

# 16 17

RAPPORT  
ANNUEL  
DE GESTION

SENS DU SERVICE  
PERFORMANCE  
COLLABORATION  
EXPERTISE  
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ



# 16 17

RAPPORT  
ANNUEL  
DE GESTION

**CETTE PUBLICATION A ÉTÉ RÉDIGÉE PAR :**

Centre de services partagés du Québec  
875, Grande Allée Est, 4<sup>e</sup> étage, secteur 4.550  
Québec (Québec) G1R 5W5

Elle est disponible en version PDF dans le site Web  
du Centre de services partagés du Québec :  
[www.cspq.gouv.qc.ca](http://www.cspq.gouv.qc.ca).

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

Couverture : Carolina 10 pts C1C

Pages intérieures : Rolland Enviro 100 Texte 120M FSC

**DÉPÔT LÉGAL**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017  
Bibliothèque et Archives Canada, 2017

ISBN : 978-2-550-79027-3 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-79028-0 (PDF)

ISSN : 1911-7906 (version imprimée)

ISSN : 1911-7914 (PDF)





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

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du Centre de services partagés du Québec portant sur l'exercice se terminant le 31 mars 2017. Ce rapport fait état des résultats obtenus et des principales réalisations dans les domaines sous la responsabilité du Centre de services partagés du Québec.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

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


***Original signé***

---

Pierre Moreau

Québec, septembre 2017





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

Monsieur le Ministre,

Nous avons le plaisir de vous transmettre le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du Centre de services partagés du Québec.

Ce rapport présente les résultats obtenus dans les domaines sous la responsabilité du Centre de services partagés du Québec pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017.

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

La présidente du conseil d'administration,

Le président-directeur général p. i.,

***Original signé***

---

Guylaine Rioux

***Original signé***

---

Roger Paquet

Québec, septembre 2017



TABLE

DES MATIÈRES

<b>MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION. . . . .</b>	<b>7</b>
<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL P. I. . . . .</b>	<b>9</b>
<b>DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES . . . . .</b>	<b>11</b>
<b>RAPPORT DE VALIDATION . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION. . . . .</b>	<b>15</b>
<b>FAITS SAILLANTS . . . . .</b>	<b>16</b>
<b>PARTIE I</b>	
<b>CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC. . . . .</b>	<b>19</b>
MISSION	20
VISION	21
VALEURS	20
DOMAINES D'ACTIVITÉS	22
GOUVERNANCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	26
CONSEIL D'ADMINISTRATION	26
STRUCTURE ADMINISTRATIVE	33
<b>PARTIE II</b>	
<b>RÉSULTATS . . . . .</b>	<b>37</b>
RÉSULTATS RELATIFS AU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018	38
RÉSULTATS RELATIFS À LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	59
UTILISATION DES RESSOURCES	60
RÉSULTATS FINANCIERS	70
<b>PARTIE III</b>	
<b>EXIGENCES DÉCOULANT DE LOIS, DE POLITIQUES ET D'AUTRES DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX . . . . .</b>	<b>95</b>
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ACQUISITIONS ÉCORESPONSABLES	96
PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET ACCÈS À L'INFORMATION	110
ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI	111
EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE	116
GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES	116
RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICES	117
GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS	118
POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS	119
RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	120
<b>PARTIE IV</b>	
<b>ANNEXES . . . . .</b>	<b>131</b>
ANNEXE I – LISTE DES SERVICES ANALYSÉS	133
ANNEXE II – DESCRIPTION SOMMAIRE DES ACTIFS GOUVERNEMENTAUX	135
ANNEXE III – LOIS ET RÈGLEMENTS	137
ANNEXE IV – CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE	139



MESSAGE DE LA

PRÉSIDENTE DU CONSEIL

D'ADMINISTRATION

## DE NOUVELLES VALEURS, GUIDES D'UNE ACTION CORPORATIVE RENOUVELÉE.

La dernière année, dont témoigne le *Rapport annuel de gestion 2016-2017*, a été marquée par un important exercice, soit la révision des valeurs organisationnelles du Centre, une démarche au programme de la seconde année de l'ambitieux plan de transformation lancé en 2015.

