

***Modernisation et gestion
des services partagés
au gouvernement
du Québec***

***Présentation à l'ÉNAP
de Monsieur André Trudeau***

Novembre 2005

La présentation

- La modernisation de l'État
- L'historique et le portrait des services administratifs
- L'approche des services partagés
- La stratégie retenue
- La création et les projets du CSPQ

***La modernisation
de l'État***

Le plan de modernisation 2004-2007

- Mettre en place un guichet unique de services pour les citoyens et les entreprises (Services Québec)
- Regrouper et rationaliser certains services de soutien administratif (CSPQ)
- Développer le gouvernement en ligne
- Réduire la taille de l'État

Le modèle actuel et son évolution



- **Transfert, sur une base volontaire, d'une partie des services de première ligne à un organisme agissant comme guichet unique (Services Québec).**
- **Regroupement, au sein d'une nouvelle entité et après entente, de certains services de soutien administratif.**

Le modèle en voie de réalisation



Modèle en voie de réalisation agissant comme levier vers l'atteinte des objectifs de réduction de la taille de l'État.

Arrière-boutique

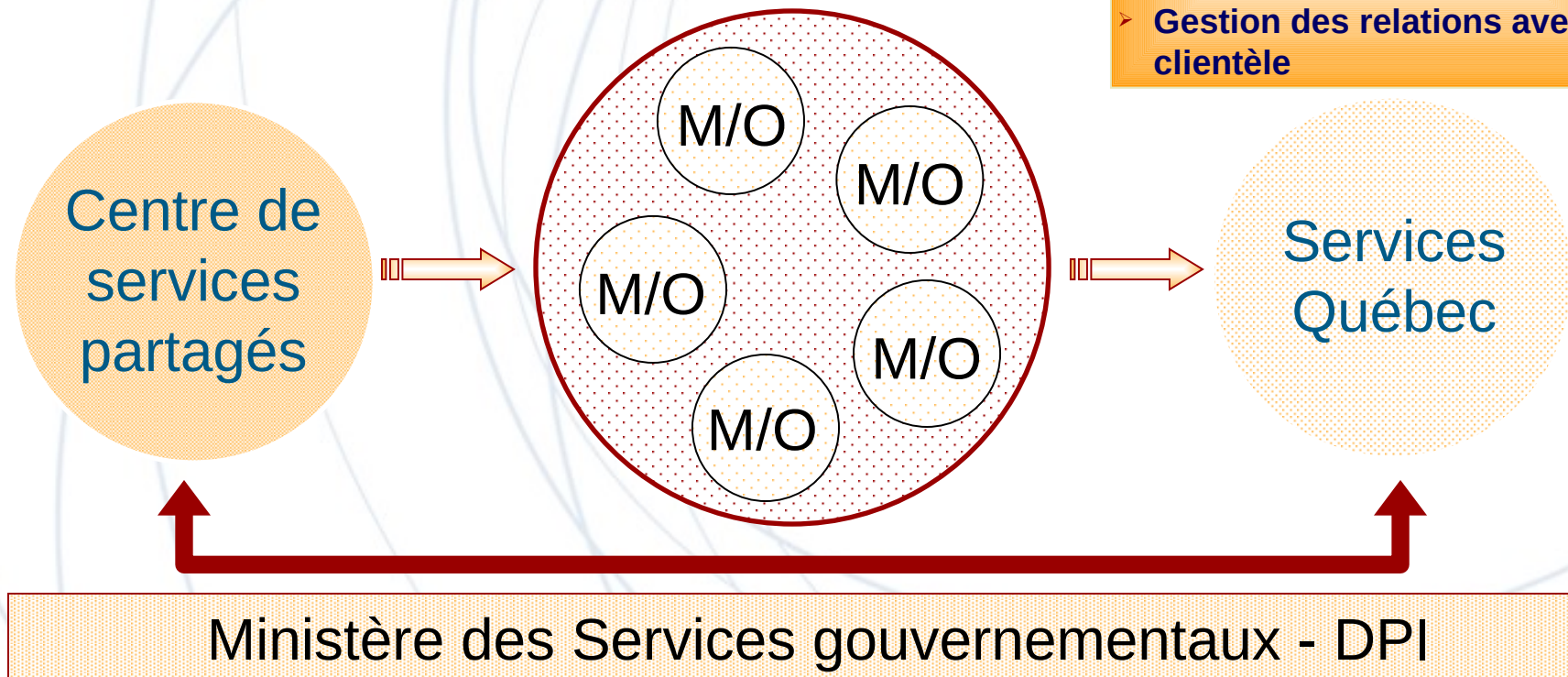
- Services administratifs partagés ou regroupés
- Autres

