



PLAN DE TRANSFORMATION

POUR DES SERVICES PARTAGÉS
PERFORMANTS UTILISÉS COMME
LEVIER D'UNE GESTION RIGoureuse
DES DÉPENSES DE L'ÉTAT

AVRIL 2015

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU MINISTRE	3
MOT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION P. I. ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	5
CONTEXTE	7
PLAN DE TRANSFORMATION	9
Axe 1: l'offre de services: prioriser la valeur ajoutée.....	11
Axe 2: la gestion des technologies de l'information et des communications: les meilleures pratiques comme référence	12
Axe 3: les relations avec les ministères et organismes clients: une approche renouvelée	14
Axe 4: le cadre financier et légal d'exercice des services partagés: favoriser le déploiement optimal des services partagés	15
Axe 5: la performance de l'organisation: efficacité et efficacité	16
MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRANSFORMATION	17
BÉNÉFICES ET CONDITIONS DE SUCCÈS	21
Bénéfices de la phase 1	21
Conditions de succès	22
REDDITION DE COMPTES	23
CONCLUSION	25
ANNEXE 1 - ÉCONOMIES GÉNÉRÉES PAR LE CSPQ	27
ANNEXE 2 - LE CSPQ EN CHIFFRES ET EN RÉALISATIONS	29
ANNEXE 3 - SERVICES OFFERTS PAR LE CSPQ	35
ANNEXE 4 - LISTE DES CLIENTS	39
ANNEXE 5 - LES RÉSULTATS ESCOMPTÉS SUIVANT LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRANSFORMATION	43
ANNEXE 6 - VALEUR CUMULÉE DES MESURES DE LA PHASE 1 - 5 ANS	45

MOT DU MINISTRE



Le gouvernement s'est engagé sur la voie du redressement des finances publiques. Il resserre le contrôle des dépenses dans l'ensemble de l'Administration. Pour que les gains soient durables, il est nécessaire de rénover l'État québécois au moyen d'un travail en profondeur qui jette les bases d'un gouvernement moderne, capable de se remettre constamment en question afin de s'adapter aux nouveaux besoins de la société québécoise.

Cette rénovation de l'État se décline en trois grands chantiers : la révision des programmes gouvernementaux, un meilleur contrôle des effectifs et de la masse de rémunération ainsi que la révision des structures et des organismes. Le repositionnement du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) s'inscrit dans ce dernier chantier. À l'origine, cet organisme a été créé pour générer des économies dans l'administration publique. Cet objectif a été atteint à bien des égards, mais après 10 années d'existence, il y a lieu de revoir l'étendue et la pertinence de certaines de ses activités.

Par son plan de transformation, le CSPQ vise à se recentrer sur sa mission d'origine et à offrir des moyens de communication ainsi que des services administratifs à haute valeur ajoutée en ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. La transformation organisationnelle du CSPQ permettra de positionner les services partagés comme un levier financier important dans l'exercice d'une gestion rigoureuse et responsable des finances publiques. Le CSPQ continuera d'être un outil important permettant à l'État d'être plus efficace et de mieux utiliser les ressources que lui confient les contribuables québécois.

Je suis convaincu que les services partagés sont au cœur d'une administration publique renouvelée et qu'ils permettront au gouvernement d'atteindre ses objectifs opérationnels tout en générant des économies gouvernementales appréciables.

Martin Coiteux,

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

MOT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION P. I. ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Nous avons le plaisir de vous présenter le plan de transformation du Centre de services partagés du Québec (CSPQ).

Depuis sa création en 2005, le CSPQ a permis de générer des économies gouvernementales estimées de plus d'un milliard de dollars, dont 198 millions de dollars seulement l'an dernier.

Dans un effort de redressement des finances publiques et considérant que la culture des services partagés tarde à s'implanter, une transformation organisationnelle du CSPQ est nécessaire afin de recentrer ce dernier sur sa mission d'origine permettant aux services partagés de constituer un outil de gestion important pour la communauté gouvernementale.

Le plan de transformation du CSPQ repose sur cinq axes d'intervention :

- > l'offre de services ;
- > la gestion des technologies de l'information et des communications ;
- > les relations avec les ministères et organismes clients ;
- > le cadre financier et légal d'exercice des services partagés ;
- > la performance de l'organisation.

Ainsi, au cours des trois prochaines années, la transformation du CSPQ consistera à procéder à l'évaluation continue des services offerts, des processus d'affaires comme administratifs, en fonction de leur valeur ajoutée. À terme, le CSPQ procédera à la mise sur pied d'une offre de services à valeur ajoutée démontrée s'appuyant sur des processus de livraison optimisés et sur un service à la clientèle consolidé.

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

Bonne lecture !

Guylaine Rioux,
Présidente
du conseil d'administration p. i.

Denys Jean,
Président-directeur général
du Centre de services partagés du Québec

CONTEXTE

Le redressement des finances publiques est au cœur de l'action gouvernementale et s'inscrit comme un rendez-vous incontournable faisant place à des mesures structurantes pour le bien-être des citoyens et des générations futures. Pensons notamment à la création de la Commission de révision permanente des programmes, à l'entrée en vigueur de mesures administratives contrôlant davantage les dépenses et à l'adoption de la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État. Cette volonté ferme de mieux contrôler les coûts et les effectifs est nécessaire afin de résorber le déficit structurel auquel est confronté le Québec.

Dans ce contexte, il apparaît que, comme l'ont démontré d'autres administrations publiques¹, le recours aux services partagés représente une occasion favorable et un levier important à la rationalisation sur le plan administratif.

C'est en 2005, par la création du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), que le gouvernement a marqué sa volonté de faire des services partagés un moyen important de gestion des services administratifs de l'État. Le CSPQ a été mis sur pied avec pour mission de fournir ou de rendre accessible aux organismes publics les biens et services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et de communications.

Depuis, par le regroupement de ressources en provenance de différents ministères et organismes (MO), le CSPQ a mis sur pied un certain nombre de services partagés à l'intention d'une large partie de la communauté gouvernementale. C'est notamment le cas en matière de rémunération avec 54 000 employés desservis et 3 millions de transactions annuelles. Dans le domaine des acquisitions de biens et services, le CSPQ gère plus de 40 regroupements d'achats répondants à divers besoins des MO (papier, pneus, véhicules, logiciels, cellulaires, placements médias, etc.). On estime à plus de 100 M\$ les économies générées en 2013-2014 par les activités d'acquisitions de biens et de services. Au chapitre des ressources informationnelles et des communications, le CSPQ est responsable du développement, de l'opération et du maintien en bon état d'actifs gouvernementaux stratégiques et essentiels au fonctionnement de l'État tels que le Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR), le Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM), les Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR), la Plateforme centrale et la Plateforme intermédiaire. De plus, le CSPQ opère 6 ordinateurs centraux, 4 centres de traitement, fournit des postes de travail à plus de 12 000 utilisateurs, offre des services en téléphonie IP (46 630 appareils) et met à la disposition des MO clients plus de 50 000 lignes cellulaires.

Il faut aussi mentionner que les services du CSPQ sont également utilisés pour certains à l'extérieur du secteur gouvernemental. À titre d'exemple, la ville de Montréal est le plus grand utilisateur de l'achat regroupé en services cellulaires et l'Agence des services frontaliers du Canada est utilisateur du RENIR.

Aujourd'hui, le CSPQ c'est 2 079 fonctionnaires desservant 144 MO clients à travers 127 services, pour un chiffre d'affaires de 670,6 M\$ et des investissements de 111,1 M\$ en 2013-2014.