Au printemps 2016, l'École nationale d'administration publique tenait des ateliers de consultation au cours desquels une centaine de participants, travaillant dans diverses branches du Centre, y compris de la haute direction, étaient invités à se prononcer sur les valeurs motivant leur travail. De cette réflexion collective sont ressorties cinq assises qui allaient servir de « phare » à la réorganisation du Centre et à le recentrer sur sa mission d'origine après dix ans d'existence.

Le sens du service, la performance, la collaboration, l'expertise ainsi que l'éthique et l'intégrité s'inscrivent dans la relation que nous souhaitons « renouvelée » avec notre clientèle. Un partenariat basé sur des produits et services de qualité répondant aux besoins des clients et dispensés par des professionnels à l'expertise reconnue. Le résultat de cette vision partagée : des économies qui sont le gage pour le citoyen de services publics indispensables.

Bien sûr, rien de tout cela ne serait possible sans la compétence et l'engagement des employés du Centre qui incarnent au quotidien ses valeurs. Ils les portent comme des étendards sur la ligne de front en étant en contact direct avec la clientèle. Il faut les en remercier. Grâce à eux, le Centre mènera à bien son Plan de transformation organisationnelle 2015-2018 au terme duquel il sera, plus que jamais, « un allié de choix » d'une administration publique responsable.

La présidente du conseil d'administration,

***Original signé***

---

Guylaine Rioux

Québec, septembre 2017



MESSAGE DU

PRÉSIDENT-DIRECTEUR

GÉNÉRAL P. I.

## UN ALLIÉ DONT LA FORCE REPOSE SUR LA COMPÉTENCE ET L'ENGAGEMENT DE SON PERSONNEL

Dès mon arrivée en fonction, j'ai pris connaissance du Plan de transformation organisationnelle 2015-2018. Le Centre de services partagés du Québec avance dans la bonne direction et c'est ce dont témoigne le *Rapport annuel de gestion 2016-2017*. Je profite donc de l'occasion pour partager avec vous ma fierté à l'égard des travaux réalisés par le personnel du Centre au cours de la dernière année.

Je vous rappelle que ce plan vise à recentrer l'organisation sur sa mission d'origine, qui est de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi que de moyens de communication.

La transformation d'une organisation comme le Centre est une tâche d'envergure, qui progresse à bon rythme dans chacun des cinq axes d'intervention. Cette transformation ne pourrait cependant prendre forme sans la détermination et la participation du personnel. Les résultats tangibles obtenus dans les deux premières phases du plan nous permettent d'envisager l'avenir avec confiance.

L'objectif ultime consiste à faire du Centre une organisation reconnue comme référence en matière de services partagés, pour le plus grand bénéfice de la communauté gouvernementale. À cet effet, rappelons que depuis plus de onze ans, le personnel du Centre s'emploie à offrir des services partagés de qualité. Grâce à ces efforts, après une décennie, le gouvernement du Québec a réalisé des économies importantes, et les ministères et organismes ont pu se concentrer sur les services qu'ils offrent aux citoyens et citoyennes du Québec.

Avec l'offre de services renouvelée que nous nous employons à dispenser, le Centre pourra affirmer sa place comme allié de choix d'une administration publique performante, un allié dont la force repose sur la compétence et l'engagement de son personnel.

Pour terminer, sachez que je crois fermement à la valeur ajoutée des services partagés, à leurs retombées positives et à la capacité de l'équipe du Centre de relever le défi de la qualité des services et de la performance organisationnelle.