Milieu

- Politiques et programmes
- Mission : mise en œuvre
- Secteurs d'activité des M/O

Avant-boutique

- Point de communication unique pour toutes les demandes des clients
- Portails
- Gestion des relations avec la clientèle



Le nouveau contexte

Création du CSPQ, principales étapes

Plan de modernisation

Mise sur pied du Sous-secrétariat
aux services administratifs

Création du
Groupe de travail

Dépôt du Projet
de loi du CSPQ

Inventaire
des ministères
et des
organismes

Rapport du Groupe de travail
et discussion du projet de loi

Adoption du projet
de loi

Création
du CSPQ

Mise en
œuvre

Mai

Sept.

Déc.

Fév.

Avril

Mai

Juin

Automne

2004

2005

***L'historique
et le portrait
des services
administratifs***

L'historique des services administratifs

- **Origine 1938 : Directeur des achats**
- **Années 1970 - 1980**
 - 1973 ministère des Travaux publics et Approvisionnements
 - 1969 / 1988 ministère des Communications
- **Années 1980 -1990**
 - 1984 création de la SIQ (1 ligne)
 - 1986 ministère des Approvisionnements et services (6 lignes)
- **Année 1994 - Services gouvernementaux au SCT**
- **Depuis 2004**
 - 2004 sous-secrétariat aux services administratifs du SCT
 - 2005 sous-ministériat aux services partagés du MSG
 - 2005 Centre de services partagés du Québec (CSPQ) (loi sanctionnée)

Plusieurs services centralisés et interministériels

- **Services centralisés** (inchangés sauf si partageables)
 - 8 de gouverne (Services juridiques, négociations, etc.)
 - 6 spécialisés (expropriation, cotisation, tarifs, etc.)
 - 6 partageables (SIQ, SEAO, etc.)
- **Services gouvernementaux ou administratifs**
 - Technologie de l'information et des communications (6 lignes);
 - Solutions d'affaires en gestion de l'information (SAGIP et éventuellement SAGIR);
 - Services spécialisés (FAQ, SEEB, courrier, reprographie, bibliothèque et centre de documents semis-actifs) (6 lignes);
 - Services aériens (5 lignes);
 - Acquisition et disposition de biens (3 lignes);
 - Édition et publication (7 lignes).

Les principaux résultats de l'inventaire

Sommaire des effectifs et de la masse salariale

	<i>Nombre d'effectifs (en ETC)</i>			<i>Masse salariale (en M\$)</i>		
	Total	Soutien administratif		Total	Soutien administratif	
Ministères	54 887	8 633	15,7 %	2 534 \$	403	15,9 %
Organismes budgétaires	3 705	454	12,3 %	171 \$	22	12,9 %
Organismes extrabudgétaires	10 705	2 158	20,4 %	495 \$	107	21,6 %
Total	69 297	11 245	16,2 %	3 200 \$	532	16,6 %

Les principaux résultats de l'inventaire (suite)