¹ Au Canada, le Gouvernement du Canada et les provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Ailleurs dans le monde, des pays tels que le Royaume-Uni et l'Australie.

PLAN DE TRANSFORMATION

Après près de dix ans d'exercice des services partagés au gouvernement du Québec, il est permis de constater que malgré des économies engendrées estimées de l'ordre de 1,3 G\$ (annexe 1) et des réalisations notables (annexe 2), le modèle actuel a atteint ses limites. Plusieurs éléments freinent le déploiement des services partagés au gouvernement du Québec, notamment la complexité du modèle de financement, les conditions d'exercice et la stratégie d'adhésion. Qui plus est, la culture de services partagés au gouvernement tarde à s'implanter.

À ces éléments s'ajoutent plusieurs constats rendant difficile l'essor d'un CSPQ efficace :

- > Un panier de services trop diversifié ;
- > Des services à faible ou sans valeur ajoutée ou encore ne répondant pas à sa mission ;
- > Une qualité de services à améliorer ;
- > Des actifs gouvernementaux d'importance qui nécessitent une gouvernance améliorée, une exploitation optimale et une pérennité tant technologique que financière ;
- > Une organisation à rendre plus efficace et à optimiser.

Devant ces faits, il est nécessaire de recentrer l'action du CSPQ sur sa mission d'origine :

- > Regrouper des services administratifs à valeur ajoutée démontrée, en assurer la distribution adéquate et ainsi permettre aux MO de se concentrer sur leur mission respective ;
- > Mettre en place un modèle de services partagés qui vise la réduction des coûts et la distribution de services fiables et de qualité grâce aux économies d'échelle, à l'optimisation des processus, au regroupement de l'expertise et à une mise en commun efficiente des ressources ;
- > Devenir un centre d'expertise gouvernemental en matière d'administration de services partagés en ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et en moyens de communication.

Pour ce faire, un plan de transformation est mis de l'avant. Ce plan a comme objectif principal de recentrer le CSPQ sur sa mission d'origine, et ce, afin de lui permettre de répondre pleinement aux attentes fondées envers lui, à savoir le regroupement de services administratifs à l'échelle de la communauté gouvernementale dans le but de permettre aux MO de profiter d'économies tout en ayant une réponse adéquate et de qualité à leurs besoins.

Le plan de transformation porte sur **cinq axes d'intervention** relatifs aux activités du CSPQ, à savoir :

1. L'offre de services ;
2. La gestion des technologies de l'information et des communications ;
3. Les relations avec les ministères et organismes clients ;
4. Le cadre financier et légal d'exercice des services partagés ;
5. La performance de l'organisation.

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



Ce document a pour objet de présenter le détail du plan de transformation du CSPQ ainsi que les travaux prévus pour l'année financière 2015-2016.

AXE 1 L'OFFRE DE SERVICES : PRIORISER LA VALEUR AJOUTÉE

Le CSPQ considère comme étant un service à valeur ajoutée démontrée un service rendu ayant pour sa clientèle une valeur supérieure à ce qu'il en coûte. Autrement dit, il doit être confirmé qu'il est plus avantageux pour un ministère ou un organisme du gouvernement de recourir au CSPQ pour des services de nature administrative que de les obtenir par lui-même. Ces services doivent être de haute qualité et accessibles, et entraîner des économies ou éviter des coûts considérables.

Avec 127 services, le CSPQ dispose d'un panier de services volumineux (annexe 3). Cependant, tous les services qui en font partie ne sont pas nécessairement à valeur ajoutée. Certains services sont offerts pour un petit nombre de MO clients seulement, certains sont déficitaires, tandis que d'autres ne disposent pas de liens cohérents avec la mission de l'organisme. À l'inverse, d'autres services actuellement offerts par le CSPQ présentent une valeur ajoutée et mériteraient par conséquent d'être consolidés ou élargis à l'ensemble de la communauté gouvernementale. Enfin, certains services qui ne sont pas regroupés au CSPQ pourraient être intégrés au panier de services afin de créer davantage de valeur ajoutée.

Le défi consiste donc à revoir l'offre de services actuelle et prendre les moyens pour que celle-ci réponde mieux aux besoins des MO. Donc, au cours des trois prochaines années, l'ensemble des services fera l'objet d'une analyse de valeur ajoutée.

Ainsi, le premier axe d'intervention du plan de transformation visera l'offre de services destinée aux MO clients et sera décliné en trois chantiers. Ces trois chantiers se définissent par les actions suivantes :

- 1.** Le maintien, la consolidation et l'amélioration de services à valeur ajoutée déjà en place. Dans certains cas, les modalités de distribution et le mode d'adhésion seront analysés et révisés afin que les retombées liées à ces services soient consolidées et augmentées ;
- 2.** Le transfert à d'autres entités de services sans rapport avec la mission du CSPQ et le retrait de services à faible valeur ajoutée ;
- 3.** Le développement de nouveaux services à valeur ajoutée.

AXE 2 LA GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS : LES MEILLEURES PRATIQUES COMME RÉFÉRENCE

Les technologies de l'information et des communications sont aujourd'hui considérées comme constituant une dimension incontournable de la prestation de services gouvernementaux. Les attentes des citoyens sont élevées à cet égard. Les infrastructures et les systèmes informatiques doivent être robustes, fiables, conviviaux et répondre aux besoins des MO clients du CSPQ. Les projets informatiques visant la mise au point de ces systèmes doivent également être réalisés de façon rigoureuse, dans le respect de la portée, des échéanciers et des coûts prévus. À ce titre, la feuille de route du CSPQ compte la mise en place réussie d'infrastructures dont profite l'ensemble de la communauté gouvernementale, notamment le RENIR et le RITM.

Avec 867 contrats en ressources informationnelles de plus de 1 000 \$ octroyés en 2013-2014 pour une valeur de 610,9 M\$, le CSPQ détient le titre de « plus grand donneur d'ouvrage en technologies de l'information au gouvernement ». Ainsi, afin de garantir une utilisation efficace, efficiente et intégrée des deniers publics d'une part et, d'autre part, la pleine satisfaction de ses MO clients utilisateurs des solutions informatiques mises de l'avant, le CSPQ doit s'assurer que ses mécanismes en matière de gestion contractuelle et de gestion de projets soient conformes aux meilleures pratiques dans ces domaines. Le recours aux services externes représente un enjeu de taille pour l'ensemble de l'appareil public et le CSPQ n'y échappe pas. À cet égard, il doit s'assurer de développer et de préserver l'expertise interne, notamment dans le domaine de l'informatique.

