messagerie, courrier et entreposage (SMCE) XLIV

### Domaine d'affaires : Technologies de l'information et solutions d'affaires

Fiche 10 - Communication et collaboration (services de télécommunication) XLIX

Fiche 11 - Solutions d'infrastructure et plateformes LVII

Fiche 12 - Services bureautiques LXIV



Domaine d'affaires : Appels d'offres et acquisitions

Fiche - 1

Ligne de services : Achats regroupés

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
COMMENTAIRES : En vertu de l'article 104 de la Loi sur le CSPQ, les M/O budgétaires doivent obligatoirement recourir aux services du CSPQ. Plusieurs établissements du réseau de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi que plusieurs municipalités utilisent également le service.	Revenus en M\$ % des revenus du CSPQ	5 260 0,9 %

## 1- Présentation du service<sup>1</sup>

Le CSPQ assume un rôle-clé dans le regroupement des achats au bénéfice des M/O, des établissements du réseau de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi que pour les municipalités, qui ont des besoins communs.

Ainsi, la clientèle gouvernementale a accès à un panier d'achats regroupés très diversifiés. Ceux-ci couvrent des besoins récurrents et communs pour la majorité de la clientèle, permettant de faire des économies notables grâce au pouvoir d'achat et aux négociations accrues.

Avant le lancement d'un appel d'offres d'achats regroupés, les clients doivent remplir le formulaire d'engagement transmis par la Direction générale des acquisitions du Québec (DGACQ). Les clients ont accès en ligne à l'information relative aux achats regroupés par l'entremise du Portail d'approvisionnement ou de Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR). Le Portail est un panier de services et un outil qui regroupe, entre autres, les guides d'achats regroupés. Tous les M/O budgétaires sont automatiquement abonnés au Portail. Quant aux M/O non budgétaires, aux établissements des réseaux et aux municipalités, ils peuvent profiter des avantages liés au Portail d'approvisionnement en s'abonnant sur une base volontaire.

En 2015, le CSPQ s'est vu confié par décret du gouvernement, la responsabilité d'agir à titre de courtier infonuagique. Il vise à rendre disponible des offres variées provenant de multiples fournisseurs, afin de répondre aux divers besoins des M/O, organismes municipaux, établissements du réseau de l'éducation et de la santé et celui des services sociaux. L'offre de services a été ajoutée au catalogue en octobre 2016.

### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- le Portail d'approvisionnement et SAGIR accessibles en tout temps;
- la divulgation des heures durant lesquelles le service à la clientèle est accessible;
- un soutien à l'utilisation :
  - en cours de processus d'acquisition, assuré par le conseiller assigné à l'achat regroupé;
  - soutien administratif lié à la création des demandes d'acquisition dans SAGIR, assuré par le Centre d'assistance SAGIR;
- la gestion contractuelle, notamment en cas de litige.

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et entrevues

### Observation

Ces niveaux de services sont clairement présentés sur le site Web du CSPQ et sont adéquats. Cependant, il n'y a pas de processus de suivi formel ni de mesure visant à assurer le respect de ceux-ci. La direction nous a mentionné que les gestionnaires disposent d'information de gestion permettant le suivi.

### ii. Approche de financement

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

La tarification aux clients est la suivante :

- des frais de gestion variant entre 1 et 6 % de la valeur des acquisitions, selon le type d'achat, sont payables au CSPQ;
- les frais de gestion pour les acquisitions en offres infonuagiques sont de 2 % de la valeur des achats;
- les frais d'abonnement au Portail sont de 500 \$ par identifiant (2 500 \$ maximum) et de 55 000 \$ par ministère ou client sous entente indépendamment du nombre d'identifiants.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés<sup>2</sup>

La DGACQ s'assure que l'acquisition est obtenue au meilleur prix par 1) l'identification et l'exécution de la meilleure stratégie, 2) la négociation et 3) en appliquant l'accord négocié. Le CSPQ est le deuxième plus important donneur d'ouvrage au gouvernement pour les contrats publics et le premier pour le secteur des TI. La DGACQ détient donc un pouvoir de négociation important.

Un outil sert à calculer le coût d'achat des activités en matière d'acquisitions pour aider à déterminer celles qui ont le meilleur potentiel d'économies. L'économie se calcule en comparant le coût individuel des achats avec le coût regroupé réel. Depuis 2016-2017, on y ajoute les économies de processus.

Le tableau de bord trimestriel de la DGACQ montre le suivi, depuis le début de l'année financière jusqu'à la fin du trimestre, des économies d'échelle des achats regroupés (en k\$) et la valeur annuelle du regroupement des achats regroupés (en k\$).

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>3</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
2016-2017 56,3 M\$	Vaste expérience sur le plan des stratégies d'acquisition.  Concentration de ressources regroupées pour servir un ensemble de clients, facilitant la formation, le développement des compétences, la gestion de la relève. 2 ressources en développement durable.	Élimination de nombreux appels d'offres de toute provenance qui libèrent les M/O de tâches administratives.  Optimisation du pouvoir d'achat et plus de transparence des prix.  Augmentation des acquisitions faites de façon écoresponsable.  Promotion des acquisitions écoresponsables du CSPQ.
2015-2016 47,9 M\$		
2014-2015 69,3 M\$		
2013-2014 81,2 M\$		
2012-2013 76,5 M\$		
2011-2012 55,3 M\$		

<sup>2</sup> Les économies gouvernementales peuvent être de différentes natures : économies de volume sur les achats regroupés, coûts évités (efforts, investissements et dépenses pris en charge par le CSPQ plutôt que par plusieurs clients), économies relatives aux outils et aux processus (synergie de mise en commun des ressources). Cette note s'applique à toutes les fiches.

<sup>3</sup> Source : RAG

### Observation

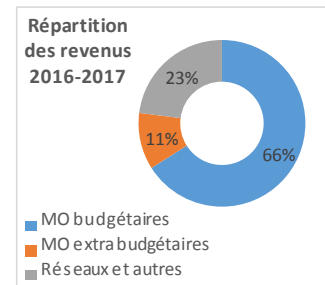
Les achats regroupés permettent de générer des économies pour le gouvernement. Il s'agit d'un service typiquement offert par un CSP.

## 3- Pénétration

En vertu de l'article 104 de la Loi sur le CSPQ, les M/O budgétaires doivent obligatoirement recourir aux services du CSPQ. Plusieurs établissements du réseau de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi que plusieurs municipalités utilisent également le service.

Le graphique présenté montre la répartition des revenus de cette ligne de services<sup>4</sup>.

Le potentiel de croissance se situe donc au niveau des municipalités et des établissements du réseau de l'éducation et de la santé et des services sociaux. Ce potentiel n'a pas été évalué quantitativement par la DGACQ.



### Observation

L'information qui permettrait au CSPQ de connaître le potentiel de pénétration des achats regroupés pour les organismes et établissements des réseaux et municipalités n'est pas disponible. Cependant, nous constatons qu'un bon nombre de ceux-ci utilisent déjà le regroupement d'achats du CSPQ.

## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

Un sondage a été réalisé en 2015 auprès des clients. Parmi les répondants ayant eu recours aux services pour des achats regroupés (73 %), 67 % considéraient que les achats regroupés proposés coïncidaient avec leurs besoins, et 87 % recommandaient ce service.

### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Le service des achats regroupés réalise l'acquisition d'une très grande diversité de biens et de services. La consultation des clients du CSPQ par BDO conduit donc à une variété d'observations. Dans l'ensemble, le taux de satisfaction des clients est dans la moyenne des niveaux de satisfaction déclarés par les clients ayant participé à nos consultations. Plus spécifiquement :

- **Qualité des services** : certains clients voudraient que le service permette l'achat d'une plus grande gamme de catégories de produits. Les clients évaluent la qualité comme étant variable en fonction de l'objet du regroupement d'achats. Les principaux problèmes déclarés par les clients du CSPQ concernent la qualité de certains fournisseurs, ainsi que la difficulté du CSPQ à traiter des problèmes ou des particularités.
- **Coût des services** : le coût direct des produits et services semble satisfaire les clients du CSPQ. Cependant, certains problèmes auxquels sont confrontés les clients augmentent les coûts totaux, particulièrement les retards et les erreurs de facturation qui exigent des travaux administratifs supplémentaires. De plus, des clients voient leurs prix augmenter sans justification. La décision récente de ne plus joindre de grille tarifaire semble créer plusieurs insatisfactions puisque les clients ne peuvent plus planifier leurs dépenses ou justifier certaines décisions.

<sup>4</sup> Source : Documentation de la Direction générale des Finances

- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : la plupart du temps, les clients sont satisfaits. Cependant, certains déplorent le manque de communication et de suivi de la part du personnel du CSPQ (retour d'appels, communication d'imprévus, etc.).
- **Modalités et processus de facturation** : la satisfaction est généralement bonne, mais certains clients observent des erreurs entre les soumissions et la facturation.
- **Ententes** : la principale insatisfaction des clients en lien avec les ententes concerne la pratique en cours consistant à leur demander de s'engager à s'approvisionner uniquement auprès des fournisseurs retenus sans que les conditions, modalités et spécifications soient précisées au moment de l'engagement.

### **Observations**

La grille tarifaire n'est plus jointe aux ententes et aux factures, elle est toutefois disponible en ligne sur le site Web du CSPQ.

Les clients internes du CSPQ nous ont aussi mentionné avoir constaté des améliorations dans la prestation du service offert.

## **5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation**

### **Réalisation d'exercices de balisage**

Des exercices d'étalonnage sont réalisés sur une base ponctuelle en fonction d'une acquisition précise. Ceux-ci sont réalisés auprès de CSP ou d'autres acquéreurs selon l'achat envisagé. L'étalonnage est effectué sur divers critères, notamment sur la stratégie d'acquisition.

### **Définition et mesure d'indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance actuels sont le prix de revient du service et les économies réalisées. Une nouvelle version du tableau de bord est en élaboration et plusieurs indicateurs y seront ajoutés.

Le tableau de bord actuel n'a pas d'indicateurs sur l'évolution et le taux de croissance par rapport aux années antérieures, ni sur la quantité et l'évolution de produits offerts ni sur les litiges ou autres informations. Pour les deux tableaux de la section « Achats regroupés », il n'y a pas de textes d'interprétation ou d'analyses. Cependant, la direction nous a confirmé que les gestionnaires ont accès à de l'information de gestion, que le tableau de bord est évolutif et qu'une nouvelle version est actuellement en élaboration.

### **Mise en place d'un plan d'amélioration**

Au niveau des services offerts : certains biens ont été retirés du panier de services et la responsabilité d'agir à titre de courtier infonuagique a été ajoutée.

Un processus de vigie visant à développer l'offre de services en regroupement d'achats a été élaboré et est en vigueur depuis avril 2015. Celui-ci prévoit l'identification de nouvelles possibilités de regroupements d'achats à partir de la liste des achats mandatés, de la liste des achats effectués par d'autres organismes ou à partir de sondages effectués auprès de la clientèle.

Il y a eu une évolution au niveau de la prestation, notamment par la mise en place du comité stratégique pour les achats de biens et du comité tactique pour l'élaboration des devis, l'établissement de ses processus et l'uniformisation des tâches qui pouvaient l'être.

Les recommandations des rapports du VGQ ont fait l'objet de plans d'action qui sont en cours de réalisation. Dans son rapport<sup>5</sup>, le VGQ conclut que :

- la mise en œuvre des actions du plan est satisfaisante pour 8 des 11 recommandations touchant le processus d'acquisition;
- 3 recommandations liées à la gouvernance ont progressé de manière satisfaisante;
- 4 des 6 recommandations formulées par la Commission de l'administration publique sont en voie d'être appliquées.

Dans le contexte gouvernemental, où de nouvelles exigences s'ajoutent en continu et doivent être intégrées aux pratiques et processus du CSPQ, un processus de référence et de gestion de projets basé sur les meilleures pratiques a été adopté. Lors de l'élaboration du processus de référence, une cinquantaine d'indicateurs ont été répertoriés et la DGACQ fera une sélection pour l'implantation d'indicateurs pertinents à son contexte. Ainsi, un projet<sup>6</sup> débuté en 2017, et un mandat pour la consolidation et l'amélioration des services en acquisition sont en cours de réalisation. Les principaux livrables anticipés sont notamment des processus uniformisés, une cartographie et un manuel des pratiques d'affaires mis à jour, une démarche LEAN, l'identification des normes de services et une planification des acquisitions. Le déploiement « en séquences » du processus de référence et de gestion de projets en acquisition pour les achats regroupés (Direction des achats regroupés et Service des acquisitions en technologies de l'information) est prévu durant l'année 2 du projet.

### *Observation*

Les processus n'ont pas atteint leur plein potentiel en termes d'efficacité et d'efficience, cependant les informations obtenues montrent que le secteur a réalisé des projets d'optimisation, qu'il a amélioré sa productivité au cours des dernières années et qu'il continue de le faire. Il sera toutefois opportun que, lors de l'identification des mesures de performance, la DGACQ se dote d'indicateurs de gestion pour mesurer la progression réalisée dans ses processus.

---

<sup>5</sup> Source : Rapport du Vérificateur général du Québec du printemps 2016, « Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources CSPQ : acquisitions de biens et de services » (Chapitre 9)

<sup>6</sup> Source : Consolidation et amélioration des services en acquisition, version du 4 avril 2017

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>7</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	Économie de volume découlant du regroupement d'achats.  Concentration de l'expertise et processus conformes en termes de gestion contractuelle.
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	L'économie gouvernementale est calculée systématiquement et communiquée dans le RAG.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	En plus des M/O qui doivent utiliser le service, plusieurs organismes, établissements et municipalités l'utilisent.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Des efforts ont été investis pour améliorer la satisfaction des clients et se poursuivent en continu.  Des améliorations devraient être envisagées, notamment à l'égard des retours d'appels et de la communication d'imprévus.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Malgré la réalisation des plans d'amélioration et des efforts importants pour uniformiser les tâches, les améliorations amorcées se poursuivent.  Le potentiel d'optimisation est non atteint.  L'implantation de mesures et d'indicateurs de performance permettrait de comprendre et de communiquer les améliorations réalisées.

<sup>7</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant

<b>Domaine d'affaires :</b> Appels d'offres et acquisitions	<b>Fiche - 2</b>
<b>Ligne de services :</b> Acquisition de biens en technologies de l'information et autres biens	

<b>SERVICE OBLIGATOIRE :</b> Oui <input checked="" type="checkbox"/> pour les acquisitions de biens > 25 k\$ des M/O dont les crédits sont votés par l'Assemblée nationale. Non <input type="checkbox"/>	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017</b>	
<b>COMMENTAIRES :</b> Plusieurs M/O non budgétaires et organismes des divers réseaux utilisent aussi ce service sur une base volontaire.	<b>Revenus en M\$</b>	<b>10 428</b>
	<b>% des revenus du CSPQ</b>	<b>1,9 %</b>

### 1- Présentation du service<sup>1</sup>

Les services en acquisition incluent notamment les regroupements d'achats, les mandats particuliers et les services-conseils liés à l'acquisition de biens et de services.

Le CSPQ propose une gamme de services pour faciliter l'approvisionnement des M/O et réduire les coûts afférents. Des conseillers de la DGACQ peuvent accompagner les M/O tout au long du processus d'acquisition, de la définition du besoin jusqu'à la signature du contrat.

Le service que l'on appelle aussi « Achat mandaté » comprend, notamment :

- l'évaluation et la recommandation des stratégies d'acquisition les plus avantageuses, dans le respect des lois et règlements en vigueur;
- la réalisation du processus d'appel d'offres;
- l'assistance en cas de litige.

Ces services couvrent les acquisitions de biens en TI tels que des solutions de stockage, des logiciels et des produits réseau, ainsi que des biens d'autres natures tels des véhicules hors route, du mobilier intégré et des appareils de laboratoire.

Les clients doivent produire une demande d'acquisition par l'entremise de SAGIR ou, pour les clients n'ayant pas accès à SAGIR, une demande écrite. Accompagnés par un conseiller du CSPQ, ils doivent définir leur besoin et décider de la nature et des quantités des biens requis, ils produisent et approuvent le devis final de l'appel d'offres et font le suivi du contrat et de la livraison du bien.

Note : cette fiche ne traite pas de l'acquisition de services dont les processus sont similaires (revenus de 202 k\$ en 2016-2017) ni des acquisitions de moins de 25 k\$ qui peuvent être confiées à l'équipe de la Direction générale des opérations administratives.

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- la divulgation des heures où le service à la clientèle est accessible;
- l'assignation d'un conseiller en acquisition, qui assiste le client du début du processus jusqu'à la signature du contrat, ou selon les besoins ponctuels;
- le délai d'assignation d'un conseiller en acquisition après réception d'une demande d'acquisition (48 heures), et du premier contact avec le client (2 jours);
- un soutien à l'utilisation :
  - en cours de processus d'acquisition, assuré par le conseiller assigné;
  - soutien administratif lié à la création des demandes d'acquisition dans SAGIR, assuré par le Centre d'assistance SAGIR.

La DGACQ a une cible moyenne de 79 jours pour le traitement d'un appel d'offres. Après l'analyse de la demande, le conseiller transmet, au client qui l'exige, un calendrier de réalisation. La moyenne pour 2016-2017 est de 73 jours.

#### *Observations*

L'approche de prise en charge d'une demande par un conseiller est une bonne pratique, d'autant plus que la direction affirme exercer un contrôle de qualité sur le respect du délai pour faire le premier contact. Malgré cela, les commentaires plus ou moins favorables recueillis auprès d'un échantillon de clients (voir section 4) indiquent que les niveaux de services et d'engagements doivent être améliorés. La direction s'est outillée pour suivre le traitement des demandes et des appels d'offres et obtenir de l'information de gestion selon les besoins, et produire un tableau de bord trimestriel sur la durée moyenne de traitement d'un dossier d'appel d'offres, incluant une analyse des écarts par rapport à la cible. Le tableau de bord de la dernière année montre des écarts par rapport aux cibles et la DGACQ a un plan d'amélioration à cet égard.

Il serait opportun que le calendrier de réalisation soit partagé plus formellement avec le client afin de gérer les attentes.

### ii. Approche de financement

---

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

---

La tarification aux clients est la suivante :

- un montant de base de 5 k\$ pour un approvisionnement de moins de 100 k\$ et/ou 7,5 k\$ plus 1,5 % de la valeur du contrat pour les acquisitions supérieures à 100 k\$;
- des montants supplémentaires, décrits sur le site Web, s'ajoutent dans les situations suivantes : contrat de plus de 3 ans, adjudication de 0 à 10 % du plus bas prix, une seule soumission acceptable/conforme, contrat supplémentaire, comité de sélection ou appel d'intérêt préalable;
- les services-conseils ne débouchant pas sur un appel d'offres, tels que rédaction de devis et d'avis de pertinence, production d'un avenant, résiliation de contrat, sont facturés au taux horaire de 105 \$ (minimum 5 heures).

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

Le CSPQ est le deuxième plus important donneur d'ouvrage au gouvernement pour les contrats publics et le premier pour le secteur des TI. La DGACQ détient donc une vaste expérience sur le plan des stratégies d'acquisition.

Aucune économie sur le coût des achats n'est calculée pour les achats mandatés. La valeur ajoutée provient essentiellement des coûts réduits ou évités aux M/O qui impartissent au CSPQ les appels d'offres.

ÉCONOMIES RÉALISÉES	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
<p>Aucune économie n'a été évaluée pour ce service.</p> <p>Notre analyse et nos discussions avec les gestionnaires nous permettent de conclure que la centralisation de cette activité est une approche efficace pour le gouvernement, particulièrement pour les petits M/O qui ont peu de volume donc moins d'expertises en matière d'acquisition.</p>	<p>Vaste expérience sur le plan des stratégies d'acquisition.</p> <p>Équipe aguerrie au niveau des règles contractuelles.</p>	<p>Services partagés qui permettent aux M/O de se concentrer sur leur mission en les dégageant de la tenue d'appels d'offres.</p> <p>Pouvoir de négociation accrue.</p>

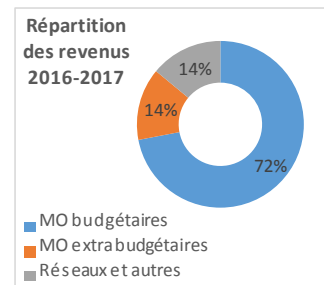
### Observation

La gestion en mode de services partagés apporte une valeur ajoutée au gouvernement du Québec.

## 3- Pénétration<sup>2</sup>

Le nombre de clients fluctue en fonction des besoins qui peuvent être cycliques. Seulement 18 M/O extrabudgétaires sur un potentiel de 68 ont utilisé le service au cours de la dernière année. Cette clientèle représenterait un potentiel à considérer pour augmenter les économies générées.

En 2016-2017, les revenus proviennent surtout des acquisitions de biens en TI soit 8 M\$ par rapport à 1,3 M\$ pour les autres biens. Le graphique présenté montre la répartition des revenus des clients de cette ligne de services.



### Observation

L'information qui permettrait au CSPQ de connaître le taux de pénétration exact de ces services pour les M/O extrabudgétaires et les réseaux n'est pas disponible. Cependant, près d'une trentaine de clients ont fait affaire avec le CSPQ au cours de la dernière année.

## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

Aucune mesure récente de la satisfaction des clients pour les achats mandatés n'est disponible, toutefois la DGACQ reçoit de la rétroaction des clients par ses interactions, en continu, du début à la fin du processus. La DGACQ apporte des correctifs au fur et à mesure que des pistes d'amélioration sont identifiées.