Effectifs par fonction et par masse salariale

	<i>Fonctions</i>					Total	Total M\$
	Ress. humaines	Ress. financières	Ress. informationnelles	Ress. matérielles			
Ministères	1 635	1 396	3 702 42,9 %	1 900	8 633 76,8 %	403 75,8 %	
Organismes budgétaires	85	86	202 44,5 %	81	454 4,0 %	22 4,1 %	
Organismes extrabudgétaires	248	238	1 313 60,8 %	359	2 158 19,2 %	107 20,1 %	
Total	1 968 17,5 %	1 720 15,3 %	5 217 46,4 %	2 340 20,8 %	11 245 100 %		
Total M\$	91 17,1 %	77 14,5 %	267 50,3 %	97 18,2 %		532 (100 %)	

***L'approche
des services
partagés***

L'approche des services partagés

- La consolidation et l'amélioration d'activités opérationnelles; les activités stratégiques demeurent dans les M/O;
- Une mise en commun des processus administratifs de soutien;
- Des modifications aux processus d'affaires afin de mettre l'accent sur l'optimisation, la création de valeur et la mesure de performance;
- La mise en place d'une organisation qui met l'accent sur le service à la clientèle, l'efficacité organisationnelle et l'amélioration continue.

Les services partagés ne sont pas

- Une simple réduction de coûts;
- Une centralisation qui vise à opérer sur le plan corporatif des activités de soutien;
- Une réorganisation des activités de soutien sans considérer le contexte des processus d'affaires globaux;
- L'obligation pour les employés touchés de travailler dans un emplacement central mais plutôt l'obligation d'utiliser les mêmes processus, les mêmes principes et les mêmes niveaux de responsabilités.

Les gouvernements ayant des centres de services partagés

- Ontario
- Colombie-Britannique
- Alberta
- Floride
- Californie
- Texas
- Gouvernement canadien
- Australie
- Nouvelle-Zélande
- Pays nordiques
- Afrique du sud

Pourquoi?

- Réduire les coûts (économies d'échelle);
- Améliorer la qualité des services;
- Réaliser des gains d'efficacité et d'efficience;
- Permettre aux unités d'affaires (M/O) de se concentrer sur leur mission;
- Mettre l'accent sur le service à la clientèle afin de rendre plus facile l'adaptation aux besoins;
- Maximiser l'expertise des employés et optimiser l'investissement technologique qui risque de s'accroître;
- Améliorer la performance d'ensemble pour l'administration publique et diminuer les argents consacrés à ces services.