À cet effet, le deuxième axe d'intervention de son plan de transformation portera sur la gestion des technologies de l'information et des communications et sera décliné en quatre chantiers². Ces quatre chantiers porteront sur :

1. La gestion des effectifs : le CSPQ s'inscrit dans la volonté gouvernementale de réduire la dépendance à l'égard des contrats de services professionnels. Le pourcentage de ressources externes sur le total des ressources (28 % pour l'ensemble du CSPQ et 37 % pour le domaine des ressources informationnelles en février 2015) exerce une pression à la hausse sur le coût des services. Ce chantier s'y attaquera et visera l'adoption d'une approche stratégique permettant au CSPQ de réduire sa dépendance aux ressources externes et de consolider sa maîtrise en matière de gestion des ressources informationnelles ;

2. La gestion des projets : le CSPQ mettra à niveau ses pratiques en gestion de projets par la mise sur pied d'un mécanisme organisationnel de gestion du portefeuille de projets ayant pour mandat d'établir une vision globale de l'activité projets du CSPQ, d'assurer l'appariement entre les besoins en développement de projets et la capacité financière de l'organisation, et de revoir et consolider les pratiques en matière d'approbation et de gestion des projets ;

² La situation des ressources externes ainsi que la gestion de projets et des contrats touchent l'ensemble des activités du CSPQ. Comme ces enjeux sont actuellement traités selon une perspective de ressources informationnelles et que ces dernières représentent plus de 65 % des ressources financières et plus de 40 % des ressources humaines du CSPQ, c'est sous cette rubrique qu'ils sont abordés sans que soient exclus les autres domaines d'activités et l'obligation de s'y conformer.

3. La gestion des contrats: le CSPQ consolidera ses pratiques en matière de gestion des contrats en renforçant ses mécanismes de vigie en gestion contractuelle, en dispensant, à l'intention du personnel concerné par la gestion contractuelle, des formations à jour portant sur les règles d'attribution de contrats et les bonnes pratiques, et en collaborant avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) à la mise à niveau des éléments réglementaires dans l'attribution des contrats dans le domaine des technologies de l'information. Le CSPQ procédera également au renforcement de ses différents mécanismes de suivis des contrats. Finalement, l'organisme consolidera ses échanges avec le Commissaire à la lutte contre la corruption par la signature d'un protocole de collaboration conjoint visant la mise en commun de renseignements et d'informations permettant d'appréhender les cas de fraude, d'abus de confiance, de collusion et de corruption potentiels, et de profiter de l'expertise du personnel du Commissaire à la lutte contre la corruption en matière de resserrement des pratiques de gestion, de prévention et de formation;

4. La gestion des actifs du gouvernement en technologies de l'information et des communications: le CSPQ se penchera sur l'exploitation des actifs gouvernementaux dont il est responsable, tels que le RENIR, le RITM et SAGIR. Pour ce faire, le CSPQ dressera un bilan de l'état de santé et établira un plan visant à terme à en assurer une gouvernance améliorée, une exploitation optimale et une pérennité tant technologique que financière.

Enfin, le CSPQ participera également aux travaux du comité de réflexion sur les orientations et la nouvelle vision en technologies de l'information au gouvernement du Québec mis sur pied par le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor.

AXE 3 LES RELATIONS AVEC LES MINISTÈRES ET ORGANISMES CLIENTS : UNE APPROCHE RENOUVELÉE

Le troisième axe d'intervention du plan de transformation vise, d'une part, à revoir le cadre de relation du CSPQ avec sa clientèle et, d'autre part, à prendre les moyens requis pour que cette relation soit basée sur des relations d'affaires centrées sur la satisfaction des MO clients (annexe 4). Au cours des années, la relation avec la clientèle n'a pas fait l'objet de toute l'attention souhaitée au CSPQ. Par ailleurs, force est de constater qu'elle 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. Également, l'insatisfaction tient pour une bonne part en l'absence d'information de gestion de qualité en temps requis auprès des clients.

Ainsi, un chantier du plan de transformation s'attardera à réviser et à consolider le cadre de relations d'affaires afin de le simplifier et de le rendre davantage agile. Pour ce faire, le CSPQ s'appuiera sur différentes instances de communications. Un sous-comité du Forum des sous-ministres sera créé afin de définir et de promouvoir une nouvelle vision des services partagés pour le bénéfice de la communauté gouvernementale. Cette vision sera axée notamment sur des principes et des valeurs qui font partie des conditions d'exercice d'un CSPQ « 2.0 », soit la transparence, le respect, l'éthique, la confiance, la crédibilité, la coopération et les communications efficaces. Le comité clientèle du CSPQ sera notamment relancé afin que les MO qu'il dessert soient partie prenante de la transformation de l'organisation. Une table de concertation et d'évolution des services sera également mise sur pied.

La mise en place de ces initiatives conduira au développement d'un cadre de relation avec la clientèle. Ce dernier reposera notamment sur l'identification, pour chaque MO client, d'un représentant agissant à titre d'interface unique auprès du CSPQ. Ce cadre permettra d'outiller et d'accompagner les unités de services dans leurs communications avec les MO clients, et ce, selon une approche intégrée.

À terme, le CSPQ vise à augmenter la satisfaction de ses MO clients et à replacer leurs préoccupations au cœur de son action, dans une perspective d'amélioration continue.

AXE 4 LE CADRE FINANCIER ET LÉGAL D'EXERCICE DES SERVICES PARTAGÉS : FAVORISER LE DÉPLOIEMENT OPTIMAL DES SERVICES PARTAGÉS

Le quatrième axe du plan de transformation touche les conditions en place pour l'exercice et le développement des services partagés.

À cet effet, le modèle de financement du CSPQ mérite que l'on s'y attarde. La situation actuelle entraîne des difficultés et des insatisfactions et nous oblige à maintenir un système de facturation lourd et coûteux. Le CSPQ, en collaboration avec le SCT, se penchera, dans la prochaine année, sur cet aspect de l'exercice des services partagés afin d'y apporter des solutions, le cas échéant.

De la même manière, la collaboration CSPQ-SCT sera utile à l'examen des conditions légales et administratives du développement des services partagés. Depuis 2005, la situation a évolué. Il est donc tout à fait approprié de s'intéresser aux cadres légaux et administratifs et d'y envisager des améliorations propres à atteindre les objectifs de déploiement des services partagés. La loi constitutive du CSPQ fera également l'objet d'un examen afin, le cas échéant, que les ajustements que la situation actuelle exige soient apportés.

AXE 5 LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION : EFFICIENCE ET EFFICACITÉ

Le cinquième et dernier axe du plan de transformation s'intéresse à l'organisation interne du CSPQ. Les façons de faire, les processus administratifs et d'affaires et la performance générale de l'organisation feront l'objet d'un examen serré en vue d'en améliorer l'efficacité et l'efficacé.

Ce chantier relatif à la performance de l'organisation est inévitable dans la mesure où les travaux d'optimisation des processus et la suppression des activités sans valeur ajoutée qui en font partie contribueront à influencer le coût des services offerts aux MO. Ainsi, toute amélioration des façons de faire se traduira par une réduction du coût des services et, par conséquent, par une offre de services de meilleure qualité.

Cette transformation vise donc pour l'essentiel à doter l'administration publique québécoise d'un CSPQ « 2.0 » performant et à utiliser les services partagés comme levier à la démarche gouvernementale de gestion rigoureuse des dépenses (annexe 5). Cet important changement de culture s'opérera par un panier de services et une offre de services de qualité qui contribueront davantage à l'efficacité de l'administration publique. En plus d'assurer le maintien et le développement de l'expertise interne, l'augmentation de l'agilité du CSPQ en matière de gestion des ressources humaines aura des répercussions importantes sur la réduction des coûts. Le renforcement de ses pratiques et des mécanismes existants en matière de gestion de projets et de gestion contractuelle, notamment dans le domaine des ressources informationnelles, contribuera à une meilleure gestion des risques. La situation financière assainie du CSPQ permettra à l'État de compter sur une organisation apportant une valeur ajoutée indispensable au bon fonctionnement des MO. Enfin, l'optimisation des processus d'affaires et administratifs favorisera, à l'instar des autres chantiers, des gains d'efficacité et d'efficacé qui auront également un effet sur la réduction des coûts.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRANSFORMATION

La mise en œuvre de ce plan sera progressive et divisée en trois phases dont le déploiement sera étalé au cours des trois prochains exercices financiers. À compter du 1^{er} avril 2015, la phase 1 se déploiera en trois volets.