En 2012, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, le service des acquisitions a reçu une note peu satisfaisante au niveau de la satisfaction générale, particulièrement à cause des coûts (60 % de satisfaction) et de l'accessibilité (66 % de satisfaction).

<sup>2</sup> Source : Données fournies par la Direction générale des finances

Au cours de l'année 2016-2017, le CSPQ a :

- participé à des consultations avec le SCT sur des sujets liés aux achats regroupés, aux achats mandatés, aux contrats à exécution sur demande et à la qualification de prestataires de services;
- procédé à l'élaboration d'une base de données qui permettra de compiler les préoccupations exprimées par les M/O clients, de les classer, de les adresser aux secteurs et de suivre leur traitement.

#### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Le taux de satisfaction des clients rencontrés par BDO est généralement inférieur à la moyenne pour la qualité des services, la qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ, et les délais de suivi des demandes.

- **Qualité des services** : bien que l'appréciation générale du service soit inférieure à la moyenne, certains clients ont mentionné plusieurs éléments favorables sur la qualité du service et la valeur positive du service pour les clients. Certains clients ont souligné l'amélioration notable du service ces dernières années. Plusieurs sont cependant insatisfaits par rapport à divers éléments du service qu'ils reçoivent : le volet administratif des achats serait trop lourd, certains cadres d'acquisition seraient trop restrictifs, et les délais seraient souvent trop longs. Il semble également que la qualité du service serait très variable en fonction de la personne-ressource du CSPQ.
- **Coût des services** : l'évaluation des clients est très variable selon le client et le type de bien faisant l'objet des acquisitions. Certains clients se disent très satisfaits, alors que d'autres trouvent les prix égaux au marché; d'autres encore les trouvent trop élevés.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : l'appréciation varie grandement en fonction du client et des personnes qui offrent le service. Alors que plusieurs soulignent la courtoisie et le professionnalisme du service à la clientèle et des conseillers, certains clients rapportent des expériences moins satisfaisantes, mentionnent que le service est variable et que les personnes compétentes sont difficiles à rejoindre.
- **Délais des demandes** : les délais de réponse et de livraison ont recueilli la note la plus basse parmi les critères d'évaluation de ce service.
- **Modalités et processus de facturation** : les clients déplorent également les délais de transmission des factures et des conditions de service. Par ailleurs, il semble que le niveau de détail présenté sur les factures soit satisfaisant.

#### Observation

Les clients internes (secteurs du CSPQ) nous ont mentionné avoir constaté des améliorations dans la prestation du service offert par la DGACQ.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Comme c'est le cas pour les achats regroupés, des exercices d'étalonnage sont réalisés sur une base ponctuelle selon la nature du dossier. Ceux-ci sont réalisés auprès de CSP ou d'autres acquéreurs selon l'achat envisagé. L'étalonnage est effectué sur divers critères, notamment sur la stratégie d'acquisition.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

La DGACQ produit trimestriellement un tableau de bord<sup>3</sup> qui comprend différents indicateurs s'appuyant sur les processus de la DGACQ. Il présente la compilation des informations contractuelles du CSPQ et des M/O clients.

<sup>3</sup> Source : Tableau de bord de la DGACQ, 31 décembre 2016

Il vise à supporter les gestionnaires dans le suivi des activités et dans la prise de décision, notamment en termes d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus d'acquisition.

Les indicateurs de performance du service d'acquisition de biens sont les suivants :

- le nombre moyen de soumissions par appel d'offres;
- la proportion des soumissions rejetées (non conformes ou non admissibles);
- le nombre moyen d'addendas par appel d'offres;
- la durée moyenne de traitement d'un dossier, de la réception de la demande d'acquisition jusqu'à la signature du contrat, visant à assurer le traitement des dossiers dans un délai raisonnable, autant pour les appels d'offres que les contrats de gré à gré;
- le délai moyen de publication dans le Système électronique d'appel d'offres du Gouvernement du Québec (SEAO) des contrats conclus à la suite de la signature :
  - d'un appel d'offres public, visant à assurer le respect de la réglementation (15 jours calendrier maximum);
  - d'un gré à gré, visant à assurer le respect de la réglementation (30 jours calendrier maximum).

### Mise en place d'un plan d'amélioration

Le panier de services est essentiellement le même qu'en 2010, cependant il y a eu une évolution au niveau des processus et de la prestation. Les clients planifient de plus en plus leurs besoins. L'implantation de l'outil de suivi des dossiers a contribué à améliorer la prestation, notamment pour les délais de traitement. Le système de gestion en place permet de renseigner plus facilement les clients sur l'évolution de leur dossier d'achats mandatés lorsqu'ils en font la demande.

Des clauses concernant des éléments de développement durable ont été incluses aux appels d'offres, portant principalement sur les achats de papiers, de vêtements et de carburant.

La DGACQ a investi des efforts pour établir ses processus et uniformiser les tâches qui pouvaient l'être.<sup>4</sup> Les recommandations des rapports du VGQ ont fait l'objet de plans d'action qui sont en cours de réalisation. Dans son rapport<sup>5</sup>, le VGQ conclut que :

- la mise en œuvre des actions du plan est satisfaisante pour 8 des 11 recommandations touchant le processus d'acquisition;
- 3 recommandations liées à la gouvernance ont progressé de manière satisfaisante;
- 4 des 6 recommandations formulées par la Commission de l'administration publique sont sur la voie d'être appliquées.

Ainsi, en termes de prestation de services, le processus d'acquisition a été ajusté, en 2016, pour prendre en considération la liste des modes de rémunération à privilégier (forfait, prix unitaire ou taux) en fonction du type d'activité à impartir. La mise en place et la gestion d'un processus plus rigoureux des demandes d'exécution pour les contrats à exécution sur demande (y compris la formation du personnel engagé dans la gestion des contrats) permettent aussi de transférer une plus grande part des risques aux prestataires de services.

Dans le contexte où de nouvelles exigences s'ajoutent en continu et doivent être intégrées aux pratiques et processus d'appel d'offres et d'acquisition du CSPQ, un processus de référence et de gestion de projets basé sur les meilleures pratiques a été adopté. Lors de l'élaboration du processus de référence, une cinquantaine d'indicateurs ont été répertoriés et la DGACQ fera une sélection pour l'implantation d'indicateurs pertinents à son contexte. Ainsi, un projet<sup>6</sup> débuté en 2017 et un mandat pour la consolidation et l'amélioration des

<sup>4</sup> Source : Rapport du Vérificateur général du Québec du printemps 2016, « Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources CSPQ : acquisitions de biens et de services » (Chapitre 9)

<sup>5</sup> Source : idem

<sup>6</sup> Source : Consolidation et amélioration des services en acquisition, version du 4 avril 2017

services en acquisition sont en cours de réalisation. Les principaux livrables anticipés sont notamment des processus uniformisés, une cartographie et un manuel des pratiques d'affaires mis à jour, une démarche LEAN, l'identification des normes de services et une planification des acquisitions. Le déploiement « en séquences » du processus de référence et de gestion de projets en acquisition pour les achats mandatés du CSPQ est prévu durant l'année 2 du projet.

### Observation

Les informations obtenues montrent que le secteur a réalisé des projets d'optimisation, qu'il s'est doté d'outils et qu'il a amélioré sa productivité à certains égards au cours de la dernière année. Si l'on considère les commentaires recueillis auprès des clients, il appert que l'amélioration des processus doit se poursuivre en termes de qualité, d'efficacité et d'efficience, notamment au niveau des délais de traitement.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>7</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	Concentration de l'expertise et processus conformes en termes de gestion contractuelle.
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Les bénéfices de ce service devraient être communiqués davantage incluant possiblement les économies monétaires.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Le CSPQ sert un bon nombre de clients, mais les données sur le potentiel sont inexistantes.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Le CSPQ devrait préciser les délais de traitement (de la réception de la demande d'acquisition jusqu'à la signature du contrat) de façon à mieux gérer les attentes de ses clients.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Des efforts ont été investis pour améliorer la satisfaction des clients et se poursuivent en continu. Malgré cela, l'appréciation générale du service est inférieure à la moyenne. Les efforts d'amélioration doivent se poursuivre afin d'augmenter la satisfaction des clients, notamment à l'égard des délais et de la qualité des communications.  Les préoccupations exprimées par les M/O clients et classifiées dans la base de données devraient servir d'intrants au plan d'amélioration de la satisfaction.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Potentiel d'optimisation non atteint. Processus d'optimisation en cours, mais non terminé.

<sup>7</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant

Domaine d'affaires : Communications

Fiche - 3

Ligne de services : Publications

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input checked="" type="checkbox"/> Gazette officielle Non <input checked="" type="checkbox"/> Services d'édition	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
COMMENTAIRES :	Revenu en M\$	7 248
	% du revenu du CSPQ	1,3 %

## 1- Présentation du service<sup>1</sup>

À la fois éditeur et distributeur, le CSPQ se charge de l'édition et de la commercialisation d'une grande variété de produits des M/O et rend l'information gouvernementale accessible partout au Québec. Les Publications du Québec du CSPQ :

- offrent aux M/O des services en matière d'édition et de commercialisation de leurs publications, en versions imprimées et numériques;
- sont responsables, à titre d'Éditeur officiel du Québec, de la publication et de la distribution de la Gazette officielle du Québec, du Recueil des lois et des règlements du Québec et des documents législatifs émanant de l'Assemblée nationale du Québec.

Les publications éditées par les Publications du Québec ou par un M/O sont vendues sur un site Web transactionnel géré par le CSPQ ou par l'entremise d'un réseau de librairies partenaires.

### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- la divulgation des heures durant lesquelles le service est disponible;
- spécifiquement en ce qui concerne la Gazette officielle, les délais de parution sont prévus à même les règlements qui régissent les publications concernées. Le CSPQ s'engage à respecter ces délais;
- en ce qui concerne les projets de publication, chacun fait l'objet d'une entente entre le CSPQ et son client. Celle-ci décrit notamment les responsabilités des parties, le financement du projet ainsi que les conditions d'édition et de commercialisation (par exemple : tirage, date de parution, redevances). Une fois l'entente conclue, le chargé du projet du CSPQ et son répondant chez le client définissent ensemble les modalités de gestion et de suivi propres à chaque dossier, incluant le calendrier de réalisation du projet.

### Observation

En ce qui concerne les services-conseils en matière d'éducation, l'approche qui consiste à définir des engagements de services par projet (entente de service et modalités de gestion du projet) est une bonne pratique. Les commentaires favorables reçus des clients permettent de croire que le CSPQ respecte ses engagements.

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

## ii. Approche de financement

Approche de financement retenue : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

Pour l'édition, le client n'a pas à assumer de frais, dans la mesure où le projet s'autofinance par les ventes des publications. Dans certains cas, l'entente prévoit que le client bénéficie de redevances qui sont établies sur la base de l'analyse financière du projet. Si l'analyse financière prévoit que le projet ne sera pas rentable, le CSPQ peut demander une contribution financière au client pour combler l'écart de revenus.

Quant à la Gazette officielle du Québec, la tarification est fixée par le Règlement sur la Gazette officielle du Québec, qui prévoit une indexation annuelle.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

En 2011, un exercice d'étalonnage a permis de comparer avantageusement la tarification pour la publication d'une page dans la partie 2 (lois et règlements) de trois gazettes officielles. Cette comparaison a permis de constater que les tarifs de la Gazette du Canada et de La Gazette de l'Ontario sont supérieurs de 21 % et de 53 % à ceux de la Gazette officielle du Québec<sup>2</sup>. Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir une analyse expliquant ces écarts.

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>3</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
<p>Aucune économie n'a été évaluée pour ce service au cours des dernières années.</p> <p>Notre analyse et nos discussions avec les gestionnaires nous permettent de conclure que la centralisation de cette activité est une approche efficiente pour le gouvernement.</p>	<p>L'édition et la commercialisation des publications ne font pas partie de la mission des organismes publics. En outre, cette activité requiert une expertise particulière. En offrant ce service en mode partagé, le gouvernement consolide cette expertise et laisse les M/O gérer leurs activités de mission tout en profitant d'un service à valeur ajoutée facilement accessible.</p>	<p>Mise en valeur des publications des M/O. Dans certains cas, le secteur privé n'accepterait pas de publier certains ouvrages jugés non rentables.</p> <p>Donne accès aux contenus des publications des M/O à l'ensemble de la population.</p> <p>Vente de publications numériques.</p>

### Observation

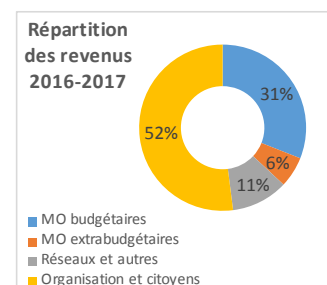
La gestion en mode de services partagés apporte une valeur ajoutée au gouvernement du Québec.

## 3- Pénétration

La Gazette officielle est en quelque sorte un service obligatoire puisque le CSPQ est l'unique dépositaire de service.

En ce qui concerne les services d'édition et publications, le CSPQ ne possède pas de données précises sur le volume total de contrats octroyés par l'ensemble des M/O et n'est donc pas en mesure d'évaluer précisément sa part de marché.

En 2016-2017, le CSPQ a perçu des revenus pour les 2 volets (Éditions et Publications) de 39 M/O budgétaires (sur un total de 43), de 34 clients autres que budgétaires et d'un grand nombre d'organisations ou de citoyens qui se procurent des abonnements ou publications. Le graphique présenté montre la répartition des revenus de cette ligne de services.



<sup>2</sup> Source : RAG 2011-2012

<sup>3</sup> Source : RAG

Par ailleurs, on observe que ce marché est en transformation, car un nombre de plus en plus élevé de publications sont édités électroniquement par les M/O qui rendent les documents disponibles sur leur site Web.

### **Observation**

Le CSPQ n'a pas les informations permettant de conclure sur le niveau précis de pénétration du marché. Cependant, nous constatons qu'un grand nombre d'organismes gouvernementaux utilisent leurs services.

## **4- Satisfaction des clients**

### **Données provenant du CSPQ**

- La direction générale tient régulièrement des rencontres avec les directeurs de communications des M/O afin d'obtenir de la rétroaction et d'échanger sur l'évolution de leurs besoins.
- En 2012-2013, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, le service « Publications » a reçu une note de satisfaction générale de 95,2 %.
- Les coûts (70,4 % de satisfaction) et les délais (86,8 % de satisfaction) étaient les deux éléments qui faisaient diminuer la satisfaction générale des clients par rapport au service.

### **Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ**

Le service des publications a surtout généré des commentaires de satisfaction et très peu de commentaires négatifs. Ce service fait partie du groupe de tête en matière de satisfaction de la clientèle au CSPQ pour l'ensemble des critères analysés (ententes, qualité, coûts, etc.).

## **5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation**

### **Réalisation d'exercices de balisage**

Le CSPQ a procédé au balisage des coûts de production de la Gazette officielle. Toutefois, cet exercice remonte à plus de 5 ans et nous n'avons pas été en mesure de comprendre les causes des écarts observés. Quant au volet édition et publication, le modèle d'affaires étant particulier au CSPQ, aucun balisage n'a été réalisé.

### **Définition et mesure d'indicateurs de performance**

Le seul indicateur de performance disponible est le prix de revient du service.

### **Mise en place d'un plan d'amélioration**

L'offre de services est demeurée essentiellement la même depuis 2010.

En termes de prestation de services, la Direction générale des services de communication a élaboré un plan d'amélioration. Nos discussions avec la direction nous permettent d'observer que plusieurs changements ont permis d'optimiser les opérations au fil des années :

- La diffusion gratuite sur le Web a généré une réduction considérable (67,5 %) du nombre de pages imprimées :
  - du recueil des Lois du Québec et de la Gazette officielle du Québec (depuis 2012);
  - du Répertoire législatif de l'Assemblée nationale (depuis 2013).
- La publication des lois et règlements est gérée, depuis 2016, avec le système « Outil d'aide à la rédaction législative » qui permet d'optimiser le processus en intégrant toutes les étapes, de la rédaction jusqu'à la diffusion, et d'assurer un partage rapide et sécuritaire de l'information pour le grand public et les praticiens du droit.

- Le CSPQ travaille présentement à améliorer ses outils d'analyse de projets de Publications pour être en mesure de faire une évaluation plus précise de la rentabilité de ceux-ci, ce qui permettra aux clients et au CSPQ de mieux prévoir les impacts financiers de chaque projet.

Outre les changements précédemment décrits, le secteur nous a mentionné avoir réalisé différents projets d'optimisation avec la collaboration de la Direction de la performance (unité relevant du PDG). Bien que nous n'ayons pas été en mesure de retracer l'information sur ces projets, nous avons obtenu des données sur l'évolution du nombre de ressources et du chiffre d'affaires pour l'ensemble de la Direction générale des services de communication. Comme le montre le tableau qui suit, le secteur a généré 17 % de revenus supplémentaires en 2016-2017 par rapport à 2014-2015 tout en réduisant sa main-d'œuvre de 9 % pour la même période.

Année	Nombre de ressources	Revenu
2014-2015	110	42 879 437 \$
2015-2016	106	52 523 718 \$
2016-2017	100	50 274 800 \$

### **Observation**

Sans pouvoir conclure que les processus ont atteint leur plein potentiel en termes d'efficacité et d'efficience, les informations obtenues montrent que le secteur a réalisé des projets d'optimisation et qu'il a amélioré sa productivité au cours des dernières années. Il serait toutefois opportun que celui-ci se dote d'indicateurs de gestion pour mesurer la progression réalisée dans ses processus.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>4</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Le rapport annuel devrait faire mention des bénéfices générés par ce service, incluant possiblement des économies monétaires.  Des consultations réalisées avec des partenaires gouvernementaux ont fait ressortir l'intérêt de faire connaître davantage les services de publication aux M/O.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Le CSPQ sert un bon nombre de clients dans ce secteur. Cependant, il ne possède pas de données exactes sur le taux de pénétration.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	L'implantation d'indicateurs de performance permettrait de comprendre et de communiquer les améliorations réalisées.

<sup>4</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant



Domaine d'affaires : Communications

Fiche - 4

Ligne de services : Placement médias - Conseil et coordination

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input checked="" type="checkbox"/> Placement médias Non <input checked="" type="checkbox"/> Conseil et coordination	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
COMMENTAIRES : En vertu du Cadre de gestion de la publicité, de la commandite, des salons et expositions du gouvernement du Québec (« Cadre »), tous les achats médias des M/O et des sociétés d'État doivent être réalisés par l'entremise du CSPQ. Seuls quelques organismes à caractère particulier sont exclus de cette règle.  Cette obligation ne s'applique pas aux services-conseils.	Revenus en M\$ % des revenus du CSPQ	37 593 6,7 %

## 1- Présentation du service<sup>1</sup>

Cette ligne de services comprend deux volets :

### 1. Un regroupement d'achats pour le placement médias (imprimé, télévision, radio, Web, affichage)

Le CSPQ choisit par appel d'offres une agence de placement médias qui a pour mandat d'effectuer la négociation de tarifs publicitaires ainsi que les achats médias pour la clientèle du CSPQ. Le service est aussi disponible pour les organismes non assujettis au Cadre, dont ceux relevant du réseau de la santé et des services sociaux, du réseau de l'éducation et des municipalités (non obligatoire). Les clients font leurs demandes de placement médias par le biais d'un système. Celles-ci sont analysées par le CSPQ avant d'être transmises à l'agence qui traitera la demande.

### 2. Des services-conseils en lien avec le placement médias (non obligatoire)

Le rôle du CSPQ varie selon la nature et la complexité des campagnes ainsi qu'en fonction des besoins exprimés par les clients.

Dans un premier temps, il peut agir comme conseiller et accompagnateur pour aider les M/O à cibler des objectifs mesurables pour leurs campagnes et à analyser les résultats de celles-ci. Le Secrétariat à la communication gouvernementale donne comme orientation aux M/O qui investissent dans des campagnes publicitaires d'allouer de 3 à 5 % du budget de la campagne à la recherche et à l'évaluation.

Le CSPQ peut aussi aider le client à identifier les firmes qui sont spécialisées dans le type de campagne à réaliser et qui ont été préqualifiées par appel d'offres.

#### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont les suivants :

- les plages de disponibilité du service (jour et heures ouvrables) et le délai d'obtention du service;
- en ce qui concerne les achats médias, ils sont exécutés par l'agence dans les plus brefs délais, mais le temps d'exécution varie selon l'envergure de la campagne publicitaire et le type de média choisi.

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

L'appel d'offres ayant permis de choisir l'agence exigeait que celle-ci effectue les achats dans les trois jours ouvrables suivant la réception de la commande, sauf dans les situations d'urgence où elle doit donner suite à la commande dans les trois heures suivant sa réception. Le CSPQ s'assure que les achats médias sont réalisés conformément à la demande du client, ce qui lui permet d'apprécier si, de façon générale, l'agence respecte ses engagements;

- en ce qui a trait aux services-conseils, il n'y a pas d'ententes de services. L'offre de services du CSPQ est décrite sur son site Web et le client doit remplir un formulaire de demande dans lequel il spécifie les services qu'il requiert. C'est ensuite par discussion entre le gestionnaire de projet du CSPQ et celui du client que les modalités du service sont discutées et que le projet est géré, notamment pour faire le suivi avec la firme externe qui exécutera les travaux en vertu du contrat établi avec le CSPQ. Il n'y a aucune entente ou aucun contrat qui décrit la nature exacte des travaux qui seront exécutés par le CSPQ.