La meilleure approche

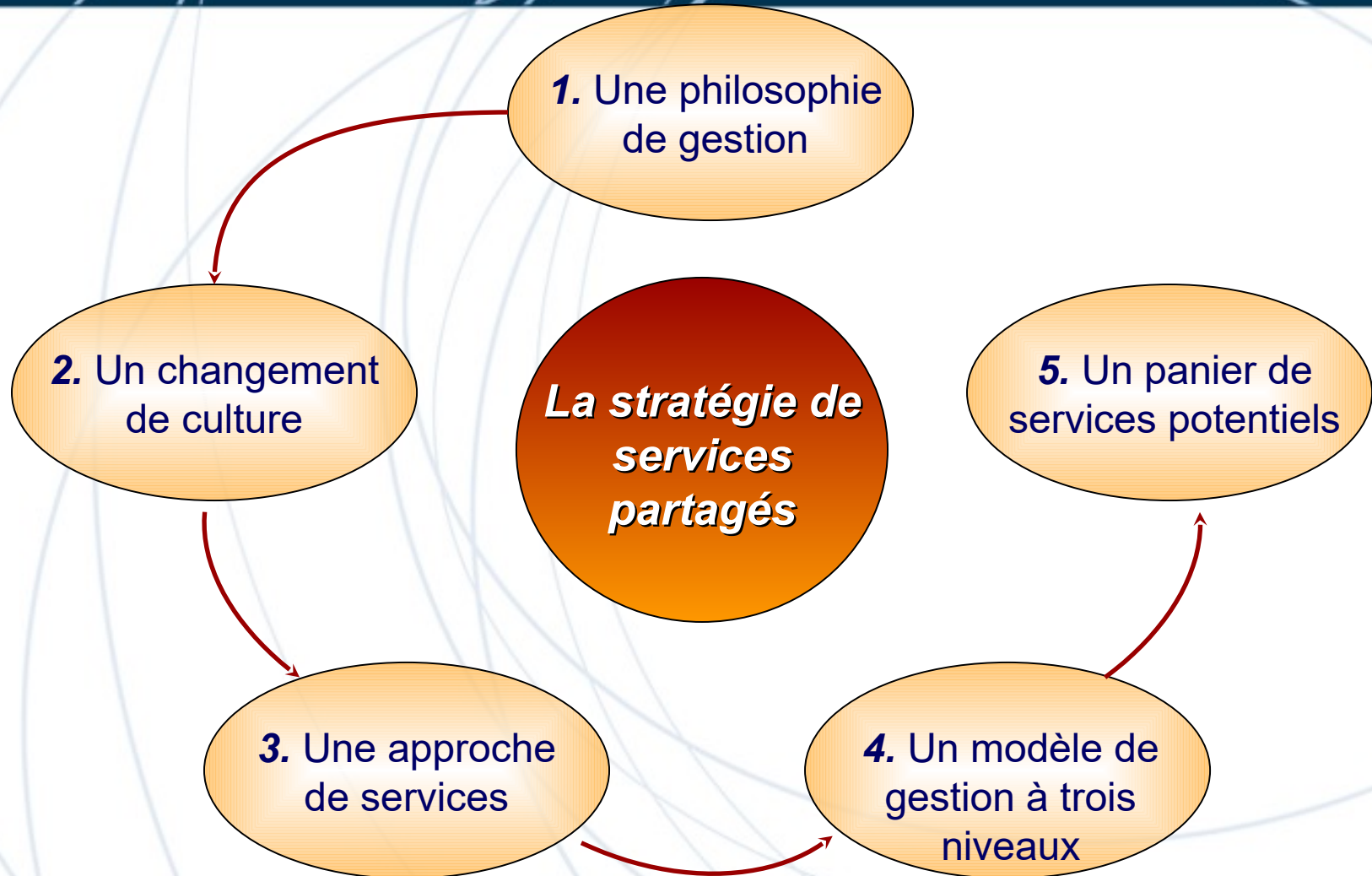
- Oui, il y a des gains au regroupement des services administratifs - entre 25 à 30 % sur trois ans;
- La façon de faire les regroupements n'est pas indifférente et ne donne pas les mêmes résultats selon le modèle choisi;
- La meilleure approche est celle des

SERVICES PARTAGÉS - «SHARED SERVICES»

parce qu'elle change la dynamique de la relation client/fournisseur, et la responsabilité de l'application des normes (la gouverne) tout en mettant l'accent sur le service à la clientèle.

La stratégie retenue

La stratégie retenue en cinq volets



1. Une philosophie de gestion de mise en commun

- Les fonctions de gouvernance et de prestation de services sont indépendantes l'une de l'autre;
- Les services transactionnels ou spécialisés peuvent être partagés, les services stratégiques demeurent dans les ministères et les organismes;
- Les services partagés et les services centralisés relèvent de modèles de gestion distincts;
- Les services partagés tirent profit tant de la centralisation que de la décentralisation.