▼ Initiatives à réaliser au cours de l'exercice 2015-2016

AXE D'INTERVENTION 1 – L'OFFRE DE SERVICES

Chantier 1 – Maintien, consolidation, amélioration et révision de la stratégie d'adhésion

Déjà certains services offerts par le CSPO peuvent être considérés comme des acquis à maintenir. C'est notamment le cas des activités suivantes :

- > Gestion de la rémunération, des avantages sociaux et du conseil à la retraite ;
- > Services en acquisition, notamment les achats regroupés, dont ceux en services cellulaires ;
- > Service d'opérations financières et matérielles ;
- > Services d'actifs gouvernementaux en ressources informationnelles tels que RENIR, RITM, SAGIR, etc.

Et des activités plus ciblées telles que :

- > La bibliothèque Cécile-Rouleau ;
- > La disposition des biens excédentaires ;
- > Le placement média ;
- > La publicité ;
- > Les Publications du Québec.

Ces services et d'autres à déterminer feront l'objet de plans d'amélioration et de consolidation. De plus, pour quatre de ces services, une proposition d'adhésion obligatoire sera soumise au gouvernement dans le but d'en consolider et d'en faire augmenter les bénéficiaires. Il s'agit des activités suivantes :

- > Les achats regroupés ;
- > L'achat regroupé en services cellulaires ;
- > Les bibliothèques du gouvernement du Québec ;
- > Les opérations financières et matérielles.

Chantier 2 – Transfert et retrait

Le CSPQ procédera au transfert des responsabilités suivantes à d'autres entités :

- > Le Centre d'expertise en logiciel libre sera dorénavant sous la responsabilité du Dirigeant principal de l'information au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et son action sera concentrée sur la gouvernance ;
- > Le CERT/AQ intégrera le ministère de la Sécurité publique, dans une perspective de continuité de sa mission « Sécurité de l'État » ;
- > Le Service aérien gouvernemental sera intégré au ministère des Transports du Québec ;
- > Les services de solutions applicatives seront transférés dans les MO concernés.

Les six services suivants feront l'objet d'un retrait progressif :

- > Centre de compétences Web ;
- > Échange sécurisé de documents ;
- > Gestion des aménagements ;
- > Gestion intégrée de l'impression et de l'imagerie ;
- > Services à la carte en gestion des ressources humaines ;
- > Services de câblage du Service d'entretien d'équipement bureautique (SEEB).

Chantier 3 – Développement de nouveaux services

Les trois services ci-dessous feront l'objet de travaux visant leur développement :

- > Centres de traitement informatique ;
- > Infonuagique ;
- > Système de gestion des apprentissages.

AXE D'INTERVENTION 2 – LA GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

Chantier 1, 2, 3 et 4 – Gestion des effectifs, des projets, des contrats et des actifs gouvernementaux en technologies de l'information et des communications

Les travaux relatifs aux domaines liés aux technologies de l'information et des communications seront mis sur pied :

- > Stratégie de gestion des effectifs ;
- > Repositionnement de la gestion de projets ;
- > Analyse et resserrement des pratiques en gestion contractuelle ;
- > Optimisation de la gestion des actifs gouvernementaux (RENIR, RITM, SAGIR, etc.).

AXE D'INTERVENTION 3 – LES RELATIONS AVEC LES MINISTÈRES ET ORGANISMES CLIENTS

Chantier – Amélioration de nos relations avec la clientèle, révision du cadre de relation et des moyens

Les travaux touchant les relations avec la clientèle seront amorcés :

- > Adopter une approche clientèle axée sur une vision de service à la communauté gouvernementale en matière de services partagés à valeur ajoutée.

AXE D'INTERVENTION 4 – LE CADRE FINANCIER ET LÉGAL D'EXERCICE DES SERVICES PARTAGÉS

Chantier – Financement et exigences légales et administratives

Les conditions d'exercice des services partagés feront l'objet des travaux suivants :

- > Travaux conjoints CSPQ-SCT sur le cadre de financement et sur les exigences légales et administratives ;
- > Révision de la loi constitutive du CSPQ.

AXE D'INTERVENTION 5 – LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Chantier – Révision et optimisation des façons de faire de l'organisation

La révision des pratiques organisationnelles sera amorcée :

- > Inventaire des processus administratifs et d'affaires, établissement de leur maturité et plan d'optimisation.

▼ Initiatives en continu et reddition de comptes

Enfin, le CSPQ procédera à la poursuite de l'évaluation des services restants en vue de statuer sur leur maintien, leur consolidation, leur amélioration, la révision de la stratégie d'adhésion, leur transfert ou leur retrait. Des activités de communications internes, externes et de gestion du changement en continu sont également prévues en fonction de la mise en œuvre du plan de transformation.

Au terme de l'exercice 2015-2016, il sera possible de dresser un bilan de la première année et de déployer les actions à réaliser pour les deux autres années.

BÉNÉFICES ET CONDITIONS DE SUCCÈS

BÉNÉFICES DE LA PHASE 1

Les bénéfices découlant de cet ambitieux projet visant un déploiement optimal des services partagés seront nombreux. La mise en commun des savoir-faire administratifs de la communauté gouvernementale permettra une optimisation importante des processus dont les retombées seront autant quantitatives que qualitatives. L'exemple des services de rémunération mérite d'être rappelé. À cet effet, le regroupement au CSPQ de ces opérations effectuées auparavant par 60 MO aura permis de réduire de 25 % le nombre d'ETC affectés à ces fonctions et, ainsi, de dégager des économies estimées de 3 M\$ annuellement.

La première phase du plan de transformation suscitera, à terme, des profits issus de la réduction de coûts ou de l'évitement de coûts estimés à près de 55 M\$ annuellement à plein rendement. Au cours des cinq prochaines années, ce sont 195 M\$ estimés qui résulteront des mesures découlant de cette première phase (annexe 6).

MESURES PRÉVUES À LA PHASE 1 ET ÉCONOMIES RÉCURRENTES À TERME³

	CSPQ	SCT / MO	TOTAL
Services pour lesquels l'adhésion est à revoir			
Achats regroupés	-	18,6 M\$	18,6 M\$
Achats regroupés – services cellulaires	-	4,3 M\$	4,3 M\$
Bibliothèques gouvernementales	-	4,5 M\$	4,5 M\$
Opérations financières et matérielles	-	5 M\$	5 M\$
Services à transférer			
CELL	2,5 M\$	(2,5 M\$)	-
CERT/AQ	0,5 M\$	(0,5 M\$)	-
Service aérien gouvernemental	-	-	-
Solutions applicatives	4,7 M\$	(2,35 M\$)	2,35 M\$
Services à retirer			
Centre de compétences Web	2,4 M\$	(1,2 M\$)	1,2 M\$
Échange sécurisé de documents	0,1 M\$	(0,05 M\$)	0,05 M\$
Gestion des aménagements	0,3 M\$	(0,15 M\$)	0,15 M\$
Gestion intégrée de l'impression et de l'imagerie	0,2 M\$	(0,1 M\$)	0,1 M\$
Services à la carte en gestion des ressources humaines	-	-	-
Services de câblage du Service d'entretien d'équipement bureautique (SEEB)	-	-	-
Gestion des effectifs	25,7 M\$	-	25,7 M\$
Contingence (10%)	(3,6 M\$)	(2,6 M\$)	(6,2 M\$)
Provision pour développer, améliorer et optimiser l'offre de services	(1,0 M\$)		(1,0 M\$)
TOTAL	31,8 M\$	23 M\$	54,8 M\$

³ Toutes les activités de la phase 1 ne sont pas considérées dans ce tableau.