Le président-directeur général p. i.,

**Original signé**

---

Roger Paquet

Québec, septembre 2017



# DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES

## DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES

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

Les données du *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du Centre de services partagés du Québec décrivent fidèlement la mission, la vision, les valeurs et les domaines d'activités de l'organisation. Ce rapport précise les objectifs et les résultats relatifs au plan de transformation et à la Déclaration de services aux citoyens.

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

À notre connaissance, les données et les renseignements présentés dans ce rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents sont fiables, de sorte qu'ils traduisent la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2017.

Le président-directeur général p. i.,

***Original signé***

---

Roger Paquet

Le vice-président aux services d'infrastructures,

***Original signé***

---

Marc Landry

La vice-présidente aux ressources humaines et financières,

***Original signé***

---

Caroline Drouin

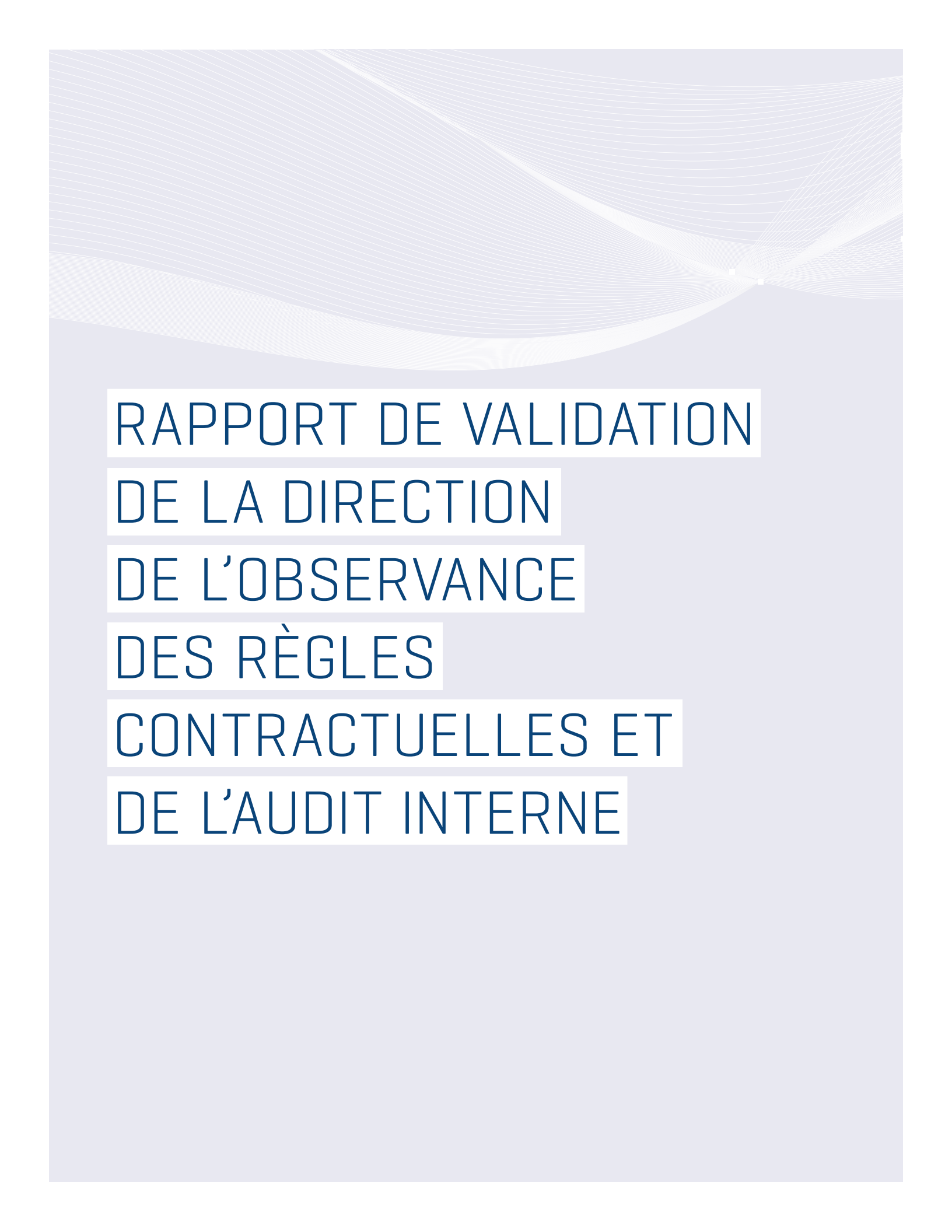
La vice-présidente aux ressources matérielles et aux moyens de communication,