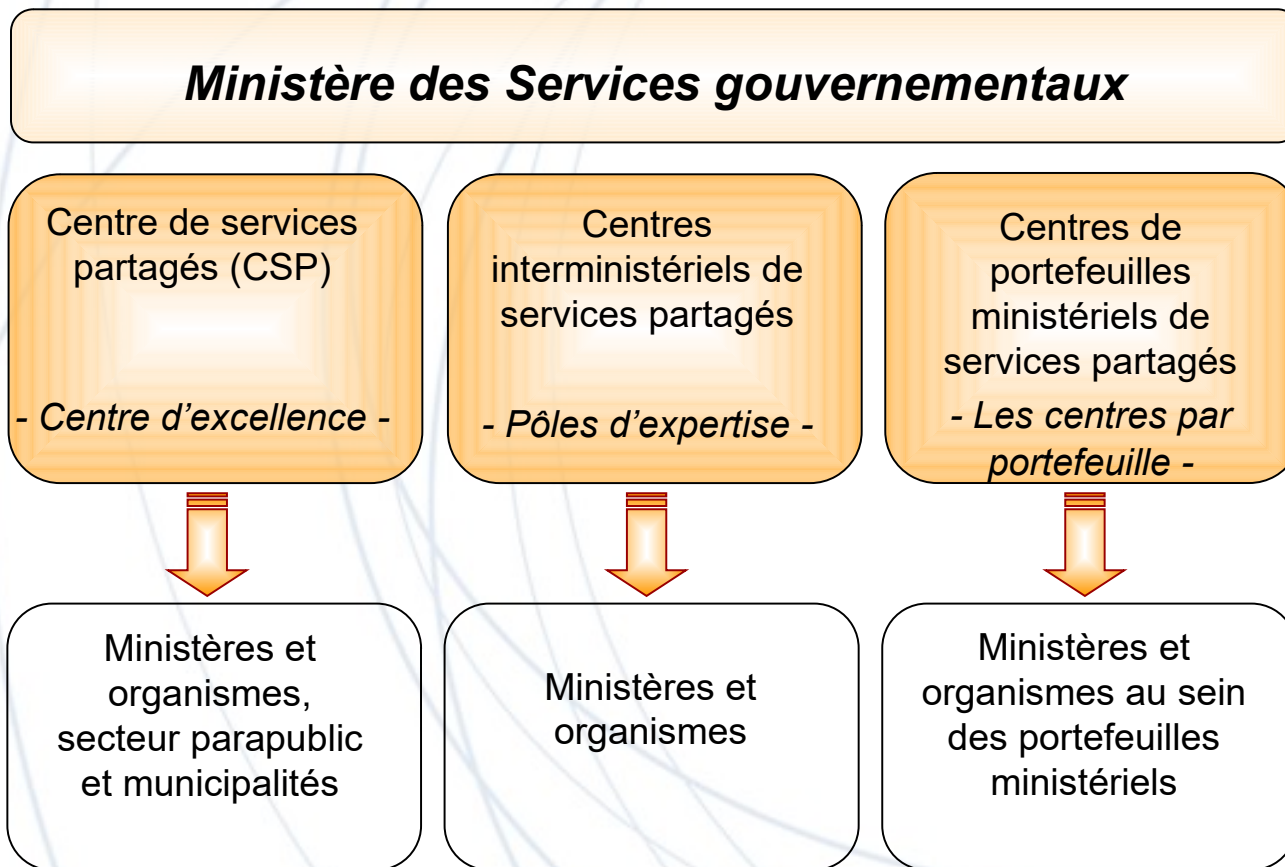
2. Un changement de culture

- La satisfaction des besoins des clients;
- Des ententes de services;
- La révision et la transformation des processus d'affaires;
- Des mécanismes de gestion de la performance;
- Un cadre de tarification et de facturation des services.

3. Une nouvelle approche de services

- Une approche gagnant-gagnant entre le fournisseur de services et les ministères et les organismes clients;
- Un partage des bénéfices au profit des ministères et des organismes;
- Un cadre de gouvernance où les clients agissent à titre d'administrateurs, sur une base majoritaire;
- Une façon de faire qui marie économies d'échelle et flexibilité, partenariats internes et relations d'affaires, bénéfices et performances.