CONDITIONS DE SUCCÈS

Il va de soi que la réalisation d'un projet d'une telle envergure nécessite des conditions de succès, notamment :

- > Un engagement ferme à la fois des autorités gouvernementales et de la communauté dans son ensemble ;
- > L'implantation d'une réelle culture de services partagés ;
- > Une flexibilité accrue pour le CSPQ (conditions d'exercice) ;
- > Une adhésion obligatoire, lorsque requise ;
- > Des investissements préalables dans certains cas ;
- > Des moyens légaux suffisants et adaptés à la réalité ;
- > Un modèle de financement adéquat.

La littérature à cet égard est abondante et il importe de tenir compte des expériences d'ici et d'ailleurs.

REDDITION DE COMPTES

Le conseil d'administration du CSPQ aura comme mandat, en plus d'administrer les affaires de l'organisme, de veiller à la mise en œuvre et à la réalisation du plan de transformation. Le CSPQ s'engage également à faire rapport de l'évolution de la réalisation du plan de transformation à l'occasion de la publication de son rapport annuel de gestion.

Le président du Conseil du trésor rendra compte annuellement, lors du dépôt des crédits, de l'état d'avancement du plan de transformation en plus de présenter la phase suivante.

De plus, le plan de transformation pourra faire l'objet de présentations et de suivis auprès de la Commission de révision permanente des programmes, et ce, de façon périodique. Conséquemment, la planification détaillée de chacune des phases ainsi que le bilan des réalisations y seront présentés. À fréquence déterminée, la performance des différentes mesures sera analysée.

La clientèle du CSPQ, par l'entremise du comité clientèle, assurera la surveillance et le contrôle de la qualité de la prestation de services.

Enfin, le CSPQ poursuivra, de façon quinquennale, l'analyse et la révision de son panier de services, de ses pratiques de gestion en matière de technologies de l'information et des communications et de la qualité des services offerts aux ministères et organismes clients. Les résultats de ces analyses seront également présentés à la Commission de révision permanente des programmes.

CONCLUSION

Les réalisations du CSPQ depuis 2005 dans les créneaux ayant fait l'objet de conditions de déploiement facilitantes témoignent de la valeur ajoutée qu'il peut créer, les économies générées et les coûts évités représentant plus d'un milliard de dollars. Le plan proposé vise donc à réunir les conditions d'exercice requises pour permettre au CSPQ de déployer pleinement les services partagés dans l'administration publique et de générer davantage d'économies.

Le gouvernement réaffirme sa conviction à l'égard de la pertinence des services partagés qui, par l'entremise d'un CSPQ «2.0», représentent un levier financier indispensable dans l'exercice de gestion rigoureuse et responsable des finances publiques amorcé par le gouvernement au cours de la dernière année.

ANNEXE 1

ÉCONOMIES GÉNÉRÉES PAR LE CSPQ

ÉCONOMIES GOUVERNEMENTALES ET BÉNÉFICES

Économies totales estimées de 2006 à 2014: 1 284,9 M\$

Économies gouvernementales estimées (en M\$)								
2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Total période
104,5	138,5	143,7	206,1	151,3	155,4	187,1	198,3	1 284,9

Économies totales estimées à 198,3 M\$ en 2013-2014

Répartition des économies estimées 2014-2013	
1. Ressources informationnelles	67,3 M\$
Technologies de l'information	21,7 M\$
Télécommunications	45,6 M\$
2. Acquisitions (achats regroupés)	81,2 M\$
3. Placements média	27,8 M\$
4. Moyens de communication	0,1 M\$
5. Ressources matérielles et documentaires	14,0 M\$
6. Ressources humaines	5,8 M\$
7. Opérations financières et matérielles en soutien à SAGIR	1,4 M\$
8. Service aérien gouvernemental	0,7 M\$
Total	198,3 M\$

ANNEXE 2

LE CSPQ EN CHIFFRES ET EN RÉALISATIONS

LE CSPQ EN CHIFFRES

- > 144 ministères et organismes clients
- > 127 services
- > 2 079 employés au 28 février 2015 :
 - ▶ 1 835 réguliers et 244 occasionnels
- > Chiffre d'affaires de 670,6 M\$ en 2013-2014
- > Investissements de 111,1 M\$ en 2013-2014

RÉALISATION DE PROJETS À PORTÉE GOUVERNEMENTALE

RÉSEAU NATIONAL INTÉGRÉ DE RADIOCOMMUNICATION (RENIR)

- > Le RENIR est un réseau de radiocommunication (communication sans fil) conçu pour les organisations de sécurité publique et civile sur le territoire québécois. Il soutient les services de communication de groupe (voix) et de transmission de données. Le RENIR a été complété au 31 mars 2013 :
 - ▶ Les principaux utilisateurs : Sûreté du Québec, ministère de la Sécurité publique (sécurité civile), services préhospitaliers d'urgence du ministère de la Santé et des Services sociaux, Société de l'assurance automobile du Québec, ministère des Transports et ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, qui inclut les secteurs Faune et Forêts.
 - ▶ L'Agence des services frontaliers du Canada est également une cliente du RENIR.
- > Le RENIR est constitué d'infrastructures civiles, d'infrastructures de radiocommunication, d'une combinaison de liaisons intersites et de couches technologiques de radiocommunication. Le RENIR c'est entre autres :
 - ▶ Un réseau couvrant 560 900 km² répartis à travers le Québec.
 - ▶ 119 stations de transmission de données dont le réseau est utilisé dans plus de 1 000 véhicules chaque jour.
 - ▶ Plus de 200 canaux de communication dont plus de 2 millions de communications par année.
 - ▶ Près de 500 antennes de liaison et 500 antennes de couverture.

- > Outre la communication vocale et la radiotransmission de données, les systèmes en place permettent d'offrir des services tels que le chiffrement, la géolocalisation et l'enregistrement des communications vocales.
- > Par ailleurs, le projet a permis au gouvernement du Québec d'agir en précurseur en développant une expertise de pointe, notamment en matière d'évolution des normes canadiennes de construction des pylônes de télécommunication.

RÉSEAU INTÉGRÉ DE TÉLÉCOMMUNICATION MULTIMÉDIA (RITM)

- > Complété au 31 décembre 2011, le RITM, c'est :
 - ▶ Une sécurité améliorée, une augmentation de la bande passante (transfert de données, de la voix et des images), un cadre de gestion normalisé, des services Internet et une meilleure gestion des niveaux de services (priorisation du traitement de l'information et haute disponibilité des services).
 - ▶ Quelque 350 établissements du réseau de la santé (adhésion obligatoire) et une centaine de ministères et organismes de l'administration publique québécoise (adhésion volontaire) qui bénéficient du RITM.
 - ▶ Plus de 24 M\$ d'économies annuelles réalisées dans le secteur de la santé et des services sociaux et quelque 2 M\$ pour l'administration publique.
 - ▶ Un total d'environ 4 000 liens sur le territoire de la province de Québec.
 - ▶ Une interconnexion avec les réseaux communautaires suivants : le réseau satellitaire de l'Administration régionale Kativik, dans le Nunavik, et le Réseau des communications EEYOU, dans la Baie-James (au nord du 51^e parallèle).
- > A permis d'unifier le Réseau de télécommunication multimédia (RETEM) et le Réseau de télécommunication sociosanitaire (RTSS).
- > Permet la mise en place d'une infrastructure partagée de transmission de données efficiente, sécuritaire et performante répondant aux besoins de la clientèle du CSPQ.
- > Permet de soutenir le plan d'informatisation de la santé, l'implantation du Dossier de Santé Québec et l'évolution du gouvernement en ligne.
- > Contribue à la mutualisation et au partage de services applicatifs (visioconférence, téléphonie IP, etc.) par tous les organismes publics.