### Observations

Les engagements de services pour le placement médias sont adéquats.

En ce qui a trait aux services-conseils, l'approche qui consiste à définir des engagements de services par projet (contrat de service avec la firme externe et modalités de gestion du projet entre le CSPQ et le client) est une bonne pratique. Toutefois, il serait opportun que le CSPQ définisse plus clairement la nature et la portée des travaux qu'il réalisera, de sorte que le client ait une meilleure compréhension des services qu'il paie.

### ii. Approche de financement

---

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

---

L'approche de tarification aux clients est la suivante :

- Placement médias : 5 % du montant brut des achats médias qui couvrent les coûts du CSPQ et les honoraires à verser à l'agence. Pour les sociétés d'État, qui gèrent elles-mêmes l'achat du service avec l'agence, le tarif est de 1,6 % du montant brut des achats;
- Conseils et coordination : 10 % de la valeur des contrats octroyés à des firmes-conseils qui couvrent les frais administratifs et de gestion (rédaction des appels d'offres, gestion du processus de sélection, gestion des contrats, suivi de la facturation, vérification de la qualité des services rendus et reddition de compte lors de l'étude des crédits).

Des travaux sont en cours pour revoir cette approche afin de répondre aux besoins de la clientèle et assurer la rentabilité des services. Une des avenues envisagées consisterait à facturer la clientèle selon une tarification unique pour les 3 services (publicité, recherche et évaluation et placement médias).

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

Depuis 2010, la Direction générale des services de communication mandate une firme externe pour réaliser une étude annuelle d'étalonnage qui consiste à comparer les tarifs des services-conseils avec ceux du marché, ce qui permet d'estimer les économies réalisées et d'ajuster la tarification au besoin.

Une seconde étude permet quant à elle d'évaluer les économies relatives au coût des achats médias. Depuis les quatre dernières années, l'économie annuelle moyenne est de l'ordre de 25 M\$ pour le gouvernement, soit environ 26 % de réduction par rapport au tarif normal du marché. Cela s'explique par l'importance du pouvoir de négociation de l'agence sélectionnée pour le placement médias compte tenu du volume d'achat réalisé.

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>2</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
2016-2017 26,0 M\$ 2015-2016 25,2 M\$ 2014-2015 21,3 M\$ 2013-2014 27,8 M\$	L'offre regroupée permet que les ressources du CSPQ assignées aux différentes activités, notamment aux appels d'offres, à la gestion des contrats et à la vérification de la qualité, aient un profil de spécialistes.	Ces services permettent aux M/O de se concentrer sur leur mission stratégique en les dégageant, notamment, de la tenue d'appels d'offres, générant ainsi des économies gouvernementales.  Ces services aident aussi à optimiser les budgets des campagnes publicitaires des M/O.

### Observation

La gestion en mode de services partagés apporte une valeur ajoutée au gouvernement du Québec.

## 3- Pénétration

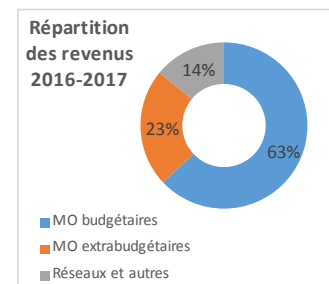
Comme le montre le graphique ci-contre, une partie des revenus provient de M/O extrabudgétaires et des réseaux.

Le nombre de clients fluctue en fonction du nombre de campagnes médiatiques qui sont généralement cycliques. Pour le service de placement médias, le CSPQ a servi 76 clients en 2010 alors qu'il a travaillé avec 52 clients en 2016-2017. Selon les gestionnaires rencontrés, le potentiel de développement de ce service se situe au niveau des réseaux de l'éducation et de la santé ainsi que des municipalités.

Quant aux clients pour le conseil et la coordination, il y a eu des revenus de 8,4 M\$ pour 30 clients en 2016-2017, dont 18 M/O budgétaires.

### Observation

Le CSPQ ne possède pas l'information permettant de connaître les taux de pénétration exacts de ces services pour les M/O extrabudgétaires et les réseaux. Cependant, sur la base des discussions tenues avec les gestionnaires du service, il appert que plusieurs des grands acheteurs de publicité du gouvernement, incluant les extrabudgétaires, font déjà affaire avec le regroupement d'achats du CSPQ.



## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

Le CSPQ fait régulièrement des rencontres avec les directeurs de communications des M/O qui sont l'occasion d'obtenir de la rétroaction et, le cas échéant, d'apporter les correctifs au fur et à mesure.

Le Service de placement médias de la Direction des moyens de communication a conduit un « Sondage sur la satisfaction et la connaissance des services en placement médias ». Le rapport détaillé a été publié en mars 2016 et BDO en a obtenu copie. Les résultats du sondage sont alignés avec les observations qui découlent de la consultation de BDO.

<sup>2</sup> Source : RAG

## Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Les rencontres avec les clients ont permis de recueillir les commentaires suivants :

- **Qualité des services** : les clients sont généralement satisfaits; plusieurs soulignent la compétence du personnel et le bon suivi des dossiers. Certains ont toutefois relevé l'expertise insuffisante du personnel en placement électronique et médias spécialisés, ainsi que le manque de suivi sur certains dossiers.
- **Coût des services** : les avis des clients sont partagés; certains y voient des économies, alors que d'autres sont plutôt insatisfaits. Plusieurs considèrent que le CSPQ charge un pourcentage trop élevé de la valeur des budgets, par rapport à l'implication qu'ils observent du CSPQ.
- **Interaction avec le personnel** : les clients se disent généralement très satisfaits.
- **Délais** : de façon générale, les commentaires sont positifs à l'égard des délais. Il y aurait cependant quelques exceptions pour lesquelles les délais trop longs généreraient des insatisfactions.
- **Facturation** : bien que des clients aient observé des améliorations dans la dernière année, la facturation génère une certaine insatisfaction, principalement pour les raisons suivantes :
  - les factures seraient trop détaillées et difficiles à traiter;
  - une présentation des coûts par projet serait appréciée;
  - les factures seraient envoyées avec des délais trop longs.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Depuis 2010, le CSPQ procède annuellement à l'étalonnage des coûts des services-conseils.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Le seul indicateur de performance disponible est le prix de revient du service.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

L'offre de services est semblable à celle de 2010, mais le modèle d'affaires<sup>3</sup> a été modifié afin de favoriser la concurrence entre les firmes de publicité et d'alléger le processus de recours aux firmes pour la recherche et l'évaluation, et étendre la portée de leur mandat.

En termes de prestation de services, la Direction générale des services de communication a élaboré un plan d'amélioration. Nos discussions avec la direction nous permettent d'observer que plusieurs changements ont permis d'optimiser les opérations au fil des années :

- Révision des processus des services-conseils pour améliorer les délais de réalisation;
- Révision des processus et de l'organisation du travail afin de fournir aux clients davantage de services-conseils pour leur placement médias (en cours, complété à 70 %);
- Offre régulière de la formation sur le placement médias (en cours, complété à 75 %) et promotion de celle-ci en faisant valoir les avantages pour le gouvernement (en cours, complété à 50 %).

<sup>3</sup> Source : Tableau de bord - Révision des services PTO - Direction générale des services de communication au 19 avril 2017

Tout comme à la fiche numéro 3 concernant le domaine d'affaires des Communications et relative aux services de Publication, plusieurs améliorations et projets d'optimisation ont été réalisés. Les mêmes commentaires et observations que ceux qui y sont mentionnés s'appliquent ici

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>4</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	Regroupement d'achats et expertise-conseil.
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Les économies sont présentées dans le rapport annuel de gestion.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	La majorité des grands acheteurs de publicité du gouvernement font affaire avec le CSPQ pour le placement média.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Le CSPQ devrait préciser la portée de ses interventions en services-conseils de façon à rendre sa facturation plus transparente pour les clients.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Malgré une préoccupation exprimée par les clients sur le coût des services-conseils, ceux-ci sont généralement satisfaits des services reçus.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	L'implantation d'indicateurs de performance permettrait de comprendre et de communiquer les améliorations réalisées.

<sup>4</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant



Domaine d'affaires : Ressources financières

Fiche - 5

Ligne de services : Opérations financières en soutien à SAGIR

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
COMMENTAIRES : Un décret, visant à rendre le service obligatoire pour les M/O qui sont utilisateurs de SAGIR, a été préparé et accepté par le SCT en 2015, mais n'a toujours pas fait l'objet d'adoption par le Conseil des ministres.	Revenus en M\$ % des revenus du CSPQ	4 920 0,9 %

## 1- Présentation du service<sup>1</sup>

Le CSPQ offre aux M/O, par l'entremise de SAGIR, un service pour le traitement des opérations comptables. Ce service comprend :

- les fermetures mensuelles et annuelles;
- les paiements aux fournisseurs;
- les paiements urgents et la vérification des compensations fiscales;
- l'enregistrement et la conciliation des opérations au grand livre ;
- la comptabilisation manuelle de la paie;
- l'enregistrement au registre des immobilisations;
- la comptabilisation des revenus dans le système de gestion budgétaire et comptable (SYGBEC).

Lorsqu'un M/O adhère à ce service, le CSPQ et le client signent une entente de services ainsi qu'une entente pour le transfert d'employés du client vers le CSPQ.

### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- le respect des délais de paiement des fournisseurs conformément aux règles administratives du gouvernement;
- le respect des échéances et des instructions liées au cycle comptable et au processus budgétaire;
- le traitement d'une demande de paiement urgente le jour même si transmise par téléphone ou par courrier électronique avant 10 heures. Le paiement est transmis au client ou au bénéficiaire dans les délais impartis.

Ces engagements généraux, présentés sur le site Web du CSPQ, sont complétés par des normes de services définies dans les ententes clients. Le modèle type de ces ententes présente une liste d'une dizaine d'engagements (par exemple : délai de traitement, exactitude du traitement, délai de réponse au centre d'assistance), dont plusieurs sont accompagnés d'indicateurs précis.

### Observation

Les engagements du CSPQ sont assez complets et sont clairement présentés dans les ententes. Cependant, il n'y a pas de processus de suivi formel ni de mesure visant à s'assurer du respect de ceux-ci.

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

## ii. Approche de financement

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

La tarification aux clients est établie à coût complet, en fonction des efforts déployés dans le cadre du traitement des opérations financières et de la volumétrie des factures traitées.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

Note : les économies présentées ci-après sont générées par l'ensemble du domaine d'affaires et incluent non seulement le service de la production des opérations comptables à SAGIR, mais aussi les services du Centre d'assistance et des opérations contractuelles SAGIR.

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>2</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
2016-2017 1,9 M\$	Spécialisation des tâches. Le nombre de ressources humaines regroupées permet d'assurer un relèvement.	Favorise l'utilisation de bonnes pratiques donc une uniformisation des données et la production d'information de gestion de qualité. Meilleure prévention des fraudes.
2015-2016 1,2 M\$		
2014-2015 1,4 M\$		
2013-2014 1,4 M\$		
2012-2013 1,0 M\$		

### Observations

Le service de production des opérations financières permet de générer des économies pour le gouvernement. Il s'agit d'un service typiquement offert par un CSP.

Lors des travaux « pré intégration » d'un nouveau client, l'équipe de la Direction générale des opérations administratives effectue une analyse des opérations comptables du client et identifie des opportunités d'optimisation. Sur la base des expériences acquises, les gestionnaires du service estiment que l'intégration de nouveaux clients génère en moyenne environ 20 % d'économie.

Selon le plan d'affaires 2015-2021 visant à présenter les résultats du projet d'adhésion obligatoire, les économies générées à terme (année 2020-2021) auraient été de l'ordre de 5 M\$ par année pour l'ensemble des 3 services du domaine (production des opérations financières à SAGIR, Centre d'assistance et opérations contractuelles SAGIR).

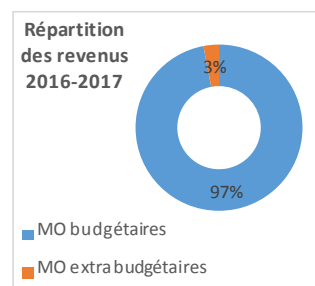
## 3- Pénétration

Le CSPQ sert actuellement une trentaine de M/O budgétaires alors qu'il avait 13 clients en 2010, ce qui représente environ 55 % du bassin potentiel de clients visés par le projet d'adhésion obligatoire, c'est-à-dire tous les M/O qui utilisent SAGIR.

Le graphique présenté montre la répartition des revenus actuels.

### Observation

Le CSPQ a intégré de nombreux nouveaux clients au cours des dernières années assurant ainsi une progression importante de son taux de pénétration. L'adhésion obligatoire permettrait d'augmenter considérablement le taux de pénétration de ce service.



<sup>2</sup> Source : RAG

## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

En 2012, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, le service des opérations financières et matérielles de SAGIR a reçu une note de satisfaction générale de 80 %, une note inférieure à la médiane. Les coûts (40 % de satisfaction), les modalités de facturation (60 % de satisfaction) et les délais (77,8 % de satisfaction) étaient les trois principaux éléments qui faisaient diminuer la satisfaction générale des clients par rapport à ce service.

### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Dans l'ensemble, la satisfaction générale des clients envers ce service est supérieure à la moyenne, principalement en raison des critères suivants qui obtiennent une évaluation élevée : qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ, délai des demandes et modalités et processus de facturation.

- **Qualité des services** : les M/O clients se sont dits généralement satisfaits de la qualité des services. Quelques suggestions ont néanmoins été formulées à l'égard de la relation clientèle, de l'adaptation aux besoins et à la réalité des clients, et du taux d'erreurs dans certaines circonstances.
- **Coût des services** : l'évaluation des coûts par les M/O clients est inférieure à la moyenne pour ce critère. Certains clients ont souligné être insatisfaits de se faire facturer pour la correction d'erreurs faciles à corriger et parfois générées par le CSPQ.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : les commentaires reçus sont très bons. Certains clients auraient observé des améliorations durant l'année.
- **Délai des demandes** : les seuls commentaires négatifs formulés à l'égard des délais concernent des demandes devant être traitées de façon urgente. Sinon, les commentaires des M/O clients montrent beaucoup de satisfaction à l'égard des délais de services observés.
- **Modalités et processus de facturation** : selon les commentaires reçus, les clients apprécient que la facturation soit adaptée en fonction de la volumétrie réelle. Certains déplorent cependant devoir retourner au CSPQ et être confrontés à des délais indus pour recevoir l'information leur permettant de traiter la facture.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Aucun exercice de balisage avec des CSP comparables n'a été réalisé. Cependant, lorsque le secteur procède à l'intégration d'un nouveau client, il prend note des bonnes pratiques utilisées par celui-ci et les applique aux opérations pour l'ensemble des clients.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Le secteur n'a pas mis en place des mesures de performance à ce jour, mais indique être à une étape de sa croissance où cela devient une priorité.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

L'offre de services est semblable à celle de 2010.

En termes de prestation de services, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir un plan d'amélioration. La direction nous a mentionné que les dernières années ont été consacrées à assurer l'intégration réussie des nouveaux clients et à dégager les économies identifiées lors des travaux de préintégration. Puisque le secteur a atteint sa limite de croissance dans le contexte de volontariat, elle souhaite maintenant identifier les opportunités d'amélioration qui lui permettraient de générer plus d'efficacité et d'efficacités dans ses opérations. Par exemple, un projet de numérisation des factures a été initié, ce qui permettra de réduire les coûts et d'améliorer le service à la clientèle.

Des travaux d'analyse et d'optimisation seront réalisés au cours de la prochaine année. En parallèle à cette réflexion, le secteur désire identifier des indicateurs de performance qui lui permettront de mesurer et de communiquer l'évolution de sa productivité.

### Observation

Bien que le service génère déjà des économies gouvernementales lors de l'intégration des clients, les opérations financières ont un potentiel d'optimisation qui n'a pas été atteint.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>3</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Les économies sont présentées dans le rapport annuel de gestion.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Malgré les efforts significatifs du CSPQ qui se sont traduits par une progression importante du nombre de clients au cours des années, l'organisation a atteint une limite qui ne pourra être dépassée sans un décret sur les services obligatoires.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Le CSPQ devrait se doter d'un processus de suivi visant à s'assurer du respect de ses engagements.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Le niveau de satisfaction générale des clients est élevé, mais des améliorations sont souhaitables à certains égards, notamment en ce qui concerne la capacité à s'adapter rapidement à de nouvelles situations et à la réalité du client.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Potentiel d'optimisation non atteint.

<sup>3</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant

Domaine d'affaires : Ressources humaines

Fiche - 6

Ligne de services : Rémunération et avantages sociaux

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
COMMENTAIRES : Une entente avec le SCT octroie des crédits au CSPQ afin qu'il offre le service à 37 M/O. Les autres clients signent une entente sur une base volontaire.	Revenus en M\$ % des revenus du CSPQ	14 015 2,5 %

### 1- Présentation du service<sup>1</sup>

La Direction générale des services de rémunération (DGSR) offre une gamme complète de services spécialisés aux organisations gouvernementales qui utilisent SAGIP (Système automatisé de gestion des informations sur le personnel) et SAGIR, et comprend les trois volets suivants :

1. Gestion de la rémunération et des avantages sociaux qui comprend le traitement de la paie, le prélèvement des primes d'assurances et la gestion des différentes réserves de congés et la gestion des indemnités de toutes natures;
2. Planification et conseil en matière de retraite tels que l'élaboration de scénarios de retraite et les estimations de rentes, la gestion des rachats de service et des demandes de rentes de Retraite Québec, la planification de la retraite et le conseil dans la prise de décision;
3. Formation sur SAGIP.

Pour obtenir les services, les M/O doivent conclure une entente visant le transfert des activités de gestion de la rémunération et des avantages sociaux ainsi que la prestation de services pour les volets rémunération et retraite. Pour les formations, les inscriptions s'effectuent directement en ligne.

#### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- les plages de disponibilité du service (jour et heures ouvrables);
- une confirmation de la prise en charge pour les demandes transmises par courrier électronique ou dans la boîte vocale (au plus tard dans les 24 heures);
- le délai d'obtention du service : les demandes reçues sont traitées avec diligence en tenant compte, s'il y a lieu, des paramètres limitatifs du système de paie (fermeture des paies deux semaines à l'avance);
- une conformité aux lois, aux règlements, aux politiques, aux conventions collectives ainsi qu'aux règles en vigueur dans la fonction publique. Aussi, l'accessibilité, la courtoisie, le respect, la confidentialité, la rigueur et la diligence sont les valeurs privilégiées.

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

Le CSPQ s'assure de :

- diffuser à ses clients toute l'information nécessaire au traitement des dossiers, notamment lors d'opérations ponctuelles ou récurrentes;
- offrir des services de qualité, dans le respect des délais convenus;
- demeurer à l'écoute de sa clientèle et d'effectuer des suivis réguliers auprès d'elle.

De plus, dans les ententes, il est notamment stipulé que le CSPQ s'engage à :

- fournir les services (qui sont détaillés et annexés à l'entente) dans le respect des lois, règlements, politiques et directives applicables;
- respecter la confidentialité des renseignements personnels conformément à l'annexe III;
- répondre promptement à toute plainte formulée par le client, à communiquer toute erreur administrative ayant des répercussions importantes et à en assurer le suivi;
- demeurer imputable de la fiabilité et de la conformité de l'information qu'il traite.

### Observation

Les engagements du CSPQ sont clairement présentés sur le site Web et dans les ententes. Pour en assurer le respect, un responsable est assigné à chaque client et une communication de suivi est effectuée hebdomadairement ou mensuellement selon l'entente avec le client. Cette approche est une bonne pratique qui pourrait sans doute être améliorée pour augmenter le niveau de satisfaction (voir section 4).

### ii. Approche de financement

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

Depuis le 1er avril 2016, la tarification est établie à 9,65 \$/paie pour la rémunération et le conseil à la retraite. En ce qui concerne la formation SAGIP, le tarif est de 125 \$/jour/participant.

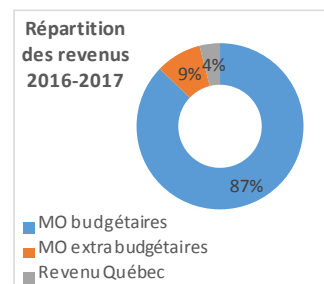
## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>2</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
2016-2017 3,8 M\$ 2015-2016 3,0 M\$ 2014-2015 3,2 M\$ 2013-2014 4,2 M\$ 2012-2013 4,1 M\$ 2011-2012 3,1 M\$ 2010-2011 3,1 M\$	Concentration d'expertise	Capacité de réaliser des opérations ponctuelles non planifiées. Grande connaissance des systèmes, peut agir comme super utilisateur.

## 3- Pénétration

En vertu de l'entente avec le SCT, 75 % des M/O (37) utilisent le service de gestion de la rémunération et des avantages sociaux en plus de 25 ententes. Cela représente 80-85 % du potentiel des organisations qui utilisent SAGIR et SAGIP.

Le graphique présenté montre la répartition des revenus de cette ligne de services.



<sup>2</sup> Source : RAG

La DGSR a fait un recensement de clients potentiels qui gèrent eux-mêmes la rémunération et les avantages sociaux, et estime qu'une douzaine de M/O représentant près de 30 000 employés, soit quelque 750 000 paies par année, auraient avantage à transférer leurs activités au CSPQ. La DGSR est en discussion avec quelques-uns.