4. Un modèle de gestion à trois niveaux



Le Centre de services partagés du Québec (CSPQ)

- Centre d'excellence;
- Offrant des services corporatifs à grands volumes (opérationnels ou transactionnels);
- Desservant les ministères, les organismes, les secteurs parapublics et les municipalités;
- CA formé majoritairement de clients;
- Plan d'affaires de trois à cinq ans à présenter dans les trois premiers mois;
- Transformation des services existants en services partagés;
- Application du principe d'auto-financement;
- Formation des employés;
- Intégration des autres services proposés;
- Participation aux réseaux canadiens et internationaux.

Les Centres interministériels de services partagés

- Pôles d'expertise;
- Offrant principalement des services spécialisés - à l'exception des services offerts par le CSPQ;
- Desservant d'autres ministères et d'autres organismes;
- Sur une base volontaire;
- Conseil de gestion formé majoritairement de clients;
- Respectant les conditions du modèle de services partagés;
- Exemples : PAE, santé et sécurité au travail, formation, gestion des encaisses, numérisation des documents, inspections et enquêtes, traduction, autres services spécialisés.

Les Centres interministériels de services partagés en région

- Des Centres interministériels régionaux de services partagés pourraient être formés dans chacune des régions pour offrir des services partagés
 - Un ou plusieurs ministères présents en région pourraient prendre l'initiative;
 - La Conférence administrative régionale et la Conférence régionale des élus pourraient aider dans ce sens;
- Le CSPQ pourrait faire de ce Centre régional de services partagés son **antenne régionale** en lui confiant la gestion de certains services ou en l'impliquant dans les regroupements d'achats régionaux.

Les Centres de portefeuilles ministériels de services partagés

- Pôles de services administratifs;
- Services regroupés dans le ministère ou dans un organisme;
- Desservant le ministère et les organismes du portefeuille ministériel;
- Offrant principalement des services spécialisés et transactionnels de même que des services stratégiques si les parties le jugent utile - sauf des services offerts par le CSPQ;
- L'initiative serait prise par le ministre responsable en collaboration avec le sous-ministre et les responsables d'organismes;
- Conseil des usagers formé des clients;
- Respectant les conditions du modèle de services partagés.

Le rôle du ministère des Services gouvernementaux

- Coordonner et encadrer la mise en œuvre;
- Faire la promotion du projet;
- S'assurer que le modèle de services partagés soit respecté, entre autres par la mise en place d'ententes de services;
- Supporter les différentes démarches de formation de centres de services partagés en offrant de l'aide spécialisée;
- Mettre en place
 - Un comité directeur gouvernemental;
 - Un comité de coordination;
 - Les politiques, les incitatifs et les programmes de soutien;
- Développer, s'il le faut, un cadre légal approprié pour rendre opérationnel les différents types de centres.

5. Un panier de services potentiels

- Caractère obligatoire, transitoire ou volontaire;
- 26 lignes d'affaires existantes à réaligner;
- Plus de 20 nouveaux services et produits
 - Ressources humaines (cinq services);
 - Ressources financières (quatre services);
 - Ressources informationnelles (six services);
 - Ressources matérielles (cinq services);
- Vérification interne (services spécialisés);
- Implantation des progiciels de gestion intégrée (PGI)
 - Une stratégie proactive des progiciels de gestion intégrée, certes après évaluation des coûts, étape par étape mais résolument active pour marquer les progrès.

La stratégie de mise en œuvre

La première année

Phase préparatoire

(mai à septembre 2005)

Rendre public le rapport et consulter

Préparer la mise sur pied du CSPQ

Définir le cadre et les instruments de soutien des Centres de services partagés

Phase de démarrage

(octobre à mars 2006)

Adaptation des services existants du CSPQ au nouveau modèle de SP

Centres interministériels de SP - Soutien au démarrage

Mise en place des Centres de portefeuilles ministériels de SP

Accélérer les projets de PGI et démarrer certains services

La stratégie de mise en oeuvre

La seconde année

Phase

d'implantation

(avril 2006 - 12 à 18 mois)