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

- > SAGIR, c'est :
 - ▶ La plus importante implantation informatique à portée horizontale jamais réalisée au gouvernement du Québec.
 - ▶ Un investissement totalisant près de 462 M\$ pour les trois phases autorisées à ce jour (SGR1, SGR2 et SGR3) sur les sept que compte SAGIR.
 - ▶ 3 500 utilisateurs simultanés à tout moment de la journée.
 - ▶ 14 000 utilisateurs différents chaque jour.

- ▶ Plus de 85 000 personnes inscrites dans le système (dossier employé).
- ▶ Le traitement, chaque semaine, de 5 000 bons de commande, 8 000 rapports de frais, 35 000 factures, 15 000 paiements de factures, l'émission de 6 000 chèques ainsi que 47 000 gains déclaratoires et 28 000 autorisations d'absences pour les employés à paie variable.
- ▶ Plus de 74 G\$ en paiements effectués annuellement.

DES SERVICES D'ENVERGURE EN MATIÈRE DE RESSOURCES INFORMATIONNELLES

- > En matière de ressources informationnelles, le CSPQ c'est notamment :
 - ▶ 6 ordinateurs centraux
 - ▶ 4 centres de traitement
 - ▶ 20 000 postes de travail
 - ▶ 46 630 appareils de téléphonie IP
 - ▶ 50 073 lignes cellulaires
 - ▶ La mise en place d'une plateforme de collaboration permettant à la communauté gouvernementale, grâce à son interface intuitive, d'avoir accès à des outils collaboratifs, en vue d'être plus performante dans le cadre d'échanges d'information.
 - ▶ Des services relatifs au bureau électronique offerts à plus de 12 000 utilisateurs.
 - ▶ La virtualisation d'environ 600 serveurs du Centre de traitement informatique.
 - ▶ La mise en place de deux centres de développement de solutions en ressources informationnelles (CDSRI – Rimouski et Saguenay) permet d'utiliser le potentiel de ces régions pour répondre à une partie des besoins des ressources humaines en TI et réduire la dépendance au ressources externes.
 - ▶ L'élaboration de la Forge gouvernementale en logiciels libres permet à plusieurs intervenants de participer au développement, à l'évolution et à l'entretien d'un ou plusieurs logiciels libres. La Forge est un outil de collaboration qui permet aussi de partager les solutions mises au point par les communautés.

CONTRATS PUBLICS

- > En matière de contrats publics, le CSPQ c'est notamment :
 - ▶ Le deuxième plus important donneur d'ouvrage au gouvernement du Québec pour les contrats publics.
 - ▶ Le premier donneur d'ouvrage au gouvernement du Québec pour le secteur des technologies l'information.
 - ▶ La conclusion de 3 308 contrats de plus de 1 000\$ pour une valeur de 1,4 G\$ dont 867 contrats en ressources informationnelles pour une valeur de 610,9 M\$ en 2013-2014.
 - ▶ La gestion de plus de 40 regroupements d'achats répondant à des besoins divers (papier, pneus, voitures, logiciels, etc.) : économies de 81,2 M\$ en 2013-2014.
 - ▶ Des économies annuelles d'environ 25 % sur les tarifs de placement média : économies de 27,7 M\$ en 2013-2014.

RESSOURCES HUMAINES

- > En matière de traitement de la paie, d'avantages sociaux, de gestion des assurances collectives et de conseil à la retraite, c'est notamment :
 - ▶ 54 000 employés desservis.
 - ▶ La réalisation des 3 000 000 de transactions annuellement.
 - ▶ Des économies gouvernementales annuelles et récurrentes liées au regroupement des équipes de paie de plus de 3 M\$.
- > En matière de diffusion de formation générique pour l'ensemble des employés de la fonction publique, c'est notamment :
 - ▶ Des formations en autoapprentissage diffusées sur les postes de travail et s'adressant à près de 70 000 employés et 4 000 gestionnaires de l'administration publique, pour l'acquisition de connaissances nécessaires à l'utilisation de SAGIR SGR2.
 - ▶ Une offre de formations virtuelles en bureautique pour 31 803 employés répartis dans 53 organisations publiques.
- > En matière de services d'aide aux employés, c'est notamment :
 - ▶ Une expertise reconnue dans le domaine de la prévention en santé psychologique au travail.
 - ▶ 26 MO clients comprenant plus 22 750 employés desservis.
- > En matière de recrutement et de promotion de la fonction publique, c'est notamment :
 - ▶ La réalisation d'activités de recrutement qui s'adressent au grand public et répondent aux besoins de l'ensemble de la fonction publique québécoise.

OPÉRATIONS FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

- > En matière d'opérations financières et matérielles, le CSPQ, c'est notamment :
 - ▶ Le traitement de 92 000 factures annuellement.
 - ▶ Plus de 6 000 écritures comptables, et ce, pour 13 MO.

AUTRES RÉALISATIONS SIGNIFICATIVES

- > Un soutien opérationnel dans le cadre de la tragédie de Lac-Mégantic :
 - ▶ Remise d'un certificat par l'Institut d'administration publique du Québec en reconnaissance de sa contribution au soutien des personnes de Lac-Mégantic.

- > Un soutien opérationnel dans le cadre de la tragédie de L'Isle-Verte :
 - ▶ Le RITM a été raccordé au presbytère de la paroisse afin de répondre aux besoins du CLSC, qui offrait des services en ce lieu.
 - ▶ Priorisation, à la demande du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), de l'installation de lignes téléphoniques d'urgence au Centre régional de coordination gouvernementale.
 - ▶ Déploiement d'une antenne temporaire dans la région afin d'éviter la saturation du réseau cellulaire.

- > Un nouveau centre de conservation et de numérisation du Registre foncier du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) :
 - ▶ Un centre de près de quatre étages.
 - ▶ 130 000 boîtes de documents entreposées.

- > Une contribution appréciable en matière de développement durable :
 - ▶ Près de 20 500 équipements informatiques usagés ont été remis à l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec (OPEQ), qui récupère et recycle près de 60 % des biens et les remet aux écoles sur le territoire québécois.
 - ▶ Les équipements informatiques non utilisables ont quant à eux été remis par l'OPEQ à des centres de formation en entreprise et récupération (CFER).
 - ▶ La diffusion gratuite sur Internet :
 - Du recueil *Lois du Québec 2012* (diminution de 68 % du nombre de pages imprimées pour la version papier).
 - De la *Gazette officielle du Québec* (fin de la version papier à grande échelle).
 - Du *Répertoire législatif de l'Assemblée nationale 2013* (réduction de 21 900 pages imprimées).