***Original signé***

---

Brigitte Guay

Québec, septembre 2017



RAPPORT DE VALIDATION  
DE LA DIRECTION  
DE L'OBSERVANCE  
DES RÈGLES  
CONTRACTUELLES ET  
DE L'AUDIT INTERNE

# RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION DE L'OBSERVANCE DES RÈGLES CONTRACTUELLES ET DE L'AUDIT INTERNE

Nous avons procédé à l'examen de l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du Centre de services partagés du Québec. La responsabilité de la fiabilité de cette information incombe à la direction du Centre de services partagés du Québec.

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

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

Au terme de notre examen, nous concluons que l'information contenue dans le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du Centre de services partagés du Québec nous paraît, à tous les égards importante, plausible et cohérente.

La directrice de l'observance des règles contractuelles  
et de l'audit interne,

***Original signé***

---

Ginette Tanguay, CPA, CGA

Québec, septembre 2017



# INTRODUCTION

# INTRODUCTION

Le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du Centre de services partagés du Québec (ci-après « Centre ») couvre la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017 et fait état des résultats relatifs à son plan de transformation organisationnelle.

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

---

## PARTIE I

La première présente le Centre, soit sa mission, sa vision, ses valeurs, ses domaines d'activités ainsi que sa gouvernance qui est composée de son conseil d'administration et de sa structure administrative.

---

## PARTIE II

La deuxième est consacrée aux résultats obtenus à l'égard de son plan de transformation organisationnelle, pour chacun des cinq axes d'intervention. Elle rend également compte des résultats relatifs :

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

---

## PARTIE III

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

- > le développement durable et les acquisitions écoresponsables ;
- > la protection des renseignements personnels et l'accès à l'information ;
- > l'accès à l'égalité en emploi ;
- > l'emploi et la qualité de la langue française ;
- > la gestion intégrée des risques ;
- > les renseignements relatifs aux contrats de services ;
- > la gestion et le contrôle des effectifs ;
- > la politique de financement des services publics ;
- > les recommandations du Vérificateur général du Québec.

---

## PARTIE IV

La quatrième regroupe les annexes. On y trouve la liste détaillée des services analysés, la description sommaire des actifs gouvernementaux dont le Centre est responsable, la liste non exhaustive des lois et règlements appliqués par le Centre et le code d'éthique et de déontologie des membres de son conseil d'administration.

# FAITS SAILLANTS

## LE PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

L'année 2016-2017 s'inscrit dans la continuité de la mise en œuvre des cinq axes d'intervention inscrits au Plan de transformation organisationnelle 2015-2018. Celle-ci a été marquée par une mobilisation autour d'actions telles la révision de l'offre de services et des pratiques de gestion des technologies de l'information, la mise en œuvre du cadre de relations avec la clientèle, l'examen du cadre financier et légal d'exercice des services partagés et la révision des façons de faire de l'organisation. Cette dernière année aura aussi vu la réalisation d'une dizaine de chantiers de travail qui, chacun à sa façon, a contribué à remettre la mission du Centre au cœur de ses interventions : livrer des services partagés à valeur ajoutée aux ministères et organismes clients de l'administration publique québécoise.