Implantation des Centres interministériels

Implantation graduelle du panier de services proposés

Grandes étapes d'implantation

- Études de faisabilité ou plan d'affaires
- Équipe projet
- Configuration du projet
- Révision des processus
- Planification d'équipes d'opération
- Transfert du personnel
- Gestion du changement
- Communication

La stratégie de mise en oeuvre

Les années subséquentes

Phase de consolidation et optimisation

Poursuivre l'implantation des biens et des services du panier de services proposé

Phases d'opération et de consolidation des services déjà implantés

Phase d'optimisation

- Amélioration continue des processus
- Optimisation des systèmes et des ressources
- Amélioration des services et de la performance

Les conditions de réussite

- Appui des autorités politiques et administratives tant du gouvernement que des responsables des ministères et des organismes;
- Bonne stratégie de mise en œuvre, aller jusqu'au bout de la démarche, respecter toutes les étapes d'implantation et prendre le temps de bien faire les choses;
- Impliquer le personnel et mobiliser les personnes visées par une information appropriée, des communications régulières, des actions de formation et de soutien, en somme, par une approche structurée de gestion du changement organisationnel;
- Faire preuve de leadership.

***La création
du CSPQ***

➤ **Le CSPQ sera**

- Une personne morale de droit public
- Administré par un conseil d'administration de onze membres majoritairement issus de l'Administration gouvernementale

➤ **La mission du CSPQ**

- Fournir ou 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.

➤ **Le CSPQ s'assurera**

- 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

➤ **Le CSPQ devra**

- Se préoccuper de la disponibilité des services en région et de l'impact économique régional de son action
- Privilégier également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs

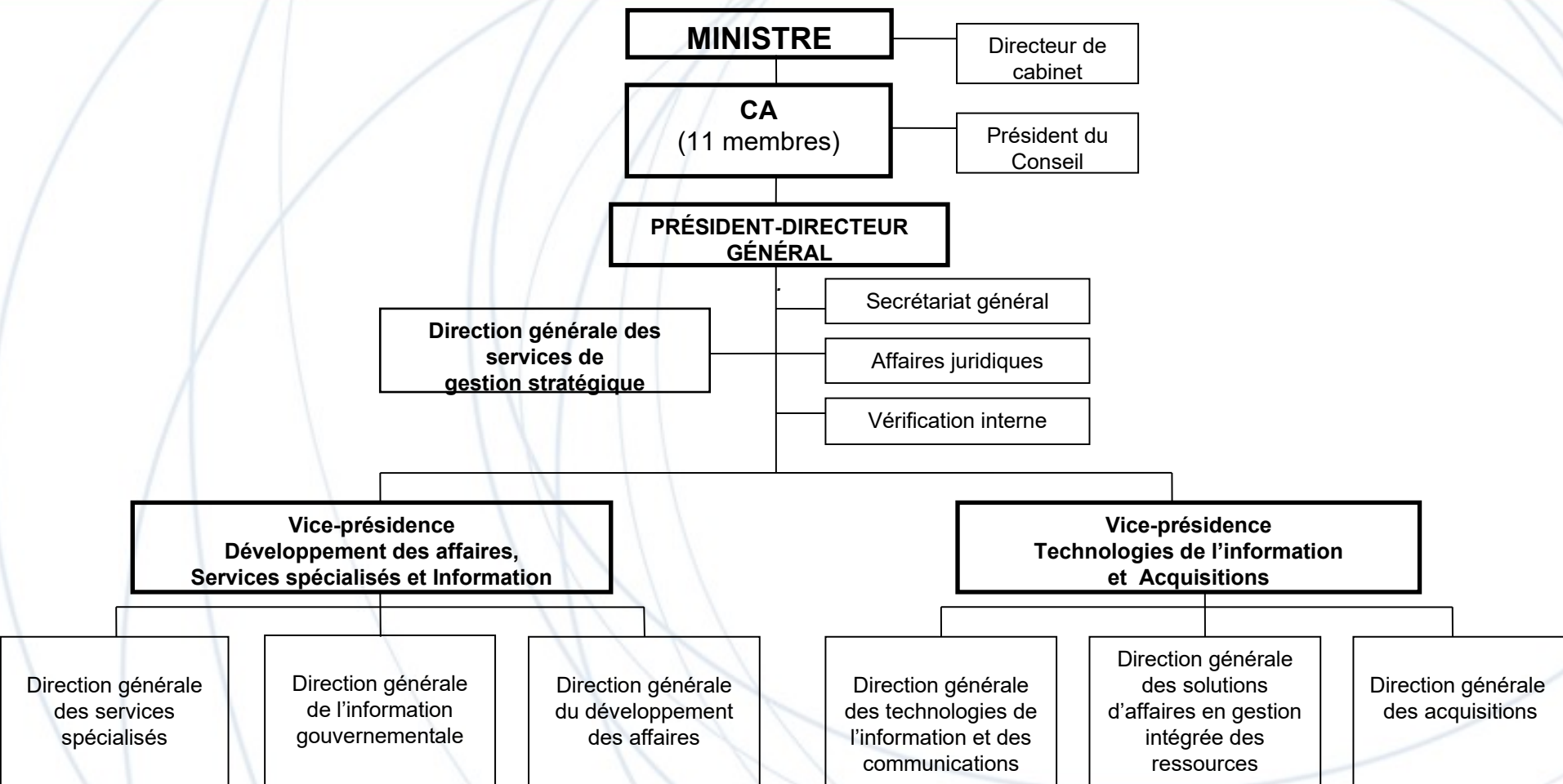
Le projet de loi créant le CSPQ

Loi n° 85

➤ **Le CSPQ pourra**

- S'adjoindre un tiers pour rendre le service
- Fournir des services aux organismes publics
 - Ministères
 - Organismes budgétaires
 - Organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique
 - Réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des municipalités (par entente)
- Conclure des ententes avec d'autres gouvernements
- Conserver ses surplus financiers

PROJET D'ORGANIGRAMME



Le Centre – Effectif et budget

- Le Centre de services partagés du Québec comptera, au départ, un peu plus de 1000 employés.
- Le budget du Centre en 2005 – 2006 :
 - Revenus 266 M \$
 - Dépenses 266 M \$
 - Résultat 0 M \$

Les lignes d'affaires actuelles

➤ Technologies de l'information et des communications

- Services de plate-forme centrale;
- Services de plate-forme intermédiaire;
- Services de téléphonie;
- Services de réseaux de télécommunication;
- Services de télécommunication sans fil;
- Réseau national intégré de radiocommunications (projet en développement)

➤ Services de développement de solutions d'affaires

- Système automatisé de gestion des informations sur le personnel - SAGIP;
- Solutions d'affaires en gestion de l'information sur les ressources - SAGIR (système en développement).
- Solutions d'affaires en gestion de l'information sur le personnel et sur les ressources.

Les lignes d'affaires actuelles (suite)

➤ Services spécialisés

- Fournitures et ameublements du Québec (FAQ);
- Services de l'entretien de l'équipement bureautique (SEEB);
- Reprographie;
- Courrier;
- Gestion des biens saisis;
- Bibliothèques (Information documentaire);
- Gestion des documents semi-actifs;
- Réseau intégré des bibliothèques gouvernementales.

➤ Acquisitions et disposition des biens

- Biens en technologies de l'information;
- Gestion des surplus.
- Biens et services (autres que technologiques).

Les lignes d'affaires actuelles (suite)

➤ Diffusion de l'information gouvernementale

- Éditeur officiel du Québec (lois, règlements et *Gazette officielle*);
- Édition papier et électronique;
- Distribution et commercialisation des publications;
- Gestion des droits d'auteur gouvernementaux;
- Traduction;
- Coordination des placements médias;
- Soutien technique en audiovisuel et en matière de salons et expositions.

Merci