### **Observation**

Nous constatons qu'un grand nombre d'organismes gouvernementaux utilise les services proposés et que des efforts sont consacrés à faire croître le volume de clients.

## **4- Satisfaction des clients**

### **Données provenant du CSPQ**

En 2012, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, le service de rémunération et conseil à la retraite a reçu une note de satisfaction générale très élevée. L'accessibilité (87,5 % de satisfaction) est l'élément qui avait obtenu la note la plus faible.

Une rencontre annuelle avec le comité des clients constitue un forum et une opportunité où le CSPQ échange avec les clients et apporte les améliorations souhaitées dans la mesure du possible et dans la mesure où le système, qui a atteint un taux de désuétude important, le permet.

La direction mentionne que le taux de rétention des clients est un bon indicateur de satisfaction, un seul client a mis fin à son entente, notamment pour des raisons de proximité (Montréal).

### **Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ**

Dans le cadre de la consultation des clients, la satisfaction générale des clients se situait dans la moyenne de l'ensemble des services évalués. Certains éléments sont dignes de mention :

- **Qualité des services** : plusieurs clients se disent satisfaits de la fiabilité des services. Quelques commentaires d'insatisfaction ont cependant été formulés. De façon générale, les clients aimeraient que le CSPQ soit davantage en « mode solution » et se coordonne mieux avec les ressources des M/O clients, particulièrement pour les dossiers délicats ou lors d'opérations d'envergure (changement de convention collective, grève, etc.); ces situations entraîneraient une augmentation du taux d'erreurs, mais aussi du nombre de demandes de la part des utilisateurs finaux. Plusieurs répondants ont mentionné que l'information fournie aux utilisateurs finaux par les agents payeurs du CSPQ était parfois différente d'un agent à l'autre, ou par rapport à l'information que possèdent des ressources internes des M/O clients.

Enfin, il y aurait un peu d'insatisfaction en lien avec le conseil de retraite : les salariés auraient besoin de scénarios de retraite plus tôt que ce que le CSPQ offre actuellement. De plus, certains salariés ne comprennent pas les conseils de retraite qu'ils reçoivent du CSPQ et ne savent alors pas où s'adresser, puisque leur employeur (le M/O client) n'aurait plus cette expertise.

- **Coût des services** : la majorité des clients sont satisfaits par rapport aux coûts, quoique la plupart des M/O clients se disent incapables de comparer avec d'autres alternatives.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : voir la section ci-dessus sur la qualité des services.
- **Modalités et processus de facturation** : quelques répondants évaluent que leurs factures manquent de détails, sont difficiles à comprendre et sont reçues avec des délais trop longs.
- **Ententes** : plusieurs clients évaluent que les ententes manquent de détails et ne précisent pas les rôles et responsabilités, qui auraient pourtant évolué depuis la signature des ententes en cours.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

Depuis 2010, le rapatriement des activités de gestion de la rémunération et des avantages sociaux de plusieurs M/O a été complété. L'offre est demeurée sensiblement la même, mais les processus ont évolué de façon notable et les améliorations se poursuivent.

### Réalisation d'exercices de balisage

Aucun exercice de balisage avec des CSP comparables n'a été réalisé.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont les suivants :

- prix de revient du service;
- statistiques produites à chaque paie;
- nombre d'erreurs.

La direction mentionne que d'autres indicateurs sont actuellement en développement.

Aussi, le processus d'assurance qualité comprend l'analyse des messages, des transactions traitées et celles reportées. Un chargé de compte est assigné à chacun des clients qui sont répartis entre 10 équipes.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

Une première initiative a permis de revoir et d'intégrer les processus à l'aide d'une démarche *Lean Management*.

Dans le cadre du PTO, la DGSR s'est dotée d'un plan d'action<sup>3</sup>. Ce plan prévoit notamment la poursuite de la démarche LEAN pour l'amélioration des processus et le développement des outils pour évaluer la volumétrie (indicateurs de performance).

Suite à nos échanges, il semble qu'au-delà de l'optimisation des processus, des gains d'efficacité pourraient être générés par une plus grande uniformisation; les M/O peuvent interpréter ou appliquer les modalités avec plus ou moins de souplesse. Ces éléments de spécificités sont sources de coûts et d'efforts supplémentaires qui pourraient être diminués ou éliminés par une compréhension partagée.

Aussi, le mode de rémunération par anticipation n'est pas un processus optimal car il comporte son lot de complexités, d'ajustements et de correctifs rétroactifs, un risque d'erreurs plus élevé et de nombreuses demandes d'explications. La direction nous mentionne qu'une réflexion est en cours.

Il serait opportun que le CSPQ sensibilise le SCT et les clients pour atteindre un plus grand niveau d'efficience.

### Observations

Les services offerts sont des commodités qui pourraient faire l'objet d'un exercice de balisage avec d'autres CSP.

Bien que le plan d'action vise l'amélioration de la qualité du service, de la performance du CSPQ et de la productivité, la description des actions et des livrables ne vise pas spécifiquement l'optimisation de l'offre et des modes de prestations. Il est difficile de conclure que l'exécution du plan mènera à une amélioration de performance, surtout qu'aucune mesure ou cible ne sont prévues pour la mesurer.

<sup>3</sup> Source : Plan d'amélioration - Tableau de suivi DGSR datée du 2017-08-07 et Plan d'action 2017-2018 VPRHF

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>4</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	Économies démontrées (3 à 4 M\$ annuellement).
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Économies publiées dans le RAG.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Le bassin de clients actuels est assez important. Le recrutement de nouveaux clients est difficile, ces clients ont leur propre équipe, mais des discussions sont en cours avec certains d'entre eux.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Les engagements sont précis et détaillés. En termes d'amélioration, un exercice est en cours pour mieux préciser les rôles et responsabilités.  La DGSR pourrait améliorer son processus de suivi visant à s'assurer du respect de ses engagements, notamment lors de situations particulières.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Le CSPQ n'a pas mesuré formellement la satisfaction depuis 2012.  Le taux de satisfaction générale de l'échantillon de clients consultés est bon.  Des améliorations seraient souhaitables à l'égard des interactions avec le personnel du CSPQ lors de situations particulières et du délai de transmission des factures.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Potentiel d'optimisation non atteint.  Initiative d'optimisation des processus débutée, mais non terminée. L'ajout d'indicateurs de performance permettrait de comprendre et de communiquer les améliorations réalisées.

<sup>4</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant



Domaine d'affaires : Ressources humaines

Fiche - 7

Ligne de services : Activités gouvernementales de dotation (DGAGD)

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017 <sup>1</sup>	
COMMENTAIRES : Le donneur d'ouvrage est le SCT qui délègue des responsabilités de dotation pour un très grand nombre de corps d'emploi.	Revenus en M\$ % des revenus du CSPQ	10 159 1,8 %

## 1- Présentation du service<sup>2</sup>

La Direction générale des activités gouvernementales de dotation (DGAGD) offre aux M/O des services partagés de dotation leur permettant d'obtenir le personnel compétent dont ils ont besoin pour accomplir leur mission, et ce, en dotant leurs emplois au moment opportun, soit par l'affectation, la mutation, la promotion ou le recrutement.

L'offre de la DGAGD pour répondre aux besoins de main-d'œuvre de la fonction publique est composée des éléments suivants :

**Le service de qualification et de la mobilité** : le CSPQ, pour les corps d'emploi sous sa responsabilité, réalise des activités de dotation qui s'adressent au grand public ainsi qu'au personnel déjà en place, et qui répondent aux besoins de l'ensemble de la fonction publique québécoise. Il assure la tenue complète des opérations de dotation à portée interministérielle, et offre également aux M/O des services de dotation à la carte, principalement pour l'organisation de séances de moyens d'évaluation ainsi que des services-conseils.

En fonction des besoins des M/O, le CSPQ peut tenir, en totalité ou en partie, les opérations de dotation. Ce service comprend la planification et tenue des processus de qualification, et notamment, l'affichage des postes, la gestion des dossiers de candidatures et correspondance, la vérification de l'admissibilité des candidats, l'analyse et la saisie de l'expérience additionnelle, le suivi auprès des candidats et l'inscription des candidats ayant réussi les moyens d'évaluation dans les banques.

Quant à la mobilité de la main-d'œuvre, le redéploiement des employés en surplus ou mis en disponibilité est centralisé, mais pas obligatoire pour tous les corps d'emploi.

**L'organisation de moyens d'évaluation** (autrefois « concours ») : ce service consiste à organiser et tenir des séances d'évaluation (examens), au besoin, séances nécessitant une adaptation des moyens d'évaluation, notamment pour les personnes handicapées, à corriger les moyens d'évaluation et à gérer les résultats.

**La promotion des emplois disponibles** au sein des M/O par le biais d'événements carrière : ce service comprend l'organisation et la gestion de tels événements au nom de la communauté gouvernementale ainsi que des services-conseils aux M/O pour l'organisation d'événements de carrière visant à pourvoir leurs postes.

<sup>1</sup> Source : Direction générale des Finances

<sup>2</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

Le Centre d'assistance en dotation offre aux candidats, aux employés de la fonction publique et aux utilisateurs spécialisés, un soutien téléphonique ainsi qu'un service de renseignements par courriel. Il permet de répondre aux questions des citoyens et des candidats en matière de dotation des emplois dans la fonction publique québécoise et offre un service de pilotage de la solution « Emplois en ligne ».

Le CSPQ offre également de la formation et de l'accompagnement du personnel de dotation pour le système « Emplois en ligne » et la production de documentation de référence.

Pour la dotation des corps d'emplois qui ne sont pas sous la responsabilité du CSPQ, la DGAGD offre des services opérationnels, notamment au niveau du système « Emplois en ligne ».

Un protocole d'entente avec le SCT définit le mandat du CSPQ et les corps d'emplois sous la responsabilité du CSPQ. Il y est mentionné que c'est le SCT qui établit le cadre de gestion des ressources humaines, notamment en déterminant les orientations, les politiques, les règlements, les directives ou toute autre règle nécessaire à la gestion. Le SCT fournit l'assistance, le conseil et l'interprétation nécessaires au CSPQ et aux M/O en ce qui concerne l'application de cadre de gestion en matière de dotation.

### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- la divulgation des heures où le Centre d'assistance en dotation est disponible ainsi qu'un engagement à transmettre une information de qualité à la clientèle qui demande des renseignements;
- le délai de réponse :
  - téléphonique en moins de 5 minutes pour 85 % des appels des candidats. Des statistiques quotidiennes (taux de temps d'attente et de temps de réponse) ainsi qu'un outil de surveillance des appels en direct (*IceManager Monitor*) permettent au CSPQ de suivre le respect des engagements;
  - pour les appels des M/O, les requêtes, les approbations et corrections des moyens d'évaluation, le CSPQ a aussi établi les délais moyens et les suit à l'aide de comptabilisation quotidienne et de tableaux de suivi;
- tout au long de la prestation du service de promotion, le CSPQ est en contact constant avec son client et assure un suivi rigoureux à chacune des étapes, et ce, jusqu'à la réalisation complète du service choisi.

Le niveau de prestation des services de la DGAGD, notamment au niveau des délais et du volume, est limité par sa capacité, surtout en période de pointe. Malgré les efforts consacrés à la planification, plusieurs décisions ayant un impact sur le volume de dossiers à traiter ne sont pas sous le contrôle du CSPQ. La DGAGD doit faire face à de nombreuses situations exceptionnelles pour répondre à de nouvelles priorités ou des urgences non planifiées, et celles-ci impactent la réalisation de la planification établie.

#### Observation

Sur le site Web du CSPQ, les engagements présentés sont peu précis et incomplets, et devraient être révisés et complétés. Aussi, la présentation des services devrait être revue pour mieux correspondre à l'offre réelle.

### ii. Engagements de services

---

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients (pour le Centre d'assistance)

---

Le SCT et le CSPQ ont signé une entente de délégation, notamment pour le processus de dotation gouvernementale de corps d'emplois définis. Le financement du SCT était de près de 8 M\$ pour la dernière année. Par ailleurs, les M/O doivent assumer les coûts de services à la carte et du Centre d'assistance.

L'approche de tarification aux clients est la suivante :

- pour le centre d'assistance, la tarification annuelle est de 32,28 \$ par employé et par M/O (volume d'environ 61 900 ressources);
- pour les services de dotation à la carte, les tarifs sont publiés sur le site Web du CSPQ;
- pour la promotion, le CSPQ facture à un taux horaire et ajoute les coûts directs pour la location de locaux ou d'équipement.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

Le service répond à un besoin à large portée, nécessaire et présent dans toutes les organisations de la fonction publique. Le regroupement des activités dégage des économies d'échelle au niveau gouvernemental, tout en permettant aux clientèles de se consacrer à leur mission. Cependant, aucune mesure des économies n'a été publiée au cours des trois dernières années.

Dans le cadre du PTO, la valeur ajoutée a été définie par l'expertise de terrain et le fait que les activités sont moins vulnérables lorsque centralisées.

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>3</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
2016-2017 ND M\$ 2015-2016 ND M\$ 2014-2015 ND M\$ 2013-2014 1,6 M\$ 2012-2013 1,7 M\$ 2011-2012 1,7 M\$	Expertise fine en matière de dotation.	Combinaison expertise-vulnérabilité. Les investissements en promotion procurent un meilleur rendement lorsqu'ils sont coordonnés.

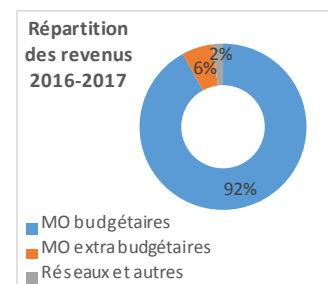
## 3- Pénétration

Le graphique présenté montre la répartition des revenus selon le type de clientèle.

Les processus de qualification sont centralisés au CSPQ pour une très grande partie des corps d'emplois. Quelques M/O (9) ont leur propre processus en raison de corps d'emplois spécifiques (ex : poste pour la voirie au Ministère des Transports du Québec). Toutefois, ils font parfois appel aux services du CSPQ au niveau opérationnel.

Tous les M/O contribuent au financement du Centre d'assistance.

Actuellement, la DGAGD a une capacité pour le traitement annuel de 38 à 40 000 candidatures, et souhaite augmenter sa capacité pour une cible de 57 000 candidats par année.



En raison d'un manque de capacité, le CSPQ a perdu quelques clients. Pour augmenter le bassin de clientèle, la DGAGD a identifié des clients potentiels (8-9 M/O) qui effectuent encore leur processus de dotation à l'interne, et elle souhaite, après s'être adéquatement outillée pour le faire, les convaincre de confier leurs activités au CSPQ.

### Observation

Pour répondre aux besoins grandissants du SCT et des M/O, et se donner les moyens d'atteindre la cible, le CSPQ devra augmenter sa capacité. Il pourra le faire d'abord en sensibilisant l'ensemble des parties prenantes à une meilleure coordination et planification des activités, ensuite, en optimisant davantage ses processus et, finalement, par l'ajout de capacité au besoin.

<sup>3</sup> Source : RAG

## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

En 2012, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, les services de recrutement, d'évaluation et de formation ont reçu une note de satisfaction générale de 75 % qui les situait dans le dernier quartile des services évalués. Les coûts (64,5 % de satisfaction) représentent le critère qui avait le plus grand impact sur la satisfaction générale des clients par rapport à ces services. Des changements ont été mis en œuvre dans l'offre de services depuis la conduite de cette évaluation.

Un comité de concertation avec les M/O (partenaires) constitue une tribune d'échanges et permet d'obtenir de la rétroaction sur une base trimestrielle. Aussi, cette année, un responsable a été assigné à chaque client, permettant ainsi une communication régulière et la résolution rapide des situations problématiques.

### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

La consultation des M/O clients conduite dans le cadre de cette évaluation révèle que la satisfaction envers ce service est inférieure à la moyenne des services rendus par le CSPQ, sauf pour le critère de la qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ.

- **Qualité des services** : bien que nous ayons reçu d'excellents commentaires de la part de clients, les délais et la sous-capacité du service par rapport à la demande ont un impact certain sur la qualité perçue par les M/O clients envers ce service. Certains clients aimeraient également plus de souplesse dans l'application des procédures. Nous avons cependant reçu d'excellents commentaires de la part de certains clients.
- **Coût des services** : les clients se disent souvent incapables de comparer les coûts du CSPQ avec ceux d'alternatives valables.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : les commentaires formulés par les M/O clients qui ont participé à la consultation sont très positifs. Certains clients aimeraient bénéficier de plus de souplesse et de compréhension de la part du personnel dans certaines situations.
- **Délais des demandes** : les délais liés au service et le dépassement d'échéances convenues créent des insatisfactions notables. Des clients déplorent également que des activités soient suspendues ou ralenties considérablement durant la période estivale.
- **Modalités et processus de facturation** : les M/O clients consultés aimeraient avoir plus de détails sur leur facture pour faciliter les autorisations et le traitement administratif à l'interne.
- **Ententes** : les clients évaluent les ententes actuelles comme étant claires et adéquates.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Aucun exercice de balisage avec des CSP comparables n'a été réalisé.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

La DGAGD s'est doté, en 2016, de quatre tableaux de bord constitués d'information de gestion en termes de volumétrie et de données opérationnelles sur 1) les processus de qualification, 2) la mobilité de la main-d'œuvre, 3) la promotion des emplois, et 4) les statistiques sur les renseignements et l'assistance aux utilisateurs.

Les indicateurs de performance de la DGAGD sont les suivants :

- l'analyse du prix de revient des services;
- les coûts d'opération;
- plusieurs statistiques de volumétrie.

### **Mise en place d'un plan d'amélioration**

Une nouvelle solution de dotation « Emplois en ligne », issue du projet SGR3 (SAGIR), a été déployée en novembre 2015. Avec cette solution, de nouveaux processus de travail ont été mis en place. Après environ deux ans de fonctionnement avec ces nouveaux processus de travail et plusieurs ajustements au quotidien, il devient essentiel de revoir et mettre à jour la documentation de ceux-ci.

Dans le cadre de la démarche d'amélioration des services (axe 1 du PTO), les services ont fait l'objet d'une analyse et la recommandation est de maintenir ces services avec la mise en place d'un plan d'amélioration.

La direction a fait un constat global quant à la possibilité d'augmenter l'efficacité et la capacité de traitement en améliorant les façons de faire et ce, afin de répondre plus rapidement aux besoins de main-d'œuvre des M/O. Pour ce faire, la DGAGD a entrepris une démarche d'amélioration qui tient compte des nombreux intervenants qui prennent part aux processus soit, les trois directions de la DGAGD, le SCT, les M/O.

La direction a convenu que tous ces intervenants doivent participer à des ateliers d'amélioration en fonction de leurs responsabilités. Les premiers ateliers sont réalisés pour le sous-processus de la « correction des moyens d'évaluations » qui a déjà fait l'objet d'une mise à jour de la documentation et de l'identification de pistes d'améliorations qui sont validées lors d'ateliers de travail.

### **Observations**

Les informations obtenues montrent que le secteur a réalisé quelques projets d'optimisation, qu'il a amélioré sa productivité au cours des dernières années et qu'il vient d'entreprendre une nouvelle démarche avec la participation des parties prenantes aux ateliers. Toutefois, sa capacité d'optimisation est limitée, notamment par des contraintes et des lourdeurs qui lui sont imposées.

Le CSPQ n'a pas de contrôle sur le volume de postes et de candidatures, ni sur l'arrimage des activités de dotation de postes pour les corps d'emplois qui ne sont pas sous sa responsabilité, de sorte que des activités non planifiées au calendrier du CSPQ provoquent des périodes d'achalandage non souhaitables au centre d'assistance. Malgré les démarches d'optimisation, le CSPQ a un véritable défi de « livraison » en lien avec des charges ponctuelles importantes sur lesquelles il a très peu de contrôle et ce, dans un contexte où les ressources (la capacité) sont limitées.

Il sera opportun que la DGAGD sensibilise les divers décideurs et acteurs à cette situation d'inefficacité. Elle devrait démontrer les économies que les correctifs visant une plus grande coordination des activités de dotation génèreraient. Finalement, elle devrait se doter d'indicateurs de gestion pour mesurer la progression réalisée dans ses processus.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>4</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Les économies ne sont plus mesurées depuis quelques années.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Les engagements du CSPQ font l'objet d'une entente avec le SCT. Les niveaux de services sont publiés sur le site Web.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Le taux de satisfaction est inférieur à la moyenne. Le CSPQ devrait se doter d'un plan d'amélioration, notamment au niveau de sa capacité et des délais.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	La DGAGD doit se conformer à un cadre et composer avec de nombreuses contraintes gouvernementales rendant difficile une pleine et entière efficacité. Démarche d'amélioration en cours.