Le 31 mars 2017 marque la fin de la deuxième des trois phases du plan de transformation, qui se traduit par la recherche de l'optimisation de l'ensemble des ressources afin de générer des gains à un coût moindre. Cette deuxième phase a été l'occasion de réaliser de nombreuses activités, dont celles liées à l'engagement et à la mobilisation du personnel. Dans cette mouvance, le Centre a procédé à une vaste consultation destinée à redéfinir ses valeurs et à s'assurer qu'elles s'incarnent à tous les niveaux de l'organisation. Les derniers mois ont également permis d'actualiser, au sein des équipes de travail, cette vision de l'organisation axée sur le développement d'une offre de services à valeur ajoutée et d'une relation clientèle placée au cœur de l'action.

Enfin, tel qu'il s'y était engagé, le Centre a réorganisé et resserré ses mécanismes en matière de gestion du portefeuille d'investissement et de projets et d'attribution et de gestion de contrats.

## LE CENTRE ET SA CLIENTÈLE

- > Le Centre a poursuivi ses efforts de simplification des ententes contractuelles avec la clientèle. Ainsi, après le recensement de ses ententes et le déploiement de ses orientations corporatives en matière de technologies de l'information et des communications, le Centre est passé de 148 ententes à 76 par an.
- > **Des économies gouvernementales de l'ordre de 129,7 millions de dollars ont été réalisées durant cet exercice financier.** Le regroupement des achats contribue à plus de 60 % des économies générées.
- > Par son offre de services en gestion et disposition des biens excédentaires, **le Centre a permis aux ministères et organismes (MO) propriétaires de bénéficier d'une somme de 10,9 millions de dollars**, ce qui constitue pour eux une source de revenus supplémentaires.
- > Le Centre a rendu disponibles les **premières offres en infonuagique au gouvernement du Québec** pour le volet de la messagerie électronique. Agissant à titre de courtier infonuagique, c'est-à-dire comme facilitateur pour l'approvisionnement en offres infonuagiques, le Centre a conclu en 2016-2017 des ententes-cadres avec des fournisseurs. Ces ententes ont permis à la clientèle admissible d'acquiescer de gré à gré des services infonuagiques de courrier électronique. Un premier catalogue d'offres a été publié dans le Portail d'approvisionnement. Il comprend 31 offres provenant de six fournisseurs.
- > Au 31 mars 2017, un total de 47 056 lignes associées au contrat de services en mobilité cellulaire de 2012-2017 ont migré vers le nouveau contrat 2015-2025, soit 93 % des 50 594 lignes qui devaient migrer.
- > **Un répertoire de prestataires de services qualifiés en technologies de l'information (TI) a été créé.** Cette qualification centralisée, qui découle de l'action 10 du Passeport Entreprises et de la mesure 27 de la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information, permet d'alléger le processus contractuel pour les contrats de moindre envergure. Le répertoire vise la réalisation de mandats de services professionnels en TI pour des solutions infonuagiques selon les volets : analyse préliminaire, implantation, migration et intégration ainsi que gestion du changement.