ANNEXE 3

SERVICES OFFERTS PAR LE CSPQ⁴

SECTEUR	FAMILLE DE SERVICES	SERVICES
Acquisitions	Acquisition de biens standards	Acquisition de biens standards
	Acquisition de biens en TI	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de biens en TI • Rédaction de devis pour solutions informatiques
	Achats regroupés	Achats regroupés
	Accès au portail d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnement • Répertoire de tarifs préférentiels hôteliers
	Acquisition de services	<ul style="list-style-type: none"> • Appels d'offres pour des services professionnels • Appels d'offres pour des services de nature technique • Appels d'offres pour des travaux de construction
Services de communications	Placement médias	Placement médias
	Gazette officielle	Gazette officielle
	Gestion des droits d'auteur	Gestion des droits d'auteur
	Communications Web	Communications Web
	Relations publiques	Relations publiques
	Recherche et évaluation	Recherche et évaluation
	Publicité	Publicité
	Bibliothèques	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliothèque Cécile-Rouleau • Réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales
	Conception graphique	Conception graphique
	Accessibilité des documents téléchargeables	Accessibilité des documents téléchargeables
	Gestion d'événements	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques audiovisuelles • Services d'exposition • Organisation d'événements
	Publications	<ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation • Édition de publications papier ou numérique
	Services langagiers	<ul style="list-style-type: none"> • Révision linguistique • Traduction

⁴ La liste des services ci-dessus présente les services inscrits à l'inventaire réalisé en février 2014 et par conséquent, diffère des services présentés sur le site Internet du CSPQ.

SECTEUR	FAMILLE DE SERVICES	SERVICES
Ressources matérielles	Disposition des biens	Disposition des biens
	Numérisation et impression	<ul style="list-style-type: none"> • Numérisation • Impression sous presse (offset) • Impression numérique • Impression de panneaux d'information gouvernementale • Clefs USB personnalisées
	Messagerie et courrier	<ul style="list-style-type: none"> • Vente de produits prépayés • Produits et services de Postes Canada • Location d'équipements postaux • Messagerie interministérielle (Points de services) • Courrier (interministériel, Canada, USA, International) • Gestion des salles de courrier (Prêt de personnel) • Envoi en lots
	Gestion documentaire et entreposage	<ul style="list-style-type: none"> • Entreposage • Conservation des documents • Gestion intégrée des documents
	Division ameublement Québec	Achat et transport de meubles
	Aménagement des espaces	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement • Projets immobiliers
Service aérien gouvernemental	Nolisement d'appareils	Service de nolisement d'avions et d'hélicoptères
Ressources humaines et financières	Services-conseils en gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Information de gestion et élaboration de données statistiques • Prévention et gestion de situations de conflit et de harcèlement psychologique • Gestion des dossiers de santé et de sécurité du travail • Gestion de l'invalidité • Services d'aide aux employés • Évaluation des emplois • Prévention en santé et sécurité au travail • Gestion et transfert d'expertise – cartographie des connaissances • Gestion des contributions

SECTEUR	FAMILLE DE SERVICES	SERVICES
Ressources humaines et financières	Opérations en ressources financières et matérielles	<ul style="list-style-type: none"> • Production des opérations comptables à SAGIR • Production des opérations en acquisition de biens et de services à SAGIR • Assistance de première ligne pour les utilisateurs de SAGIR
	Formations	<ul style="list-style-type: none"> • Formations SAGIR (projets) • Formations SAGIR (continue) • Formation et services-conseils : Accompagnement pour la diffusion de classes virtuelles • Formations Accessibilité du web • Formation et Services-conseils : Offre intégrée d'accompagnement en bureautique • Formations Gestion de projets • Formations Architecture d'affaires • Formations Acquisitions • Formations Technologie de l'information • Formations Gestion • Formations Économie et finances • Formations Juridiques • Formations Communication (sans accessibilité du web)
	Services-conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement pour l'élaboration de formations virtuelles • Accompagnement en gestion de projet
	Réseautage	Cercle de gestion interministérielle
	Codéveloppement	Groupes de codéveloppement interministériels
	Centre d'expertise en gestion de la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la rémunération et des avantages sociaux • Planification et conseil en matière de retraite
	Opérations gouvernementales de dotation	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Formations • Accueil et renseignements • Promotion des emplois • Gestion de la carrière

SECTEUR	FAMILLE DE SERVICES	SERVICES
Technologies de l'information et solutions d'affaires	Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau d'entreprise radiocommunication (RENIR) • Réseau d'entreprise multimédia (RITM) • Traitement et stockage (IPD) • Reprise informatique après sinistre - PFI • Gestion de CTI et hébergement d'équipement informatique
	Services professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Test d'intrusion • Services-conseils en sécurité • Service-conseils en planification des infrastructures (plan de service) • Gestion incidents gouvernementaux (CERTAQ)
	Communication et collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Visioconférence • Solution d'entreprise CCC • Communication téléphonique • Échange sécurisé de documents
	Bureautique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'appareil mobile • Gestion intégrée de l'impression et l'imagerie • Accès sans-fil WIFI-RITM • Gestion de poste de travail bureautique • Services techniques bureautiques (SEEB)
	Plateformes spécialisées	<ul style="list-style-type: none"> • Émission de certificat web (SSL) • Nom de domaine • Transfert sécurisé de fichiers • Hébergement de sites web • Impression à haut volume
	Plateformes applicatives	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme applicative sur ordinateur central • Gestion des infrastructures - PFI • Plateforme applicative sur cadre de référence de développement.NET • Plateforme applicative sur cadre de référence de développement J2EE (Oracle, libre)
	Solutions d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien de solution SAGIP • Entretien de solution SAGIR • Amélioration de SAGIP • Conception et le développement de SAGIR • Amélioration de solution SAGIR • Études et analyses SAGIR • Entretien de sites web informationnels • Amélioration de sites web informationnels • Développement de sites web informationnels et de collaboration • Plateforme de collaboration gouvernementale • Gestion des comités sans papier (ComiT) • Entretien des solutions applicatives • Amélioration de solutions applicatives • Conception et développement de solutions applicatives • Études et analyses applicatives
	Solutions d'infrastructure sur mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de solutions d'infrastructure • Gestion des infrastructures

ANNEXE 4

LISTE DES CLIENTS

Client
Agence métropolitaine de transport
Assemblée nationale du Québec
Autorité des marchés financiers
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
Bureau de décision et de révision (Fonds du)
Bureau du coroner
Caisse de dépôt et placement du Québec
Centre de la francophonie des Amériques
Centre de recherche industrielle du Québec
Comité de la rémunération des juges
Comité Entraide–secteurs public et parapublic
Commissaire à la santé et au bien-être
Commissaire à l'éthique et à la déontologie
Commissaire au lobbying
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
Commission d'accès à l'information
Commission de la capitale nationale du Québec
Commission de la construction du Québec
Commission de la fonction publique du Québec
Commission de l'équité salariale
Commission de protection du territoire agricole du Québec
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
Commission des lésions professionnelles (Fonds de la)
Commission des normes du travail
Commission des relations du travail (Fonds de la)
Commission de la santé et de la sécurité du travail
Commission des services juridiques
Commission des transports du Québec
Commission municipale du Québec
Commission québécoise de libérations conditionnelles
Conseil des arts et des lettres du Québec
Conseil de gestion de l'assurance parentale
Conseil de la magistrature