<sup>4</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant

Domaine d'affaires : Documentation

Fiche - 8

Ligne de services : Numérisation, impression et insertion (SNII)

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
Non <input checked="" type="checkbox"/>		
COMMENTAIRES :	Revenus en M\$	19 680
	% des revenus du CSPQ	3,5 %

## 1- Présentation du service<sup>1</sup>

L'offre du service de numérisation, impression et insertion (SNII) du CSPQ s'adresse à toute organisation publique et comprend trois volets :

1. Un service d'impression à large portée, qui consiste à la prise en charge du processus complet ou partiel de tout type d'impression (numérique, sous presse, panneaux d'information gouvernementale, haut volume, etc.) ainsi que des services complémentaires s'y rattachant (reliure, boudinage, pliage, etc.). Pour certains types d'impressions (sous presse, panneaux, etc.), le CSPQ a recours à des fournisseurs externes spécialisés via des appels d'offres sur invitation.
2. L'impression de documents stratégiques à haut volume et de façon récurrente permet d'imprimer des travaux avec données nominatives tout en respectant une grande confidentialité. L'offre inclut notamment la gestion des stocks du papier de type standard (papier blanc) et des chèques, la manutention des imprimés, le classement, le tri des documents imprimés, l'emballage aux fins d'expédition et l'entreposage sécurisé des formulaires et des chèques propres à chaque client.
3. Les services de numérisation regroupent l'ensemble des activités visant à convertir les documents analogiques (papier, microformes, cartographiques, etc.) en documents numériques (électroniques) afin d'en faciliter l'accès, la préservation et la consultation. Ces services sont répartis en deux catégories, soit la numérisation massive et la numérisation de courrier entrant. La numérisation massive correspond à une quantité de documents déterminée, et ce, pour une période définie, tandis que la numérisation de courrier entrant traite une quantité variable et continue de documents.

### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- les plages de disponibilité des services (jours et heures ouvrables) et le délai d'obtention du service, pour l'impression et la numérisation. Toutefois, il est possible d'effectuer des projets spéciaux ou urgents, les soirs et fins de semaine;
- pour l'impression à haut volume, un service disponible 24/24, 7/7. 99,9 % des impressions sont habituellement livrées dans un délai de 24 heures;
- dès la réception de la demande, le CSPQ entreprend les démarches pour offrir le service et y répond selon les termes spécifiques de chaque entente. Par exemple, dans le cas des contraventions photo radar, le CSPQ s'engage formellement sur les délais afin de permettre au client de respecter ses propres engagements envers les citoyens;

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue.

- un contrôle de la qualité exercé selon les exigences de chaque client spécifiées dans les ententes. Les mécanismes de suivi sont appliqués : rapports de consommation et rapports de production personnalisés par client;
- le CSPQ s’assure :
  - pour l’impression, de réaliser les travaux dans les délais requis, d’assurer la qualité des services, d’offrir un suivi personnalisé pour tout projet d’envergure et, s’il y a lieu, de coordonner la répartition et l’exécution des opérations techniques confiées à des firmes privées;
  - pour l’impression de documents, de contrôler la qualité des imprimés;
  - pour la numérisation, d’attribuer les contrats et d’en faire le suivi, de contrôler la qualité des services rendus et de prendre en charge la facturation.

Pour s’assurer du respect de ses engagements, la direction dispose de divers outils, de processus et contrôles, notamment au niveau du suivi des délais et du contrôle de qualité. Les gestionnaires s’assurent que les employés respectent les critères de qualité par divers moyens de contrôle de conformité mis en place (grille des critères à respecter). Aussi, pour les impressions, une revue de la commande est effectuée afin de faire une gestion proactive des risques d’interprétation ou de spécifications incomplètes et ainsi anticiper des erreurs potentielles.

**Observations**

Les engagements du CSPQ sont assez complets et sont clairement présentés sur son site Web. L’entente que nous avons consultée décrit précisément les engagements du CSPQ, notamment en matière de critères de qualité, de réponse à toute plainte formulée et du respect de la confidentialité des renseignements personnels.

Les commentaires reçus des clients permettent de croire que le CSPQ respecte généralement ses engagements, mais qu’il y a parfois défaillance au niveau du contrôle de qualité.

**ii. Approche de financement**

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

Pour l’impression à haut volume, la tarification mensuelle est en kilopages. La tarification de la numérisation est établie à coût complet, en fonction du niveau de service convenu et de la consommation du client.

Pour l’impression et l’insertion, le CSPQ dispose d’une grille tarifaire. Après l’analyse du besoin et l’identification du service à offrir, le tarif applicable (résultat d’un montage spécifique) est communiqué au client qui doit donner son accord quant au tarif du produit qui lui est proposé avant la réalisation des travaux.

**2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés**

Le regroupement des activités dégage des économies d’échelle au niveau gouvernemental tout en permettant aux clientèles de se consacrer à leur mission. Aucune mesure n’a été recensée pour le calcul des économies.

ÉCONOMIES RÉALISÉES	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
Aucune économie n’a été évaluée pour ce service.  Notre analyse et nos discussions avec les gestionnaires nous permettent de conclure que la centralisation de ces activités est une approche efficace pour le gouvernement, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La centralisation des services</li> </ul>	Expertise, dans un secteur en constante évolution, développée et démontrée.  Capacité d’attirer des talents dans un domaine spécialisé où les ressources sont rares.	Services partagés qui permettent aux M/O de se concentrer sur leur mission en les dégageant d’activités administratives.  Accès à de l’équipement performant.

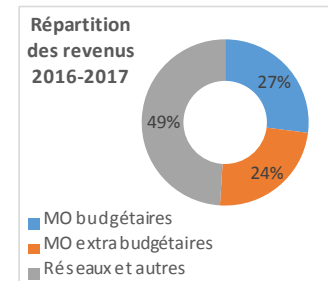
ÉCONOMIES RÉALISÉES	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
<p>permet aux M/O de bénéficier de prix avantageux et compétitifs en raison de volumes importants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Économie d'échelle lorsque le CSPQ a recours à des fournisseurs externes spécialisés.</li> </ul>		

### Observation

Offre qui répond à un réel besoin de commodité à large portée et qui cadre bien avec la mission du CSPQ. La gestion en mode de services partagés apporte une valeur ajoutée au gouvernement du Québec. L'ajout de nouveaux clients permettrait certainement d'optimiser davantage les ressources et les équipements et de réduire les coûts des clients.

## 3- Pénétration

Les M/O n'ont pas d'obligation d'utiliser les SNII du CSPQ. Toutefois, le contexte récent des restrictions budgétaires et la désuétude de certains équipements des M/O sont des incitatifs à considérer l'offre avantageuse du CSPQ. Le SNII présente régulièrement son offre de services aux M/O. Ces services sont utilisés par un grand nombre de M/O, en 2016-2017 tous les M/O budgétaires ont eu recours au SNII et 59 % des M/O extrabudgétaires. Le graphique présenté montre la répartition des revenus selon le type de clientèle. Les revenus des SNII sont en forte croissance (12 M\$ en 2014-2015 à 20 M\$ en 2016-2017). Les municipalités et les commissions scolaires constituent un potentiel important.



En termes de volume, le dépositaire estime que le volume actuel représente seulement 15 à 20 % du volume total gouvernemental. Cependant, le CSPQ avait une capacité limitée et ne pouvait élargir significativement sa clientèle sans investissement (voir projet amélioration à la section 5).

### Observation

Sans en faire une obligation, une directive gouvernementale incitant fortement les M/O à considérer les SNII offerts par le CSPQ avant de faire l'acquisition de nouveaux équipements ou des investissements, permettrait certainement d'optimiser davantage les ressources et de générer des économies gouvernementales.

## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

En 2012, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, le service d'impression a reçu une note de satisfaction générale très élevée (94,5 % de satisfaction générale). Les coûts et l'accessibilité, dont les niveaux de satisfaction sont respectivement de 85,9 % et 86,3 %, étaient les deux principaux critères qui faisaient diminuer la satisfaction générale des clients par rapport à ce service.

Aucune autre mesure sur la satisfaction de la clientèle n'a été recensée pour ces services.

### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Dans l'ensemble, la consultation de BDO auprès des M/O clients de ces services a révélé un niveau de satisfaction légèrement supérieur à la moyenne. Le coût des services a reçu une évaluation largement meilleure que la moyenne, alors que les modalités et processus de facturation semblent être l'élément qui est le moins apprécié des clients.

Nous constatons que pour chaque critère évalué, les répondants se disaient soit très satisfaits, sans préciser les aspects qui soutenaient cette évaluation, ou plutôt insatisfaits. Dans ce dernier cas, les répondants supportaient leur évaluation par des commentaires.

- **Qualité des services** : pour les clients très satisfaits, le service serait « impeccable ». Les commentaires de ceux qui sont plutôt insatisfaits découlent du fait que des erreurs ont eu des impacts financiers pour les M/O clients concernés.
- **Coût des services** : pour les clients très satisfaits, aucun commentaire particulier n'a été énoncé. Pour les clients plutôt insatisfaits, les commentaires formulés sont : devoir payer des frais supplémentaires pour des erreurs que le CSPQ aurait commises, coûts plus élevés par rapport à d'autres solutions (privé, interne, ou d'autres ministères ayant des capacités d'impression ou d'insertion).
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : pour les clients très satisfaits, aucun commentaire particulier n'a été énoncé. Les clients plutôt insatisfaits déplorent la qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ, notamment au niveau de l'attitude et des comportements en cas d'erreurs ou d'imprévus.
- **Délai des demandes** : pour les clients très satisfaits, aucun commentaire particulier n'a été énoncé. Pour les clients plutôt insatisfaits, des délais particulièrement longs pour certains dossiers ou des délais généralement trop longs supportent cette appréciation des délais.
- **Modalités et processus de facturation** : quelques clients se montrent généralement satisfaits. Plusieurs commentaires ont été émis par les clients plutôt insatisfaits concernant notamment : les modalités de facturation, la lourdeur du processus, l'imprécision ou le manque d'information, les erreurs de concordance entre la facturation et les travaux réellement réalisés, et les délais trop longs avant l'émission des factures.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Aucun exercice de balisage avec des CSP comparables n'a été réalisé. Cependant, la direction a comparé ses tarifs d'insertion et d'impression avec ceux d'une firme privée d'envergure afin de s'assurer que sa tarification est compétitive par rapport au marché.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Le SNII a mis en place des indicateurs découlant des modalités des ententes de service tels que le respect des délais, des critères de qualités et de la tarification. Le prix de revient du service est aussi un indicateur de performance disponible.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

Le SNII ne possède pas de plan d'amélioration formel. Toutefois, il s'assure de respecter les orientations et d'atteindre les objectifs de l'organisation énoncés dans le PTO. La direction nous a mentionné que des mesures ont été mises en place pour atteindre l'équilibre budgétaire et pour poursuivre le regroupement des centres d'impression dans une optique de rationalisation.

Lors de la démarche d'amélioration des services dans le cadre du PTO, quelques pistes d'action ont été identifiées, notamment des investissements pour la mise en place d'un nouveau centre à Québec permettant de regrouper dans un même local l'impression et l'insertion, et ainsi augmenter la capacité sans ajouter de ressources humaines. Ce projet est en cours et l'ajout de nouveaux clients est planifié pour 2018-2019.

### Observations

Les informations obtenues montrent que le chiffre d'affaires est en croissance malgré les ressources limitées. Le secteur a un potentiel d'optimisation qui pourrait être atteint avec davantage d'automatisation. Les services offerts par la Direction générale des ressources matérielles et documentaires sont des commodités qui pourraient faire l'objet d'un exercice de balisage avec d'autres CSP.

Il serait opportun que la Direction générale des ressources matérielles et documentaires se dote d'indicateurs de performance pour démontrer quantitativement sa valeur ajoutée et pour mesurer la progression réalisée en matière de rationalisation et d'optimisation.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>2</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	Services partagés avec concentration de l'expertise et d'équipements spécialisés.
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Aucune mesure des économies.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Potentiel à exploiter davantage pour faire face à une décroissance éventuelle du volume.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Le CSPQ pourrait préciser les modalités lors d'imprévus (retards, erreurs, etc.) de façon à mieux gérer les attentes de ses clients.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Le niveau de satisfaction générale des clients est élevé, mais des améliorations seraient souhaitables pour la gestion de quelques situations isolées ou d'erreurs.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Un projet d'investissement est en cours pour le nouveau centre situé à Québec. Initiatives d'optimisation et de rationalisation à poursuivre.  Un plan d'amélioration a été recommandé dans le cadre du PTO (analyse de la valeur ajoutée des services).

<sup>2</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant



Domaine d'affaires : Ressources matérielles

Fiche - 9

Ligne de services : Messagerie, courrier et entreposage (SMCE)

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
Non <input checked="" type="checkbox"/>		
COMMENTAIRES :	Revenus en M\$	13 406
	% des revenus du CSPQ	2,4 %

## 1- Présentation du service<sup>1</sup>

Cette ligne de services comprend les éléments suivants :

- Prise en charge du courrier, de la préparation postale, de la cueillette et de la distribution du courrier interministériel destiné au secteur gouvernemental, aux entreprises et au grand public.
- Gestion complète des salles de courrier des M/O (actuellement 22 salles de courrier dont 14 à Québec et 8 à Montréal). Les principales activités réalisées sont le traitement et la distribution du courrier interne, la réception de colis et de marchandises, la préparation des envois, la gestion d'inventaire, la distribution de papier pour les photocopieurs, la collecte de bacs de récupération, etc.
- Offre de divers produits de Postes Canada tels que produits prépayés, timbres et équipements postaux, et prise en charge également du service de réacheminement de courrier, la location de cases postales, la retenue de courrier et la correspondance-réponse d'affaires. Le gouvernement bénéficie d'un privilège unique (coûts moindres) par le biais d'une entente avec Postes Canada, notamment pour les produits prépayés.
- Services de gestion d'entreposage et de distribution, soit : la location d'espaces d'entreposage, l'entreposage de produits divers (brochures, dépliants, enveloppes, formulaires, meubles, téléphones, vêtements, équipement, etc.), un système de gestion d'entreposage via un portail client et l'assemblage, l'emballage, l'adressage et l'expédition des produits.

Par ces services, le CSPQ agit à titre d'intermédiaire spécialisé et de guichet unique pour la clientèle M/O, notamment en région. Le service est mis à contribution lors de mesures d'urgence (ex.: Lac Mégantic).

Le CSPQ utilise des ressources externes, notamment des chauffeurs pour les activités de messagerie, et des agents de bureau pour la gestion des salles de courrier.

### i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

- les plages de disponibilité des services (jours et heures ouvrables) et délai d'obtention du service qui peut varier entre 24 et 48 heures, selon la nature du service et le niveau de complexité de la commande. Ceux-ci sont décrits dans le catalogue de services;
- une prise en charge prompte dès qu'une problématique ou une plainte est signalée;
- les engagements et services sont décrits plus précisément dans l'entente convenue avec chaque client.

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

Les mécanismes de suivi sont :

- la supervision des opérations par les chefs d'équipe et chefs de division tels que :
  - contrôle opérationnel des activités de la salle de courrier (traité la journée même pour livraison du jour ou du lendemain);
  - contrôle sur la levée quotidienne du courrier qui est effectuée par des prestataires externes (cueillettes et livraisons de courrier);
  - supervision des activités de messagerie sur la route;
  - supervision des activités de manutention et d'entreposage;
- le suivi systématique des engagements de chacune des ententes ainsi que de la consommation des contrats;
- le suivi physique et informatique de l'inventaire des produits entreposés;
- le suivi mensuel des inventaires des produits de Postes Canada;
- le suivi des plaintes et commentaires des clients.

### Observation

Ce sont des services de commodité correspondant aux besoins de la majorité des M/O. Les services et engagements du CSPQ sont présentés et décrits clairement sur son site Web. Le suivi des engagements et la traçabilité sont manuels, par conséquent l'informatisation de certaines étapes permettrait plus d'efficience.

### ii. Approche de financement

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

Pour les services de commodité, les tarifs unitaires sont établis et la grille détaillée est publiée sur le site Web.

Pour certains services, la tarification est établie en fonction d'une première évaluation des besoins du client. À titre d'exemple, un client qui requiert une livraison dédiée de documents vers une autre ville que Montréal ou Québec nécessite une évaluation du besoin et l'établissement du tarif associé.

Le CSPQ établit sa tarification sur la base du coût de revient complet et les ententes prévoient des mises à jour.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

Aucune évaluation des économies gouvernementales, mais la direction estime que ce sont des économies substantielles en raison du volume. Entre autres, l'entente négociée avec Postes Canada permet aux clients du CSPQ d'obtenir des tarifs réduits en plus de bénéficier de produits exclusifs (enveloppes préaffranchies). Selon Postes Canada, le CSPQ et le Gouvernement du Québec bénéficient d'économies d'échelle d'environ 55 %.

Le Service de messagerie, courrier et entreposage (SMCE) estime qu'il a maintenant des équipes performantes et la capacité de servir de nouveaux clients sans que ceux-ci ne transfèrent leurs effectifs comme ce fut le cas au début du CSPQ.

ÉCONOMIES RÉALISÉES	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
Aucune économie n'a été évaluée pour ces services.	Rôle-conseil auprès de la clientèle pour l'utilisation des produits et services de Postes Canada. Main-d'œuvre qualifiée. Équipe volante pour la gestion des salles de courrier.	Services partagés qui permettent aux M/O de se concentrer sur leur mission en les dégageant d'activités administratives. Contribution significative aux objectifs de développement durable. Répond au besoin de proximité des villes de Québec et de Montréal et est utile et facilitant

ÉCONOMIES RÉALISÉES	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
		<p>pour les bureaux en région pour les produits de Postes Canada.</p> <p>Main-d'œuvre qualifiée pour la gestion des salles de courrier, qui permet aux M/O de faire des gains de productivité et d'efficacité.</p> <p>Efficiency au niveau de la gestion des salles de courrier permettant de rendre le service à plus d'un M/O.</p>

### Observation

Notre analyse et nos discussions avec les gestionnaires nous permettent de conclure que la centralisation de ces activités est une approche efficace pour le gouvernement. La gestion en mode de services partagés, ainsi que l'entente avec Postes Canada, apportent une valeur ajoutée au gouvernement du Québec.

## 3- Pénétration

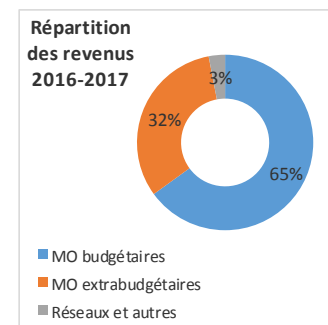
Les services de messagerie sont utilisés par la majorité des M/O (311 points de services). À l'exception du commissaire à l'éthique et à la déontologie, tous les M/O budgétaires ont utilisé les services du CSPQ en 2016-2017. L'utilisation des produits et services varie toutefois selon les besoins de chaque client.

37 M/O extrabudgétaires sur un potentiel de 68 sont des clients. Les commissions scolaires, le milieu municipal et le réseau de la santé sont des clients potentiels, notamment pour le service de gestion des salles de courrier.

24 M/O dont 22 salles de courrier (14 à Québec et 8 à Montréal) ont confié au CSPQ la gestion complète de leurs salles de courrier.

Le Ministère de la Justice et le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale sont les 2 clients les plus importants en termes de revenus au cours de la dernière année.

Le graphique présenté montre la répartition des revenus selon le type de clientèle.



### Observations

L'information qui permettrait au CSPQ de connaître les taux de pénétration exacts du SMCE n'est pas disponible.

## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

Aucun sondage de la satisfaction n'a été réalisé au cours des dernières années. Cependant, la satisfaction des clients est validée régulièrement lors des rencontres avec les M/O.

### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

L'évaluation des M/O client envers les services de messagerie et de courrier est légèrement supérieure à la moyenne. L'interaction avec le personnel du CSPQ semble être particulièrement appréciée de la part des clients.

- Qualité des services** : ces services semblent être très appréciés de la part des clients. Quelques éléments d'insatisfaction ont néanmoins été formulés. Les clients déplorent surtout le taux de roulement élevé chez le personnel de remplacement, ce qui augmente les erreurs. Les clients aimeraient par ailleurs que le CSPQ soit plus proactif pour régler les problèmes et imprévus, et pour jouer un rôle-conseil.

- **Coût des services** : les livraisons spécialisées seraient particulièrement dispendieuses. Certains évaluent également que l'embauche d'une ressource pour leur messagerie interne serait moins onéreuse.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : la plupart des commentaires envers l'attitude et la flexibilité du personnel du CSPQ sont positifs. Quelques cas auraient cependant généré des insatisfactions, particulièrement dans la gestion réactive d'imprévus ou lors de prestations insatisfaisantes de sous-traitants du CSPQ.
- **Délai des demandes** : l'évaluation du délai des demandes est légèrement meilleure que la moyenne, et aucun commentaire particulier n'a été formulé.
- **Modalités et processus de facturation** : la plupart des clients ont formulé des insatisfactions à l'égard du manque de détails sur les factures, ce qui occasionne des difficultés de traitement.
- **Ententes** : selon l'ensemble des répondants, les ententes seraient claires pour ce service.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Le SMCE n'a réalisé aucun exercice de balisage avec des CSP comparables.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Le coût de revient du service et le suivi budgétaire trimestriel constituent les principaux indicateurs de performance du SMCE. De plus, les systèmes Facteur et Solochain permettent d'extraire des données illustrant les volumes d'articles vendus et les revenus associés.

Les éléments suivants contribuent également à suivre la performance opérationnelle du SMCE soit, le suivi de la planification des activités (rencontres statutaires de l'équipe de gestion) et le suivi des appels d'offres.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

L'offre de services a été maintenue au fil des ans, malgré plusieurs changements organisationnels.

En 2012, un investissement de 1,5 M\$ a permis de réaménager un entrepôt et d'en regrouper 3 autres. Cet investissement a permis de générer des économies annuelles de 500 k\$ depuis 2015. La concentration des opérations d'entreposage entraîne une maximisation des actifs. Pour améliorer son efficacité, le SMCE a implanté un système intégré de gestion d'entrepôt (espaces et inventaires).

Lors de la démarche d'amélioration des services dans le cadre du PTO, les services du SMCE ont été analysés et les rapports d'analyse ont conclu de maintenir les services avec des plans d'amélioration.