## LE CENTRE ET SON PERSONNEL

- > En 2016-2017, le Centre a poursuivi l'accomplissement des initiatives indiquées à la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018. Quatorze actions ont ainsi été réalisées, dont le lancement de la démarche Entreprise en santé, la réalisation du programme de relève de gestion pour les cadres (classe 2) et le développement du leadership chez les gestionnaires.
- > Les valeurs d'une organisation constituent à la fois sa fondation et la base de son développement. Durant la dernière année, le Centre a procédé à une large consultation de son personnel sur les valeurs qui le définissent. Environ une centaine d'employés et gestionnaires, répartis en six groupes de réflexion, ont participé à cet exercice. Au final, cinq valeurs ont été reconnues comme étant celles qui caractérisent le Centre : le sens du service, la performance, la collaboration, l'expertise ainsi que l'éthique et l'intégrité.
- > Créé à l'hiver 2016, le Réseau jeunesse (RJ) du Centre constitue le lieu de réseautage par excellence pour les employés de 35 ans ou moins de l'organisation. En favorisant une meilleure compréhension globale de l'organisation et la coopération au sein du personnel, le RJ vise à faire connaître et reconnaître les jeunes dans leur travail et à stimuler ainsi leur sentiment d'appartenance. Le RJ a publié son plan d'action 2016-2018, dont les trois axes d'intervention sont l'information, la mobilisation et la représentation auprès des autorités.
- > Par l'intermédiaire de questionnaires en ligne, les activités d'accueil et d'intégration du nouveau personnel du Centre ont pu être évaluées. Au total, 91 % des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de l'accueil qui leur a été réservé, alors que 87 % d'entre eux affirment être satisfaits ou très satisfaits de leur intégration, et cela six mois après leur entrée en fonction.

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

- > Le Centre a entrepris un repositionnement stratégique de son offre de services. Après l'analyse de la valeur ajoutée de ses services, il a amorcé le retrait de ceux qu'il estime non rentables ou non liés à sa mission d'origine. En 2016-2017, 79 des 129<sup>1, 2</sup> services ont été analysés.
- > Le Centre a amorcé une révision de sa gouvernance institutionnelle. La démarche d'élaboration de l'architecture d'entreprise a été approuvée en cours d'exercice. Plusieurs outils administratifs et de gouvernance ont été adoptés ou diffusés en cours d'année. À titre d'exemple, 334 processus d'affaires et administratifs ont été répertoriés et transposés dans un modèle comprenant cinq grands groupements.
- > Lors de l'exercice 2016-2017, des ajustements à la tarification des produits du Centre ont été entamés afin d'orienter le modèle d'affaires vers des objectifs de performance, ce qui a entraîné une diminution tarifaire nette de près de 11,4 millions de dollars pour les clients. Ces travaux ont notamment permis d'entreprendre un virage organisationnel de la facturation des services en technologies de l'information vers un mode basé sur la consommation, ce qui correspond à l'un des principes directeurs de la politique de tarification du Centre.
- > La participation du Centre à un sondage international auquel ont collaboré vingt centres de services partagés lui a valu un deuxième rang sur le plan de la maturité de ses pratiques. Le Centre s'est tout particulièrement distingué en matière de mobilisation du personnel dans le cadre de sa transformation organisationnelle.

## LE CENTRE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- > Le Centre a élaboré dans les Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR), en collaboration avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), des critères qui permettent aux clients de suivre leurs acquisitions écoresponsables et d'obtenir de l'information essentielle à leur reddition de comptes annuelle en développement durable.
- > Le Centre a obtenu les résultats du Baromètre de l'achat responsable 2016, un sondage pancanadien réalisé par l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable. Le baromètre analysait 20 indicateurs, et le Centre a obtenu un résultat supérieur à la moyenne canadienne des organisations pour 17 d'entre eux, dont 11 résultats de niveau « Exemplarité ».

1 Le nombre de services analysés au Centre est passé de 127 à 129. Cette différence s'explique par l'analyse des Services techniques bureautiques (SEEB) sur deux périodes, soit 2015-2016 et 2016-2017. De plus, l'inventaire de services à analyser réalisé en 2014 ne comptabilisait pas le Centre d'expertise en logiciel libre (CELL) qui a été créé par la suite.

2 En 2015-2016, ce sont 50 services qui ont été analysés et non 47 comme mentionné dans le *Rapport annuel de gestion 2015-2016*. L'écart s'explique par l'omission des services *Gazette officielle du Québec* et Disposition des biens excédentaires de l'État (maintenus) et Relations publiques (retiré).