Client

Conseil du patrimoine culturel

Conseil du statut de la femme

Conseil supérieur de la langue française

Conseil supérieur de l'éducation

Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec

Corporation d'urgences-santé

Curateur public du Québec

Directeur général des élections - Commission de la représentation

Directeur des poursuites criminelles et pénales

École nationale de police du Québec

École nationale des pompiers du Québec

Entreprises privées

Fondation de la faune du Québec

Fonds central de soutien à la réinsertion sociale

Fonds d'aide aux recours collectifs

Fonds d'aide aux victimes d'actes criminels

Fonds des biens et services

Fonds de développement du marché du travail

Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique

Fonds de gestion de l'équipement roulant

Fonds d'information sur le territoire

Fonds de partenariat touristique

Fonds de la recherche du Québec - Nature et technologies, Santé et Société et Culture

Fonds des registres du ministère de la Justice

Fonds des réseaux de transport terrestre

Fonds des ressources informationnelles du secteur de la santé et des services sociaux

Fonds des ressources naturelles

Fonds de la sécurité routière

Fonds des services de police

Gouvernement du Canada

Héma-Québec

Hydro-Québec

Institut national des mines

Institut national de santé publique du Québec

Institut national d'excellence en santé et services sociaux

Institut de la statistique du Québec

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Investissement Québec

La Financière agricole du Québec

Client

Loto-Québec

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Ministère du Conseil exécutif

Ministère de la Culture et des Communications

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

Ministère de la Famille

Ministère des Finances

Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion

Ministère de la Justice

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Ministère de la Sécurité publique

Ministère du Tourisme

Ministère des Transports

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Municipalités

Municipalités régionales de comté

Musée d'art contemporain de Montréal

Musée de la civilisation

Musée national des beaux-arts du Québec

Office Québec-Amériques pour la jeunesse

Office Québec-Monde pour la jeunesse

Office québécois de la langue française

Office des personnes handicapées du Québec

Office des professions du Québec

Office de la protection du consommateur

Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris

Protecteur du citoyen

Régie des alcools, des courses et des jeux

Régie de l'assurance maladie du Québec

Régie du bâtiment du Québec

Régie du cinéma

Régie de l'énergie

Régie des installations olympiques

Client

Régie du logement
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
Régie des rentes du Québec
Réseau de la santé et des services sociaux
Réseau de l'éducation
Revenu Québec
Secrétariat du Conseil du Trésor
Société des alcools du Québec
Société de l'assurance automobile du Québec
Société du Centre des congrès de Québec
Société de développement de la Baie James
Société de développement des entreprises culturelles
Société des établissements de plein air du Québec
Société du Grand Théâtre de Québec
Société d'habitation du Québec
Société immobilière du Québec
Société Innovatech du Sud du Québec
Société Innovatech Québec et Chaudière-Appalaches
Société du Palais des congrès de Montréal
Société nationale de l'amiante
Société de la Place des Arts de Montréal
Société du parc industriel et portuaire de Bécancour
Société des parcs de sciences naturelles du Québec
Société québécoise de récupération et de recyclage
Société québécoise d'information juridique
Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec)
Société des Traversiers du Québec
Sûreté du Québec
Tribunal administratif du Québec
Tribunal des droits de la personne
Tribunal des professions
Vérificateur général du Québec

ANNEXE 5

LES RÉSULTATS ESCOMPTÉS SUIVANT LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRANSFORMATION

CSPQ «2.0» – SERVICES

RESSOURCES INFORMATIONNELLES

- ▶ Infrastructures
- ▶ Bureautique
- ▶ Téléphone
- ▶ Centre de traitement

RESSOURCES MATÉRIELLES ET MOYENS DE COMMUNICATION

- ▶ Acquisitions
- ▶ Numérisation et impression
- ▶ Conservation de documents et entreposage
- ▶ Messagerie et courrier gouvernemental

RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

- ▶ Rémunération et conseil à la retraite
- ▶ Développement des compétences
- ▶ Opérations financières et matérielles

ACTIFS D'INTÉRÊTS GOUVERNEMENTAUX

- ▶ Réseau national intégré de radiocommunications (RENIR)
- ▶ Réseau intégré de télécommunications multimédia (RITM)
- ▶ Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR)
- ▶ Système de gestion des apprentissages (SGA)

CSPQ «2.0» – ORGANISATION

RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
- ▶ Qualité de vie au travail
- ▶ Développement des compétences
- ▶ Attraction/Rétention
- ▶ Internalisation de l'expertise

PERFORMANCE

- ▶ Gestion contractuelle
- ▶ Gestion de projets
- ▶ Optimisation des processus administratifs
- ▶ Optimisation des processus d'affaires

RELATION AVEC LA CLIENTÈLE

- ▶ Satisfaction
- ▶ Concertation et évolution de la relation clientèle
- ▶ Contrôle de la qualité des services

RESSOURCES INFORMATIONNELLES

- ▶ Optimisation des investissements
- ▶ Contributions des ressources informationnelles

ANNEXE 6

VALEUR CUMULÉE DES MESURES DE LA PHASE 1 - 5 ANS⁵

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	TOTAL
Services pour lesquels l'adhésion est à revoir						
> Achats regroupés	9,3 M\$	14 M\$	18,6 M\$	18,6 M\$	18,6 M\$	79,1 M\$
> Achats regroupés – services cellulaires	4,3 M\$	4,3 M\$	4,3 M\$	4,3 M\$	4,3 M\$	21,5 M\$
> Bibliothèques gouvernementales	-	-	-	4,5 M\$	4,5 M\$	9 M\$
> Opérations financières et matérielles	-	-	-	5 M\$	5 M\$	10 M\$
Services à transférer						
> CELL	-	-	-	-	-	-
> CERT/AQ	-	-	-	-	-	-
> Service aérien gouvernemental	-	-	-	-	-	-
> Solutions applicatives	2,35 M\$	2,35 M\$	2,35 M\$	2,35 M\$	2,35 M\$	11,75 M\$
Services à retirer						
> Centre de compétences Web	1,2 M\$	1,2 M\$	1,2 M\$	1,2 M\$	1,2 M\$	6 M\$
> Échange sécurisé de documents	0,05 M\$	0,05 M\$	0,05 M\$	0,05 M\$	0,05 M\$	0,25 M\$
> Gestion des aménagements	0,15 M\$	0,15 M\$	0,15 M\$	0,15 M\$	0,15 M\$	0,75 M\$
> Gestion intégrée de l'impression et de l'imagerie	0,1 M\$	0,1 M\$	0,1 M\$	0,1 M\$	0,1 M\$	0,5 M\$
> Services à la carte en gestion des ressources humaines	-	-	-	-	-	-
> Services de câblage du Service d'entretien d'équipement bureautique (SEEB)	-	-	-	-	-	-
Gestion des effectifs	3,1 M\$	10,3 M\$	18,9 M\$	25,2 M\$	25,7 M\$	83,2 M\$
Contingence (10 %)	(2,1 M\$)	(3,2 M\$)	(4,6 M\$)	(6,1 M\$)	(6,2 M\$)	(22,2 M\$)
Provision pour développer, améliorer et optimiser l'offre de services	(1 M\$)	(1 M\$)	(1 M\$)	(1 M\$)	(1 M\$)	(5 M\$)
TOTAL	17,45 M\$	28,25 M\$	40,05 M\$	54,35 M\$	54,75 M\$	194,85 M\$

⁵ Toutes les activités de la phase 1 ne sont pas considérées dans ce tableau.