En termes de prestation de services, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir un plan d'amélioration.

La direction nous a mentionné que des mesures seront mises en place pour, notamment :

- intensifier les actions de démarchage auprès des réseaux;
- implanter un outil d'inventaire en vue d'améliorer la gestion des produits et le processus de commande chez la clientèle;
- solliciter les M/O à partager leur salle de courrier.

### Observations

Le SMCE a un potentiel d'optimisation qui pourrait être davantage atteint avec l'informatisation de certains processus et contrôles manuels, par exemple, l'informatisation des routes de courrier et la traçabilité. Il est également opportun que celui-ci se dote d'indicateurs de gestion pour mesurer sa performance.

Compte tenu de la nature des services, il serait sans doute possible de faire du balisage avec d'autres CSP ou avec le privé.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>2</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés :	●	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	Aucune mesure des économies, toutefois les coûts de Postes Canada sont réduits de 55 %.
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Potential au niveau des réseaux. Une augmentation de la clientèle, notamment au niveau de la gestion des salles de courrier, est envisagée.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Le niveau de satisfaction générale des clients est élevé, mais le CSPQ pourrait être plus proactif pour régler les problèmes et imprévus, et pour jouer un rôle-conseil.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Potential d'optimisation non atteint. Des plans d'amélioration ont été recommandés dans le cadre du PTO (analyse de la valeur ajoutée des services). Un balisage avec le privé devrait être envisagé.

<sup>2</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant



Domaine d'affaires :	Technologies de l'information et solutions d'affaires	Fiche - 10
Ligne de services :	Communication et collaboration (Services de télécommunication)	

SERVICE OBLIGATOIRE : Oui <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Cependant, le Ministère de la Santé et des Services sociaux a fait le choix d'imposer le Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM) aux établissements de tout le réseau de la santé.	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017 <sup>1</sup>	
COMMENTAIRES :	Revenus en M\$	200,4
	% des revenus du CSPQ	35,9 %

## 1- Présentation du service<sup>2</sup>

Pour permettre d'établir un réseau de communication efficace et sécuritaire, le CSPQ offre les services suivants :

**Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM)** : la Direction générale des services de télécommunication (DGST) est le dépositaire du RITM, une infrastructure permettant de soutenir les besoins d'affaires de la clientèle, entre autres par la mise en œuvre de réseaux d'entreprises soutenant, notamment, les services de téléphonie IP ainsi que l'acheminement des données de visioconférence. Le RITM offre un ensemble de services s'appuyant, entre autres, sur la fibre optique à grand débit et ayant une portée sur la quasi-totalité du Québec. Il assure une connectivité évolutive, sécurisée et robuste. Ce réseau permet, notamment, la mutualisation et le partage des services applicatifs du CSPQ pour tous les organismes publics, une grande efficacité des échanges de données, assure la confidentialité de l'information et garantit un haut taux de disponibilité.

Note : dans le catalogue, le service est classé dans la catégorie des services d'infrastructure parce qu'il est complémentaire aux services d'infrastructure offerts par ailleurs, par le CSPQ (DGSIT : Direction générale des services d'infrastructure technologique) et par les secteurs informatiques similaires des M/O.

**Wi-Fi RITM** : offert via le contrat du RITM, permet la transmission des données entre plusieurs appareils au sein d'un réseau de communication. Seuls les clients du RITM peuvent profiter de ce service qui permet de transmettre des données entre plusieurs outils informatiques (ordinateurs, routeurs, tablettes, téléphones intelligents, etc.) au sein d'un réseau de communication. Deux types de services sont disponibles soit 1) Wi-Fi Universel permettant, entre autres, d'accéder au réseau local du client, et 2) Wi-Fi Internet offrant uniquement un accès à Internet.

**Communications téléphoniques** : une gamme de services de téléphonie permettant à la communauté gouvernementale de communiquer efficacement. Ces services comprennent notamment les services téléphoniques centralisés (STC), l'acheminement et la réception d'appels (interurbains et appels sans frais), la maintenance des environnements de téléphonie IP, entre autres, l'entretien des équipements (remplacement des équipements défectueux), un soutien technique, un service de dépannage, une gestion des inventaires et la production de rapports de trafic ou de gestion selon le service.

<sup>1</sup> Source : Direction générale des Finances

<sup>2</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

**Visioconférence** : le CSPQ offre un service centralisé de visioconférence et de collaboration à même les infrastructures des réseaux IP de sa clientèle dont, notamment, l'infrastructure de services IP/MPLS du RITM. Ce service de pont de visioconférence permet à la clientèle du CSPQ de joindre les participants de tout organisme public. Le CSPQ offre notamment un pont de communication pour Télémédecine et Téléjustice.

**Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR)** : la gestion de cet actif gouvernemental est impartie au CSPQ par le SCT. Il s'agit d'un service de radiocommunication qui s'adresse d'abord aux organismes de sécurité publique, de sécurité civile et de services publics œuvrant sur le territoire québécois. Il comprend des fonctions de transmission de voix et de données. Ces services de radiocommunication de groupes favorisent l'interopérabilité afin que les différents intervenants de première ligne soient en mesure de communiquer entre eux, que ce soit à l'occasion d'opérations régulières ou dans des circonstances exceptionnelles.

Aussi, l'offre de Radio transmission de données permet aux organismes publics une extension « sans-fil » de leur réseau informatique, permettant ainsi un accès à leurs applications sur les lieux mêmes des opérations.

Les solutions proposées par la DGST sont de type « clé en main » dans un environnement géré et sécurisé, tout en permettant un certain niveau de personnalisation.

### **i. Engagements de services**

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont :

**Pour le RITM** : le fournisseur s'est engagé à atteindre des paramètres et des niveaux de services très précis et élaborés pour les services de base du RITM, notamment :

- le taux de disponibilité global des réseaux clients : cible 99,95 %;
- un centre de services : cible 80 % des incidents détectés par surveillance, 90 % des appels répondus en moins de 20 secondes, etc.;
- le nombre d'incidents : moins de 3,5 par 100 services;
- la gestion des incidents : réparation en moins de 2 heures;
- la fiabilité, la performance et plusieurs autres.

Un tableau de bord est produit mensuellement et permet une reddition de comptes très élaborée incluant une analyse des causes et des écarts avec les cibles.

**Pour le Wi-Fi RITM** : disponibilité des points d'accès Wi-Fi déployés dans les locaux du client (cible de 99 %). Le niveau est mesuré par point d'accès. Le client peut décider des plages de couverture désirées.

Le délai de livraison du service est de 45 jours, excluant le délai de production de l'avis technologique, le cas échéant. Une analyse préliminaire (Phase 1) est évaluée à 17 jours et une réquisition (Phase 2) est évaluée à 28 jours maximum à partir d'une commande ferme pour 20 points d'accès et moins.

### Pour les communications téléphoniques

- La disponibilité des systèmes, lignes, accès et postes téléphoniques (24/24, 7/7, la disponibilité visée est de plus de 99 %). Quant à l'assistance, le client peut décider des plages de couverture désirées.
- Les délais d'obtention du service :
  - de déplacement et de modifications à la programmation pour les lignes et accès téléphoniques (moins de 15 lignes). Pour 15 lignes et plus, le CSPQ procède par entente commune;
  - la mise en service d'accès numériques à débit primaire (cible 20 jours ouvrables);
- Les délais de réalisation des diverses demandes et mises en service.

### Pour la visioconférence

- La disponibilité du soutien : durant les heures ouvrables;
- Les délais de réalisation d'une demande de service : varient selon la demande;
- Les délais pour assistance à la clientèle – en dehors des heures ouvrables et pour services professionnels : 3 jours.

**Pour le RENIR** : disponibilité du service de 99,99 % sur une base annuelle excluant les plages d'entretien et les événements liés à des catastrophes naturelles, à des actes de vandalisme ou à tout autre événement à caractère exceptionnel.

Le CSPQ s'engage à :

- veiller au bon fonctionnement du réseau et des terminaux 24/24, 7/7, 365 jours/année;
- maintenir un registre d'autorité.

Un tableau de bord est produit mensuellement, nous y retrouvons des analyses, faits saillants, plusieurs indicateurs, notamment un indice d'accessibilité, les résultats sur la disponibilité et l'accessibilité de chaque site, les indicateurs de niveaux de services, la capacité et la disponibilité pour chaque site.

La DGST a revu récemment la plupart de ses ententes et a révisé et corrigé les obligations contractuelles des fournisseurs, afin de réduire les interprétations et d'identifier clairement les écarts de performance.

### Observation

La DGST a défini ses engagements selon les pratiques en vigueur dans le domaine des télécommunications et s'est dotée d'outils de gestion, de tableaux de bord et de mécanismes de reddition de comptes aux instances et aux clients. Les tableaux de bord que nous avons consultés montrent la transparence de la DGST quant à la performance et aux problématiques rencontrées.

### ii. Approche de financement

---

**Approche de financement du service** : Crédit budgétaire  le SCT assume partiellement les coûts du RENIR pour la Sûreté du Québec. Facturation aux clients

---

**Communications téléphoniques et RITM** : les modalités et les détails concernant la tarification des services pour les organismes publics sont disponibles sur le Web via un répertoire des produits et services. La tarification de la nouvelle offre en téléphonie IP en 2018 devrait être inférieure aux tarifs de la téléphonie filaire.

**Wi-Fi RITM** : la grille détaillée des tarifs et forfaits est disponible le site Web du CSPQ.

**Visioconférence** : la tarification est basée sur un abonnement mensuel par client, en fonction des services utilisés. À la suite des résultats provenant d'un récent appel d'offres, la tarification sera réduite d'environ 50 % à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017.

**RENIR** : coûts initiaux et frais de location (équipements et composantes, entretien et frais de licence) sont facturés aux clients à coût complet à l'exception d'un client. Toutefois, ce client assumera les coûts complets à compter de 2018-2019.

La tarification des services et des options est décrite sur le site Web du CSPQ.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

Les services de télécommunication offerts sont conformes à la mission du CSPQ, à savoir offrir aux M/O les biens et services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions. L'économie gouvernementale, provenant majoritairement du RITM, est générée de par la nature du service (regroupement de services). La tarification du service de visioconférence est légèrement inférieure à celle du marché et sera réduite à compter du 1er septembre 2017. Des coûts sont également évités grâce à l'intégration.

Dans un contexte de rareté de main-d'oeuvre spécialisée en télécommunication, le CSPQ dispose d'un bassin de ressources spécialisées qui favorise leur développement ainsi que le maintien d'un haut niveau d'expertise.

Le CSPQ participe à des tables de concertation nationales en matière de télécommunication, entretient des relations avec des experts des gouvernements provinciaux et fédéraux dans le cadre de la vigie et de nouvelles tendances et technologies. La crédibilité de l'équipe d'experts du CSPQ lui confère une capacité d'influence. À titre d'exemple, ils ont participé aux travaux pour la définition de nouvelles normes canadiennes pour la gestion des interférences.

Quant au RENIR, il s'agit d'un service essentiel d'interopérabilité dans un contexte de sécurité publique gouvernementale et le mandat a été confié au CSPQ. Sans ce regroupement, un tel réseau serait impossible, cependant, les coûts actuels sont supérieurs aux coûts des réseaux qu'il a remplacés en raison de l'étendue de sa couverture, de sa robustesse et des normes plus exigeantes.

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>3</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
<b>RITM</b> 2016-2017 25,6 M\$ dont 21,3 M\$ pour RITM 2015-2016 28,7 M\$ dont 21,8 M\$ pour RITM 2014-2015 5,4 M\$	Expertise rare qui est centralisée au CSPQ. Concentration de l'expertise de pointe.	Diminution des frais de déplacements grâce à la visioconférence. Tarification avantageuse par rapport au marché (visioconférence). Services partagés qui libèrent les M/O des tâches reliées à la téléphonie et à la visioconférence leur permettant de se consacrer pleinement à leur mission. Normalisation des services. Cohérence avec les orientations gouvernementales via le DPI. Wi-Fi RITM, service offert à un prix compétitif. Diminution des risques liés à la rareté et à la perte d'expertise.

### Observations

Les services de la DGST sont des offres typiques de commodité et de solutions intégrées permettant de regrouper l'expertise, de faciliter l'interopérationalité, d'éviter des coûts et de profiter d'économies de volume.

Comme le mentionnait le rapport de 2010, nous réitérons que, grâce notamment aux RITM et RENIR, le CSPQ a pu bâtir une solide expertise en matière d'exploitation et de sécurité en télécommunications, et cela, dans un

<sup>3</sup> Source : Direction générale des finances

contexte de rareté de ressources en cette matière. Cette expertise permet d'assurer une vigie et d'éviter une trop grande dépendance vis-à-vis les fournisseurs majeurs où l'expertise est concentrée.

### 3- Pénétration

Plus de 90 % des M/O (103 sur 111) ont utilisé l'un ou l'autre des services offerts. Le graphique présenté montre la répartition des revenus de cette ligne de services.

Une centaine de clients utilisent le RITM. 16 clients sont abonnés au service Wi-Fi RITM, le service est en croissance et les abonnements sont passés de 92 à 923 points d'accès en 4 ans.

Environ 150 organismes publics sont clients du service des communications téléphoniques, service à très large portée. Les M/O, qui ne sont pas encore clients, demandent généralement une proposition au CSPQ lorsque leur contrat avec leur fournisseur arrive à terme et qu'ils doivent retourner en appel d'offres. Cependant, la technologie utilisée est en fin de vie, ce qui limite l'accueil de nouveaux clients.

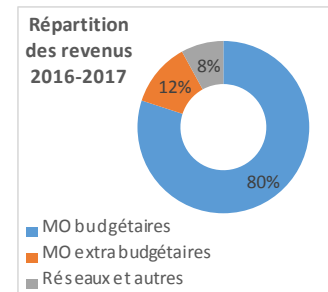
La nouvelle offre en téléphonie SCTOIP (Service centralisé téléphonie IP) permettra, en 2018, de maintenir et d'accroître la clientèle.

L'offre de visioconférence est un service de commodité qui s'inscrit dans les priorités gouvernementales de développement durable et de réduction des dépenses de déplacements. C'est un service populaire qui a un potentiel de croissance, notamment auprès des réseaux universitaires intégrés de la santé et des municipalités. La pertinence de faire évoluer le service vers une formule clé en main qui intègre formation, conseil, soutien, achat d'équipements normalisés (achat regroupé), est en cours d'analyse.

Quant au RENIR, il dessert une clientèle captive et définie. Le potentiel de croissance serait éventuellement avec les municipalités (pompiers et policiers) et selon les orientations du Ministère de la Sécurité publique du Québec.

#### Observation

Le taux d'utilisation des services de la DGST est élevé, son taux de pénétration pourrait toutefois être amélioré afin de générer des économies supplémentaires. Par conséquent, les solutions offertes ainsi que les coûts doivent demeurer concurrentiels et l'offre de services du CSPQ en matière de télécommunications, notamment de téléphonie, doit évoluer vers le SCTOIP afin d'assurer une réponse adéquate aux besoins de sa clientèle actuelle et éventuelle.



### 4- Satisfaction des clients

#### Données provenant du CSPQ

En 2012, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, le service de téléphonie filaire a reçu une note honorable de satisfaction générale de 90,2 %, une valeur située très près de la médiane. Les coûts (78,5 % de satisfaction) et l'accessibilité (79,6 % de satisfaction) étaient les deux principaux éléments qui faisaient diminuer la satisfaction générale des clients par rapport à ce service.

Le service RITM a reçu une note de satisfaction générale de 84,6 %, ce qui plaçait ce service sous la médiane. Les coûts (79,4 % de satisfaction) et les délais (80,7 % de satisfaction) étaient les deux principaux éléments qui faisaient diminuer la satisfaction générale des clients par rapport à ce service.

### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Selon les consultations réalisées par BDO, la satisfaction par rapport à ces services est près de la moyenne dans l'ensemble.

- **Qualité des services** : le niveau de satisfaction est inférieur à la moyenne, surtout pour des problèmes ponctuels vécus par les clients, notamment lors de migrations de services ou d'interventions techniques au CSPQ. Le manque de suivi et de proactivité serait particulièrement problématique.
- **Coût des services** : les clients sont quasi unanimes à évaluer que les coûts facturés par le CSPQ sont trop élevés par rapport au marché. Spécifiquement en lien avec le RITM, les clients soulignent que les coûts étaient concurrentiels lors de la signature de l'entente originale, mais que la situation a évolué négativement.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : la haute qualité du service donné par le personnel administratif et technique fait l'unanimité auprès des répondants.
- **Délai des demandes** : la disponibilité du personnel technique serait très limitée, ce qui occasionnerait des délais importants. Certains clients se disent toutefois satisfaits des délais.
- **Modalités et processus de facturation** : ce critère a généré une note d'évaluation très élevée et très peu de commentaires spécifiques. Les clients de ce service ont accès à un portail montrant leur facturation et leur utilisation, ce qui semble générer un haut niveau de satisfaction.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Lors de l'élaboration du Cadre de référence des services obligatoires en 2016, un balisage a permis de constater que les résultats obtenus pour le réseau RITM et la radiocommunication RENIR sont alignés sur les services de commodité déployés dans les autres provinces. Aussi, l'équipe échange régulièrement avec Services partagés Canada et les experts provinciaux sur divers sujets.

D'autre part, lors du renouvellement des ententes, la DGST est en mesure de comparer les tarifs et offres de services des fournisseurs en matière de télécommunication. Elle recueille également en continu des données publiques et les résultats d'appels d'offres réalisés par des M/O lui permettant d'être proactive et de valider son offre par rapport au marché. Une consultation via un RFI (*Request for Information*) a aussi été réalisée auprès de 13 entreprises.

Pour le RENIR, la DGST échange régulièrement avec des intervenants des autres organismes provinciaux.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Le secteur a mis en place des mesures de performance de son offre et il produit des tableaux de bord pour suivre ses engagements (voir section « Engagement »). Les obligations contractuelles des fournisseurs (révisées récemment) prévoient des pénalités lorsque des engagements ne sont pas respectés, et le CSPQ a mis en place les outils pour identifier les écarts. La direction mentionne qu'elle dispose d'informations de gestion adéquates, mais perfectibles.

La DGST fournit également à la Direction générale des services de communication, des indicateurs pour le tableau de bord intégré destiné au client en « plan de services TI ». Pour le RENIR, un tableau de bord indiquant la performance du réseau est produit mensuellement et est transmis à l'ensemble de la clientèle.

Le prix de revient du service est aussi un indicateur de performance de la DGST.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

L'offre des services a beaucoup évolué depuis 2010, avec par exemple, la mise en place du RITM et de son portefeuille de services, et l'offre de la visioconférence. Une réorganisation a eu lieu au printemps 2017 afin de regrouper les équipes par domaine de compétences.

Dans le cadre du PTO, les services ont fait l'objet d'une analyse et ont été maintenus avec la mise en place d'un plan d'amélioration. L'optimisation des processus est en continu et plusieurs projets pour faire évoluer l'offre sont en cours, notamment :

- la pertinence de faire évoluer le service de visioconférence vers une formule clé en main qui intègre formation, conseils, soutien, achat d'équipements normalisés (achat regroupé) est en cours d'analyse;
- la présentation, au conseil des ministres, du dossier d'affaires pour le RITM est prévue pour l'automne 2017. L'entente de 10 ans arrive à échéance le 31 décembre 2018. Le contexte évolutif de réseaux multitechnologies, multifournisseurs et multicontrats, à multiéchéances et à durées variables, ainsi que le partage des risques sont pris en considération pour augmenter la concurrence, diminuer les tarifs et accéder aux meilleures technologies, le tout dans un contexte intégré et transparent pour les clients;
- les travaux pour l'appel d'offres pour le SCTOIP sont en cours. Le passage à la téléphonie IP est une évolution importante dans l'offre du CSPQ et pour ses clients;
- l'amélioration et la mise en œuvre de la qualification pour le RENIR sont en cours (réalisées à 50 %).

### *Observation*

L'offre du CSPQ en matière de télécommunication multimédia est assez complète et doit demeurer en constante évolution. Les efforts d'optimisation des façons de faire semblent avoir été importants et se poursuivent. Toutefois, aucune mesure ne permet de démontrer s'ils sont optimaux.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>4</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Le taux d'utilisation des services de la DGST est élevé, il pourrait être amélioré et ainsi générer des économies supplémentaires.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	La disponibilité et les niveaux de services sont précis et décrits sur le site Web ainsi que dans les ententes.  Des tableaux de bord permettent aux gestionnaires de suivre le respect des engagements.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	Satisfaction quant à la haute qualité du service du personnel administratif et technique.  Il serait opportun d'apporter des améliorations au niveau i) de la disponibilité du personnel technique afin de réduire les délais de traitement et, ii) des suivis et de la proactivité pour augmenter la satisfaction des clients qui font face à des problèmes ponctuels, notamment lors de migrations de services ou d'interventions techniques au CSPQ.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Plusieurs projets sont en cours.  Le manque de mesure de performance ne permet pas d'apprécier les améliorations déjà réalisées et l'efficacité du service.

<sup>4</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant

Domaine d'affaires :	Technologies de l'information et solutions d'affaires	Fiche - 11
Ligne de services :	Solutions d'infrastructure et plateformes	

SERVICE OBLIGATOIRE :	Oui <input type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
	Non <input checked="" type="checkbox"/>		
COMMENTAIRES :	Revenus <sup>1</sup> en M\$	69 440	
	% des revenus du CSPQ	12,4 %	

## 1- Présentation du service<sup>2</sup>

Le CSPQ offre huit services d'infrastructures technologiques dont six sont offerts par la DGSIT.

- Exploitation et maintien de solutions d'infrastructure** : permet de gérer l'exploitation, le maintien et l'évolution des infrastructures technologiques pour les M/O qui ont recours au CSPQ pour l'hébergement de leurs solutions applicatives. Ce service bénéficie des Centres de traitements informatiques (CTI) gérés par le CSPQ et de l'expertise pointue des spécialistes en ce domaine. Des services en option, tels que la gestion des travaux de production peuvent être ajoutés, de même que des interventions sur demande.
- Développement de solutions d'infrastructure** : traduit les exigences d'affaires en une architecture de solutions d'infrastructures sur mesure, tout en prenant en charge les besoins du client en matière de disponibilité, de performance et de sécurité. Offert seulement aux M/O qui ont confié la gestion de la totalité de leur infrastructure au CSPQ ou, dont certaines de leurs solutions applicatives sont hébergées au CSPQ.
- Plateforme applicative sur ordinateur central** : services intégrés et complets de traitement, de stockage de données, de reprise en cas de sinistre et de services d'accès sur la plateforme centrale, disponibles en formule dédiée ou partagée. L'environnement partagé offre des services communs à plusieurs M/O.
- Transfert sécurisé de fichiers** : permet la gestion des échanges de fichiers entre processus ou entre personnes. Ils sont automatisés (entre systèmes), interactifs (entre personnes et systèmes) ou humains (entre personnes).
- Gestion des CTI et hébergement d'équipement informatique** : service d'hébergement physique (à Québec et à Montréal) d'infrastructures technologiques contenues à l'intérieur de râteliers. Le CSPQ peut également prendre en charge la gestion complète d'un CTI d'un M/O.
- Traitement et stockage de données** : fournit un environnement dédié dans lequel, le M/O qui héberge ses solutions applicatives au CSPQ, demeure administrateur et responsable de la couche applicative.

La DGSIT a recours à des ententes contractuelles, notamment pour des ressources d'appoint, des experts très spécialisés, pour des infrastructures et des contrats d'entretien.

<sup>1</sup> Source : Données de la Direction générale des finances

<sup>2</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

## i. Engagements de services

Les engagements du CSPQ relatifs à ces services sont définis et publiés. En voici un sommaire :

1. **Pour l'exploitation et le maintien de solutions d'infrastructure** : disponibilité des serveurs cibles 24/24, 7/7, excluant les plages d'entretien. Pour suivre le respect des engagements, les gestionnaires disposent de l'indice de stabilité des serveurs de la plateforme intermédiaire, des indicateurs de disponibilité des ordinateurs centraux et des indicateurs de gestion pour l'exploitation des infrastructures (rapport exécutif). Ces données ne permettent toutefois pas de suivre les résultats spécifiques par service. Des travaux sont en cours pour rendre les informations de gestion plus précises.

Le CSPQ s'engage également à :

- coordonner et réaliser les activités d'exploitation et de maintien pour fournir l'infrastructure au client selon les niveaux de services établis;
- entretenir les composantes des solutions d'infrastructure en considérant les feuilles de route des fournisseurs, pour s'assurer d'un soutien de leur part et garantir la disponibilité du service;
- maintenir la performance, la capacité et la disponibilité des infrastructures;
- produire une planification de l'évolution des infrastructures, en collaboration avec le client, afin d'assurer la pérennité des investissements;
- gérer les acquisitions et les renouvellements des logiciels et des équipements.

2. **Pour le développement de solutions d'infrastructure** : les coûts et les délais (étude, analyse et mise en place de la solution) sont établis, par entente, en fonction des besoins exprimés et des échéanciers convenus. La DGSIT s'engage à concevoir une solution d'infrastructure technologique au meilleur coût, en conformité avec les orientations technologiques du CSPQ et les besoins d'affaires du client, et à accompagner le client à toutes les étapes du mandat.

La cible pour la production de la définition du mandat est de 5 jours ouvrables. Ces délais sont suivis par les gestionnaires (Direction principale de l'architecture technologique). Des travaux sont en cours pour regrouper les données et produire des outils de gestion pour le respect des engagements.

3. **Pour la plateforme applicative sur ordinateur central** : disponibilité et accessibilité (cible 99 %), et délai de traitement (cible moins de 2 secondes). Les engagements et niveaux de services des ordinateurs dédiés sont définis par entente et un rapport de reddition de comptes est produit et transmis au client, sur demande, pour les éléments suivants : appels téléphoniques au Centre d'assistance aux utilisateurs, incidents, demandes de service, plateforme centrale.

Un rapport mensuel « Évaluation des niveaux de services » est produit, suivi et analysé, et comprend la plupart des niveaux de services publiés.

4. **Pour le transfert sécurisé de fichiers** : disponibilité cible 24/24, 7/7 excluant les plages d'entretien. Pour les demandes de service, les délais varient selon la complexité de flux (simple ou complexe). La complexité est établie lors de l'analyse de la demande. Les coûts et les délais sont établis par entente.

Les incidents sont suivis à l'aide d'informations de gestion telles que : incidents en cours (nombre d'incidents ouverts par état, par sévérité, temps de résolution, âge moyen par sévérité), et nombre d'incidents fermés par sévérité.

5. **Pour la gestion des CTI et hébergement d'équipement informatique** :
  - Accès aux infrastructures physiques des lieux : cible 24/24 excluant les périodes d'entretien.
  - Disponibilité : cible de 99.95 % excluant les périodes d'entretien.
  - Délai pour la prise en charge d'une demande : cible de 2 jours ouvrables.
  - Traitement d'une demande d'accès physique : cible de 10 jours ouvrables. Cet engagement relève de la Vice-présidence aux ressources matérielles et aux moyens de communication.

6. **Pour le traitement et stockage de données** : disponibilité cible 24/24, 7/7 excluant les plages d'entretien. Le délai de réalisation d'une demande de service varie entre 2 jours (restauration de serveur) et 10 jours ouvrables (ajout ou retrait de serveur), selon le type de demande (cible 90 %).

Pour suivre le respect des engagements, les gestionnaires disposent d'indicateurs tels que : répartition par statut, tendance des 4 dernières semaines, demandes de service ouvertes par statut, demandes de service complétées, indicateurs associés aux demandes d'intervention, carnet des demandes en cours.

Présentement, la plupart des indicateurs de gestion sont globaux pour la plateforme intermédiaire et divisés selon la structure organisationnelle. Les résultats sont une vue d'ensemble de la plateforme intermédiaire et, faute de moyens, ne permettent pas au secteur de suivre les résultats spécifiques des niveaux d'engagement publiés. Un travail est en cours pour étudier les avenues permettant de suivre les niveaux de services par catégorie de demande de service.

Une reddition sur plusieurs aspects des services de la DGSIT est effectuée aux clients par la Direction générale du service à la clientèle.

### Observation

La DGSIT a défini ses engagements selon les pratiques en vigueur, cependant, elle ne dispose pas de tous les outils pour s'assurer qu'ils sont respectés. Elle a entrepris des travaux pour suivre le respect de ses engagements de façon plus précise. Les résultats des consultations effectuées par BDO auprès des clients montrent que la DGSIT doit améliorer les délais de traitement et devrait donc se doter d'indicateurs pour mieux suivre le respect des engagements, mais aussi pour en mesurer les améliorations.

## ii. Approche de financement

---

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

---

La tarification aux clients est la suivante :

### 1. Exploitation et maintien de solutions d'infrastructure

Aux fins de tarification, une unité de mesure appelée ÉPS (équivalent petit serveur) a été créée en 2016. Cette unité de mesure, basée sur la puissance d'un serveur de base, est multipliée par un facteur de conversion. Ce facteur est révisé annuellement afin de s'ajuster à l'amélioration régulière de la performance des serveurs.

Tarification estimée à :

- 2 900 \$ par ÉPS (équivalent petit serveur) et par an pour un traitement Windows ou Linux;
- 8,75 \$ par gigaoctet et par an pour la capacité de stockage allouée.

La tarification concernant l'exploitation logicielle à usage particulier varie de 125 \$ à 5 690 \$ selon le type de demande. Les licences sont facturées au coût réel avec majoration de 3 % pour couvrir les coûts d'acquisition.

La gestion des travaux de production et les interventions sur demande sont facturées au taux horaire de 90 \$.

### 2. Développement de solutions d'infrastructure : facturé à coût complet.

### 3. Plateforme applicative sur ordinateur central : une grille tarifaire très détaillée, basée sur le coût de revient, est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017 et accessible via le site Web du CSPQ.

### 4. Transfert sécurisé de fichiers : les tarifs détaillés d'installation et récurrents sont disponibles sur le Web.

### 5. Gestion des CTI et hébergement d'équipement informatique : tarification selon la localisation géographique. Les coûts récurrents annuels sont basés sur l'espace plancher occupé (nombre de cabinets),

sur la consommation électrique en kilowatt (kW) et sur les coûts convenus pour les services optionnels (lors de déménagements ou d'aménagements par exemple).

- Traitement et stockage de données, la tarification est établie sur la même base que celle du service d'exploitation et maintien de solutions d'infrastructure.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

La méthode de calcul des économies réalisées est en évolution. Il n'y a pas de mesures spécifiques des économies gouvernementales pour la gestion des CTI, des plateformes centrale et intermédiaire (aucun comparable) et l'exploitation et le maintien de solutions d'infrastructure. Cependant, il est vraisemblable que des coûts évités (investissements et dépenses pris en charge par le CSPQ plutôt qu'individuellement par les M/O) et la synergie découlant d'une mise en commun des ressources constituent des éléments de rationalisation et d'optimisation pour le gouvernement.

Aussi, selon la direction du secteur, la maturité de certains services, dont le traitement et le stockage de données par exemple, constituerait un bon potentiel d'économies gouvernementales (difficile à quantifier) en optimisant l'infrastructure en place.

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>3</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
2016-2017 1,1 M\$	<p>La mise en commun des services permet de créer une masse critique et une concentration de compétences spécialisées.</p> <p>Expertise rare qui est centralisée au CSPQ.</p>	<p>Plateforme centrale robuste et dotée d'un plan de relève en cas de sinistre.</p> <p>Répond aux besoins spécifiques des M/O pour supporter un large bassin de solutions souvent désuètes (service qui n'est pas offert par le privé).</p> <p>Pouvoir de négociation accru pour l'acquisition de logiciels ou d'applications.</p> <p>Tarif des CTI inférieur au marché.</p> <p>Respect de hauts standards.</p> <p>Diminution des risques liés à la rareté et à la perte d'expertise en particulier.</p> <p>Meilleures pratiques de gestion des TI.</p>

## 3- Pénétration

Au cours de la dernière année, plus de 50 % des M/O ont eu recours à l'un des services offerts par la DGSIT. Le graphique présenté montre la répartition des revenus<sup>4</sup> de cette ligne de service.

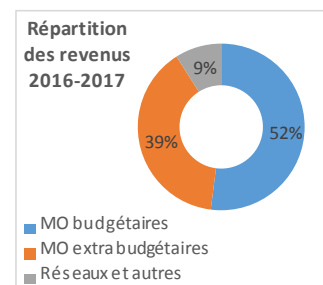
En ce qui concerne **l'exploitation et le maintien de solutions d'infrastructure**, le CSPQ héberge plus de 2 000 serveurs pour 22 M/O.

Une cinquantaine de projets de **développement de solutions d'infrastructure** ont été réalisés au cours de la dernière année.

Dix clients hébergent leurs infrastructures au CTI, le CSPQ a une large capacité pouvant couvrir la très grande majorité des besoins gouvernementaux. Des travaux sont en cours pour la consolidation de CTI.

Le **traitement et stockage de données** est offert seulement depuis 3 ans et le CSPQ compte actuellement 4 clients.

Le **transfert sécurisé de fichiers** est utilisé par 45 clients, le volume de 50 000 transferts par jour est en croissance.



<sup>3</sup> Source : Direction générale des finances

<sup>4</sup> Source : Données de la Direction générale des finances

### Observation

Il y a un potentiel de croissance et d'économies supplémentaires, mais tous les services étant offerts en mode volontaire, le CSPQ a possiblement atteint le potentiel sur la base du volontariat. C'est la gestion des CTI qui représente le plus grand potentiel (dossiers d'affaires en cours).

## 4- Satisfaction des clients

### Données provenant du CSPQ

En 2012, lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle du CSPQ, le service de plateforme centrale dédiée a obtenu des résultats en totale contradiction avec la perception que le CSPQ avait de la qualité de ce service. Après analyse, les résultats s'avèrent non concluants compte tenu du faible nombre de répondants. Pour confirmer ces constats, le dépositaire de services a mené des consultations directes auprès de chacun de ses clients afin de pouvoir connaître leur niveau de satisfaction. Ces consultations ont confirmé les doutes initiaux sur ce volet du sondage, puisque la totalité des clients se sont dits satisfaits de ce service.

### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Dans le cadre de la consultation des clients, la satisfaction générale se situe sous la moyenne obtenue pour l'ensemble des services par le CSPQ.

- **Qualité des services** : peu de commentaires spécifiques ont été formulés sur la qualité des services d'infrastructure.
- **Coût des services** : très peu de clients se disent satisfaits des coûts payés pour les services d'infrastructure chargés par le CSPQ.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : les commentaires des clients sont généralement favorables, quoique certains indiquent que les communications complexes deviendraient rapidement « lourdes ». L'approche client de certains intervenants serait plus ou moins satisfaisante.
- **Délai des demandes** : les avis sur les délais sont très partagés : certains trouvent les délais corrects et soulignent les efforts du personnel, alors que d'autres déplorent les délais trop longs et les dépassements de délais.
- **Modalités et processus de facturation** : les avis sur la facturation sont aussi très partagés. Certains sont très satisfaits et ont remarqué des améliorations importantes depuis les transformations de la facturation entreprises en 2016. Cependant, d'autres clients déplorent les délais de facturation importants, le manque de détails, et/ou la complexité des factures.
- **Ententes** : plusieurs commentaires négatifs ont été formulés en lien avec les ententes. Certains n'en ont pas, alors que d'autres ont une entente trop complexe. Certains clients ont indiqué que leur entente est désuète, non conforme, ou encore incomplète. Enfin, des clients déplorent le fait que le CSPQ ne donne pas suite à leurs demandes d'ajustement de leur entente.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Lors de l'élaboration du Cadre de référence des services obligatoires en 2016, un balisage a permis de constater que les résultats obtenus pour le traitement et stockage, les CTI, les solutions applicatives, l'hébergement et la gestion de la sécurité sont alignés sur les services de commodité déployés dans les autres provinces.

Divers travaux de balisage ponctuels sont effectués à l'interne. Il y a eu des travaux en vue de comparer l'offre de la DGSIT, entre autres, pour la gestion des CTI et hébergement d'infrastructures ainsi que pour le traitement et stockage de données, et l'étude sur l'infonuagique.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Le secteur produit des rapports de gestion pour suivre ses engagements. Des travaux sont en cours pour améliorer la précision des informations disponibles.

Les indicateurs de performance de la DGSIT sont, notamment :

- le respect des délais de traitement;
- les coûts d'exploitation;
- le prix de revient des services.

Au cours des 5 dernières années, un exercice important a été fait en vue d'optimiser les services. Au début, la DGSIT mesurait sa performance à l'intégration de différentes équipes dédiées à une tâche qui était dorénavant confiée au CSPQ. Ainsi, l'optimisation était essentiellement basée sur le nombre de personnes nécessaires pour offrir le service avant et après. L'économie se calculait sur un comparatif de coûts pour les mêmes services, sur une base longitudinale. Depuis 2 ans, le CSPQ a concentré ses efforts pour se doter d'un coût de revient précis par service qui est révisé annuellement. Il s'agit donc d'un indicateur beaucoup plus précis pour évaluer la performance.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

En 2011, une restructuration a introduit un nouveau modèle d'affaires. L'offre de services d'infrastructures technologiques a été ajoutée afin de répondre à l'orientation d'offrir des services de commodités. L'internalisation de plusieurs ressources a permis une optimisation et une rationalisation des coûts, par exemple 50 ressources sur 250 ont été internalisées pour l'exploitation et le maintien de solutions d'infrastructure. Plusieurs travaux ont aussi permis de mieux définir les rôles et responsabilités, d'optimiser les *workflows* et les processus.

Selon la direction, les efforts d'optimisation ont porté leur fruit et les budgets gouvernementaux en infrastructure seraient passés de 100 M\$ à 80 M\$ par année. La consolidation des plateformes centrales en 2014-2015 a généré des économies de 12,5 M\$. Aussi, la maturité de l'offre de services de la DGSIT devrait mener à une diminution des frais d'exploitation.

Dans le cadre du PTO, les services ont fait l'objet d'une analyse et ont été maintenus avec la mise en place de plans d'amélioration pour deux d'entre eux soit le transfert sécurisé de fichiers (plan exécuté) et le traitement et stockage de données (en cours).

Les projets gouvernementaux porteurs que sont la consolidation des CTI et le service gouvernemental en traitement et stockage constituent les deux principaux leviers d'optimisation de la DGSIT.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>5</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Potentiel non atteint, notamment pour les CTI.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Les engagements sont bien définis et communiqués, mais la DGSIT doit améliorer ses outils pour suivre le respect de ceux-ci.  Amélioration des délais souhaitée par certains clients.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	L'observation des résultats individuels révèle cependant des niveaux de satisfaction très contrastés : plusieurs clients se disent satisfaits, alors que d'autres font une évaluation négative. Insatisfaction exprimée à l'égard des coûts, de l'aptitude en communication de certaines ressources, du non-respect des échéances, des délais de transmission des factures, des ententes.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Plusieurs initiatives d'optimisation ont été réalisées.

<sup>5</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant



Domaine d'affaires :	Technologies de l'information et solutions d'affaires	Fiche - 12
Ligne de services :	Services bureautiques	

SERVICE OBLIGATOIRE :	Oui <input type="checkbox"/>	CHIFFRE D'AFFAIRES 2016-2017	
	Non <input checked="" type="checkbox"/>		
COMMENTAIRES :	Revenus en M\$	60	100
	% des revenus du CSPQ		10,8 %

## 1- Présentation du service<sup>1</sup>

Les services bureautiques offrent quatre services :

1. **Le Centre d'assistance aux utilisateurs** qui offre le soutien nécessaire aux utilisateurs de solutions bureautiques et d'infrastructure, incluant un aiguillage à d'autres services de la VPSI pour le soutien de première et deuxième ligne.
2. **Le Service de mobilité cellulaire** qui offre, grâce à des ententes avec deux prestataires de services, des tarifs avantageux pour des services cellulaires (voix et données), ou des appareils mobiles.
3. **Le Service de gestion du poste de travail bureautique** dote chaque utilisateur d'un ordinateur portatif ou fixe, dans un environnement technologique normalisé et sécurisé. L'environnement de travail bureautique comprend des composantes matérielles et logicielles assurant la connexité des postes de travail et des accessoires en réseau. Le CSPQ prend en charge l'acquisition, l'installation, ainsi que la mise à jour et le renouvellement des postes de travail. Pour les M/O en plan, le service de gestion des appareils mobiles est aussi inclus afin que le personnel puisse travailler de façon optimale.
4. **Les Services techniques bureautiques** comprennent l'entretien d'équipements bureautiques, le câblage informatique ainsi que du soutien bureautique. Le CSPQ dispose d'une importante banque de candidats externes (11 firmes se sont qualifiées) possédant des compétences variées pour : soutien bureautique, infrastructure technologique, et réalisations techniques diverses.

### i. Engagements de services

Les engagements relatifs à ces services sont les suivants :

#### Pour le Centre d'assistance aux utilisateurs

- Le temps de réponse pour 85 % des appels répondus pour l'ensemble des services (cible à moins de 40 secondes);
- Le taux de résolution des incidents au premier contact pour les services bureautiques (cible à 65 %);
- L'attribution d'un numéro de confirmation de la prise en charge du problème.

Pour le Service de mobilité cellulaire, le soutien à l'utilisation est assuré par le prestataire de services :

- Le délai de livraison (3 à 7 jours selon la région);
- La disponibilité de la gestion des appareils mobiles et la synchronisation des courriels : 24/24, 7/7 excluant les plages réservées pour les travaux d'entretien;

<sup>1</sup> Source : Site Web, documentations consultées et l'entrevue

- Le Centre d'assistance technique des prestataires (bris, garantie et autres) : 24/24, 7/7 avec des délais de réalisation, déterminés dans le contrat (regroupement d'achats), allant de moins de 4 heures à 24 heures selon le type de demandes.

Les modalités contractuelles 2015-2025 sont publiées sur le site Web du CSPQ, les niveaux de services y sont décrits en détail et des pénalités sont prévues en cas de non-respect du niveau de service. Les clients doivent s'assurer du respect du niveau de service conformément aux modalités contractuelles.

Le CSPQ transmet périodiquement aux clients des rappels et informations quant aux engagements des prestataires. Il effectue également des suivis quant à l'application du contrat (achat regroupé) avec les deux prestataires.

#### **Pour le Service de gestion du poste de travail bureautique**

- Les postes de travail sont disponibles 24/24, 7/7. (cible à 99 %);
- Les délais de traitement sont définis pour chaque type de demande (cible établie pour 95 % des cas).

La qualité de la prestation est établie avec les clients quant aux délais d'installation et de livraison, et est suivie quotidiennement par des tableaux de bord exhaustifs. Les demandes transmises via le système de billetterie (outil Tivoli) ou SharePoint ou MsProject font l'objet de suivis et des statistiques sont produites au besoin.

#### **Pour les Services techniques bureautiques**

- La disponibilité selon les besoins du client;
- Le délai de traitement dépend du type de demande, de la zone géographique, de la gravité du problème (entre 4 heures et 8 heures). Pour le soutien bureautique, le délai varie aussi selon la région et le profil demandé (De 5 à 25 jours). Certains travaux comme le câblage sont planifiés selon une entente avec les clients.

Les délais de traitement sont suivis à partir d'extractions effectuées dans le système de billetterie (Tivoli).

#### **Observation**

La Direction générale des services bureautiques (DGSB) et les prestataires de mobilité cellulaire ont défini très précisément les niveaux de services et d'engagements, ainsi que les mécanismes pour les mesurer et les suivre, qui sont spécifiques à ce type d'activités, et selon les pratiques généralement en vigueur. Le niveau de satisfaction (voir section 4) indique que le CSPQ respecte généralement bien ses engagements.

#### **ii. Approche de financement**

---

Approche de financement du service : Crédit budgétaire  Facturation aux clients

---

La tarification aux clients est la suivante :

- Centre d'assistance aux utilisateurs : les aspects financiers sont précisés dans une entente de services. Pour les clients en plan, la tarification est incluse dans les divers services offerts.
- Service de mobilité cellulaire : le coût d'acquisition d'un appareil mobile ou forfait voix et données est facturé chaque mois directement par les prestataires de services (deux fournisseurs via achats regroupés).

- Service de gestion du poste de travail bureautique : la tarification varie de 1 800 \$ à 2 025 \$ par poste et par an, selon le type d'ordinateur. Une nouvelle tarification est entrée en vigueur en 2016 pour être mieux arrimée avec le coût de revient. Pour la clientèle en plan qui possède un appareil mobile, une tarification de 3 \$ par mois et par appareil est facturée mensuellement pour le volet gestion (synchronisation).
- Services techniques bureautiques : la tarification (taux horaire) varie selon les types de demandes et le secteur géographique. Les coûts d'entretien d'équipements bureautiques - poste, moniteur, clavier, souris et station d'accueil - sont facturés sur une base mensuelle. Ils sont cependant inclus dans la tarification du poste de travail pour les clients en plan. Des suppléments pour l'entretien des accessoires et périphériques sont facturés mensuellement par produit. Quant au soutien bureautique, il est facturé à un taux journalier par ressource selon le profil.

Les tarifs sont décrits en détail sur le site Web du CSPQ.

## 2- Valeur ajoutée de la gestion en mode services partagés

Cette offre répond directement à la mission du CSPQ de regrouper des services communs destinés à une masse critique de clients permettant des économies à l'échelle gouvernementale, notamment pour la mobilité cellulaire et la gestion du poste de travail bureautique.

ÉCONOMIES RÉALISÉES <sup>2</sup>	EXPERTISE	AUTRES BÉNÉFICES
2016-2017 16,1 M\$ 2015-2016 15,7 M\$ 2014-2015 13,0 M\$  Les économies gouvernementales relatives à la gestion des postes de travail bureautique ne sont pas calculées, mais selon la direction, il y aurait probablement des économies au niveau des infrastructures matérielles et logicielles (licences) ainsi qu'au nombre de ressources humaines.	La consolidation des services permet de créer une masse critique de compétences, une concentration de professionnels avec une expertise supérieure qui sont exposés à un plus grand nombre de situations.	La consolidation des services de gestion des postes de travail bureautique permet de réaliser des synergies et de normaliser les postes de travail (licences, logiciels, outils...) et de l'offrir aux petits M/O. Renouvellement du parc sur 5 années. Possibilité de mobilité pour les ressources humaines leur permettant d'autres expériences et apprentissages.
ÉCONOMIES ANTICIPÉES		
Pour Mobilité cellulaire, selon la direction, les économies ont été estimées à plus de 100 M\$ sur 10 ans (entente 2015-2025).		La tarification est très avantageuse pour les clients.

<sup>2</sup> Sources : RAG et Direction générale des finances

### 3- Pénétration

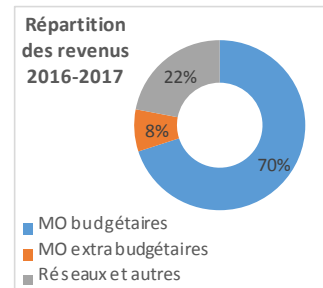
Au cours de la dernière année, 86,5 % des M/O (budgétaires ou non) ont eu recours à des services de bureautique offerts par le CSPQ. Les Services techniques ont répondu aux demandes de 39 clients.

Le CSPQ a 11 clients en plan (incluant le CSPQ). Cela représente 17 500 postes de travail physiques et 1 500 virtuels, pour plus de 10 000 utilisateurs.

La pénétration pourrait augmenter significativement (potentiel de 100 000 vs 17 500 actuellement) en uniformisant et rendant obligatoire la gestion des postes de travail bureautique à tous les M/O. Le positionnement est terminé et l'étude de faisabilité est démarrée.

Le service de mobilité cellulaire est très populaire desservant près de 300 clients pour 57 000 lignes (potentiel de 75 000).

Le graphique présenté montre la répartition des revenus des clients de la DGSB.



#### Observation

Même s'il dessert un grand nombre de M/O en matière de services bureautiques, le CSPQ n'a pas atteint le plein potentiel des organisations et réseaux gouvernementaux. La DGSB s'est dotée d'un plan de communication pour augmenter sa clientèle et fait la promotion de ses services, notamment lors de colloques.

### 4- Satisfaction des clients

#### Données provenant du CSPQ

Les utilisateurs des services techniques bureautiques ont été sondés en 2016 pour connaître leur satisfaction. Les résultats montrent que la satisfaction des utilisateurs était généralement très élevée. Le service technique en soutien bureautique, l'accessibilité du service, le service à la clientèle et la qualité du service sont les éléments qui ont obtenu les meilleures évaluations de la part des utilisateurs. Par contre, les tarifs et la facturation étaient les éléments qui ont généré les évaluations les plus faibles. Il demeure que seule une note « insatisfait » a été donnée sur 90 évaluations : tous les répondants ont indiqué être très satisfaits ou satisfaits par rapport aux critères proposés. Les autres composantes des services techniques bureautiques ont aussi reçu de très bonnes évaluations de la part des utilisateurs.

Aucune mesure de satisfaction n'a été réalisée pour les services de mobilité cellulaire offerts via le regroupement d'achats, mais un sondage pourrait être fait éventuellement. La direction mentionne que les clients des municipalités et commissions scolaires sont satisfaits des coûts négociés pour les services cellulaires.

#### Données provenant des rencontres de BDO avec un échantillon de clients du CSPQ

Les M/O clients consultés montrent une satisfaction légèrement supérieure à la moyenne, particulièrement pour la qualité et le coût des services.

- **Qualité des services** : la plupart des clients se disent satisfaits, bien que certains aient souligné qu'il y avait des possibilités d'amélioration, particulièrement lorsque les demandes sont inhabituelles (par exemple, lors de commandes de plusieurs ordinateurs ou lors de changement de fournisseur).
- **Coût des services** : les évaluations et commentaires reçus sont généralement très bons. Il demeure qu'un faible nombre de clients considère les prix pour les services techniques bureautiques trop chers, et que d'autres aimeraient que le CSPQ compare ses propres coûts à ceux du marché et communique les résultats aux clients.
- **Qualité de l'interaction avec le personnel du CSPQ** : la satisfaction des M/O clients envers la qualité de l'interaction avec la clientèle est élevée. Certains M/O clients ont des attentes supérieures quant au suivi des interventions de la part du personnel du CSPQ.

- **Délais des demandes** : les clients sont généralement satisfaits; quelques clients se disent toutefois confrontés à des délais trop longs dans des dossiers spécifiques, par exemple pour certains processus de dotation (recours à la banque de candidat externe) ou pour la mise en place du courriel sécurisé.
- **Modalités et processus de facturation** : l'évaluation des M/O clients est dans la moyenne pour ce critère. Il manquerait parfois de clarté (les factures contiendraient trop de détails) et certains clients recevraient leurs factures avec des délais trop longs.
- **Ententes** : les ententes seraient généralement claires et bien conçues.

## 5- Optimisation de l'offre de services et des modes de prestation

### Réalisation d'exercices de balisage

Lors de l'élaboration du Cadre de référence des services obligatoires en 2016, un balisage a permis de constater que les résultats obtenus pour les postes bureautiques sont alignés sur les services de commodité déployés dans les autres provinces. La DGSB utilise également les données de Gartner pour comparer les prix du marché pour des services comparables en matière de gestion des postes de travail bureautique.

Aussi pour les services techniques bureautiques, il est possible pour la DGSB, d'observer des exemples de contrats négociés par le CSPQ qui sont plus avantageux que ceux négociés directement par un M/O.

Pour les services de mobilité cellulaire (regroupement d'achats), un exercice pour comparer l'offre de divers fournisseurs a été rigoureusement réalisé.

### Définition et mesure d'indicateurs de performance

Le secteur a mis en place des mesures de performance et produit des rapports de gestion pour suivre ses engagements.

Les indicateurs de performance de la DGSB sont, notamment :

- le respect des délais de traitement : des rapports indiquent les % de demandes hors délais par type de service;
- le prix de revient du service;
- le suivi des plaintes et insatisfactions;
- la réduction des impressions (nombre de pages imprimées par employé du CSPQ transmis aux gestionnaires);
- l'état d'avancement des projets (dates, coûts, portée);
- le suivi de l'ensemble des demandes de produits spécifiques.

La DGSB travaille actuellement à la mise en place d'un nouveau tableau de bord de gestion. Ce dernier, orienté par service d'affaires, fournira une synthèse pertinente d'information de gestion sous forme d'indicateurs clés de performance. Il fournira une vision éclairée sur la performance des services offerts et, par le fait même, permettra de prioriser les efforts de gestion et d'amélioration continue à fournir à l'avenir. Les indicateurs visent globalement à mesurer la qualité, les niveaux de services et la performance financière des services. Ce tableau de bord inclura également un volet de suivi contractuel.

### Mise en place d'un plan d'amélioration

Dans le cadre du PTO et de la réflexion stratégique de la VPSI, la DGSB s'est dotée d'un plan d'action détaillé<sup>3</sup> comportant 15 initiatives.

La prestation de deux services de gestion du poste de travail bureautique a été optimisée soit, la livraison d'un logiciel normalisé et la livraison d'un nouveau poste de travail, permettant de réduire ses coûts et d'améliorer

<sup>3</sup> Source : Plan d'action de la DGSB en lien avec la réflexion stratégique 2016-2018 de la VPSI, Janvier 2017

la satisfaction de la clientèle. À titre d'exemple, le temps requis pour le remplacement d'un PC est passé de 20 jours à 2 jours.

L'offre pour la gestion des postes de travail bureautique est en cours de révision afin de proposer un service à portée réduite sans la prise en charge complète des infrastructures du client. En uniformisant et rendant obligatoire ce service à tous les M/O, celui-ci aurait un potentiel d'économies d'échelle (travaux en cours pour estimation). Le positionnement est terminé et l'étude de faisabilité est démarrée.

Parmi les initiatives, les évolutions suivantes sont à l'étude :

- offrir le service de gestion des appareils mobiles (*Mobile Device Management*) aux clients qui ne sont pas en plan;
- messagerie infonuagique : l'élaboration du dossier de présentation stratégique en cours;
- gestion de postes virtuels SIV : plan d'affaires planifié en début 2018.

### Observation

La DGSB n'a pas encore atteint le plein potentiel en termes d'efficacité et d'efficience, mais poursuit ses démarches d'amélioration et d'optimisation. Le projet de tableau de bord, en cours de réalisation, dotera la DGSB d'outils et indicateurs de gestion pour mesurer la progression réalisée dans ses processus.

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS <sup>2</sup>	ÉVALUATION	COMMENTAIRES
Concernant la gestion en mode de services partagés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle représente une valeur ajoutée pour le gouvernement.</li> </ul>	●	Offre qui répond directement à la mission : achat regroupé ou économies gouvernementales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur ajoutée est documentée et communiquée.</li> </ul>	●	
Le service est offert à un nombre significatif d'organisations qui constituent sa clientèle cible.	●	Les services sont utilisés par un grand nombre de M/O, mais il y a encore un potentiel à exploiter.
Le CSPQ a établi et communiqué ses engagements en regard de sa prestation de services.	●	Conforme aux bonnes pratiques.
Les clients sont satisfaits des services obtenus.	●	La satisfaction des M/O clients envers la qualité de l'interaction avec la clientèle est élevée.
La Direction générale a démontré qu'elle a optimisé la prestation de ses services.	●	Certains processus d'optimisation et projets sont déjà réalisés, d'autres sont en cours. Un plan d'action détaillé a été élaboré.

<sup>2</sup> ● bon ● améliorations en cours ou recommandées ● degré insatisfaisant

## ANNEXE II - LISTE DES M/O CLIENTS CONSULTÉS

### MINISTÈRES ET ORGANISMES CONSULTÉS

---

Régie de l'assurance maladie du Québec

Société de l'assurance automobile du Québec

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Retraite Québec

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

Secrétariat du Conseil du trésor

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

Revenu Québec

Ministère des Finances du Québec

Ministère de la Santé et des Services sociaux

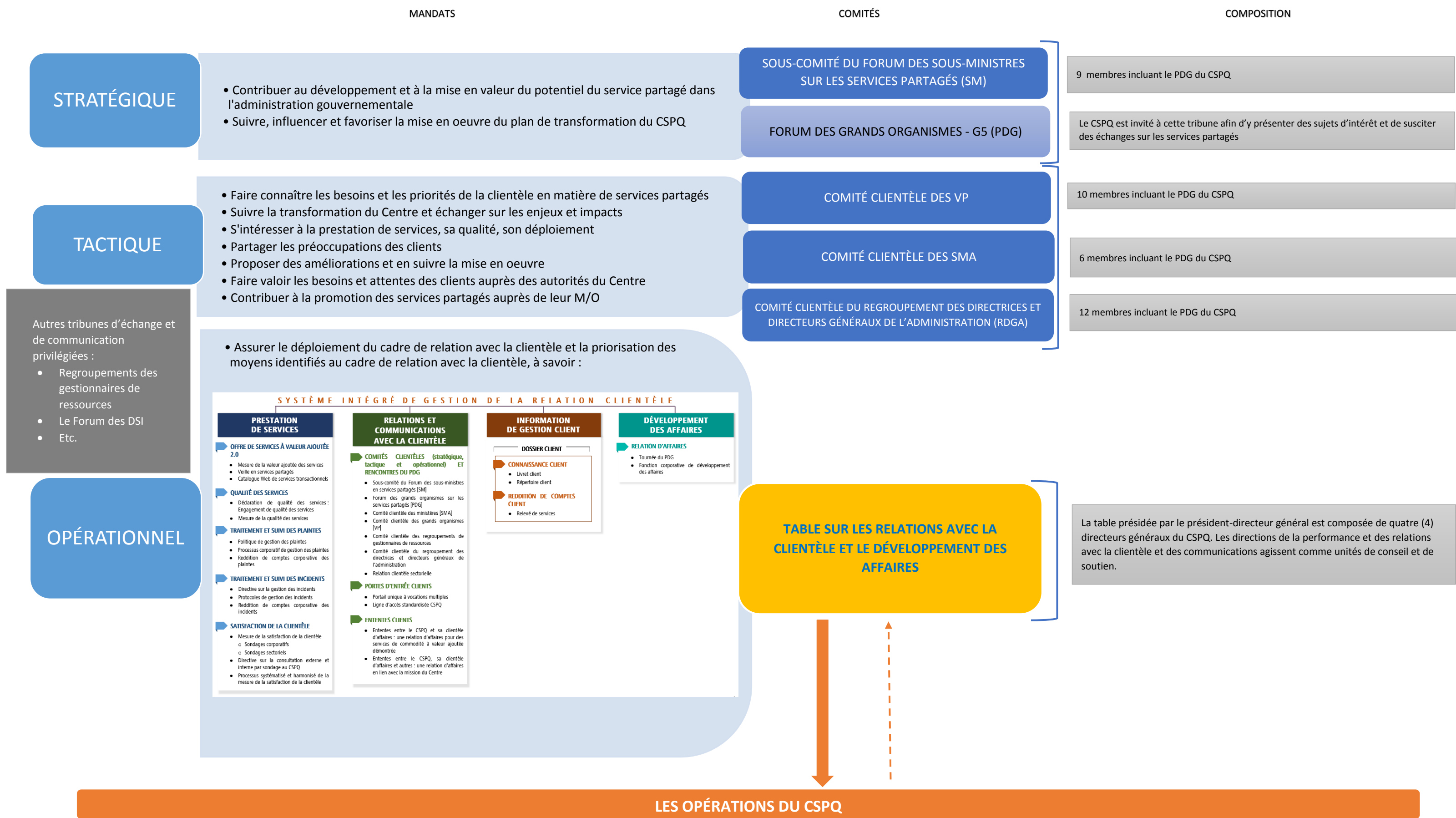


## ANNEXE III - VISION DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE



## AXE D'INTERVENTION 3 – LES RELATIONS AVEC LES MINISTÈRES ET ORGANISMES CLIENTS

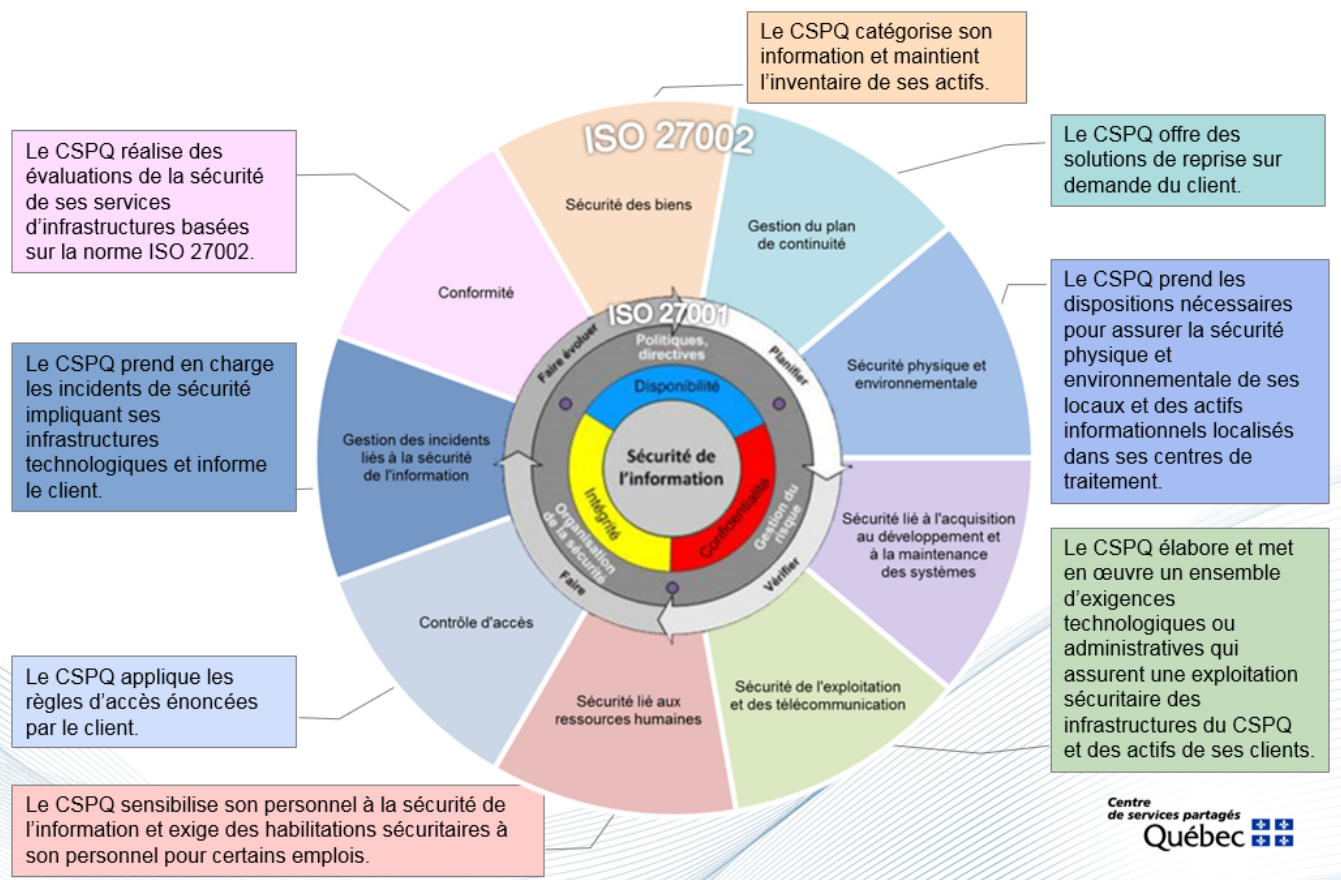
## COMMUNICATIONS AVEC LA CLIENTÈLE





# ANNEXE IV - MODÈLE DE GESTION DE LA SÉCURITÉ<sup>1</sup>

## MODÈLE DE GESTION DE LA SÉCURITÉ



<sup>1</sup> Source : Sommaire des évaluations de la sécurité de l'information ISO 27002 2013-2016, juin 2016 (page 6)