SENS DU SERVICE  
PERFORMANCE  
COLLABORATION  
EXPERTISE  
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ



PARTIE I

CENTRE DE SERVICES

PARTAGÉS DU QUÉBEC

---

# MISSION

---

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

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

---

# VALEURS

---

Conclue en 2016 en collaboration avec l'École nationale d'administration publique, le Centre a procédé à une large consultation de son personnel sur ses valeurs. Plus de cent membres du personnel (six groupes d'employés et de gestionnaires) et un groupe composé des membres du comité de direction se sont mobilisés afin de participer à l'exercice. Il en a résulté les cinq valeurs suivantes :

## SENS DU SERVICE



Répondre aux besoins de notre clientèle et mettre à sa disposition des services de qualité, voilà ce qui constitue la raison d'être du Centre. En plaçant le client au cœur de nos préoccupations et de nos actions, le sens du service à la clientèle s'inscrit en tête de liste des valeurs de notre organisation. Connaître notre client et ses besoins, accueillir et traiter ses demandes avec ouverture et célérité en plus de mettre à sa disposition des solutions de qualité sont autant de caractéristiques du sens du service de notre organisation. Si cette valeur semble tournée exclusivement vers l'externe, elle revêt cependant une grande importance pour les unités qui, à l'interne, se voient confier des mandats d'accompagnement, de soutien et de conseil au fonctionnement et au développement du Centre.

## PERFORMANCE



C'est grâce aux résultats qu'il obtient que le Centre établit sa crédibilité et est reconnu comme une référence gouvernementale en matière de services partagés. Des services à valeur ajoutée de qualité, offerts à des coûts compétitifs, et un service à la clientèle de première catégorie représentent autant de conditions qui nous permettent d'asseoir notre réputation et de la faire grandir. La performance de notre organisation, tant dans sa prestation de services que dans son fonctionnement, s'impose comme le facteur incontournable pour consolider et accroître la place du Centre au sein de l'appareil public québécois.

## COLLABORATION



Nous ne sommes jamais aussi forts qu'en équipe; c'est pourquoi la collaboration entre les vice-présidences, les diverses unités administratives et les personnes constitue le moteur de notre culture organisationnelle. Elle se traduit par la mise à contribution volontaire et systématique de toutes les personnes qui, dans l'organisation, peuvent nous appuyer dans nos efforts de création de valeur ajoutée. Elle s'exprime en outre par le respect des mandats, des responsabilités et des compétences, et elle s'exerce dans l'ouverture, l'écoute et le sens du partage des objectifs organisationnels.

# VISION

## Devenir un allié de choix de l'administration publique en matière de services partagés

Le Centre est résolu à devenir un allié de choix de l'administration publique et à jouer un rôle de premier plan en matière de services partagés.

Pour y parvenir, il misera sur son personnel compétent et mobilisé, sur son savoir-faire, sur la pertinence et la valeur ajoutée de son offre de services et sur la qualité de sa prestation de services.

### EXPERTISE

Notre organisation tire sa très grande force de son personnel : des femmes et des hommes professionnels, dévoués à la tâche et convaincus de l'importance des services partagés. Notre personnel constitue un bassin d'expertise en services administratifs qui ne se trouve nulle part ailleurs dans l'appareil public québécois. Son perfectionnement et sa mise à contribution optimale dans le contexte du développement, de l'amélioration et de la prestation des services représentent sans conteste l'une des clés du succès du Centre, maintenant et dans l'avenir.

### ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

En tant que membres de la fonction publique québécoise, nous sommes toutes et tous tenus d'adopter des comportements éthiques et intègres. En tant que membres du personnel du Centre, la probité constante et sans faille de nos comportements prend tout son sens compte tenu de la nature même des activités de notre organisation. Le Centre est un important donneur d'ouvrage qui est appelé à agir dans des univers complexes où les décisions peuvent être contestées. De ce fait, les comportements adoptés sont susceptibles d'être remis en question à tout moment, ce qui risque de compromettre la crédibilité de l'organisation et celle de son personnel. L'exemplarité des comportements est fondamentale au maintien de la relation de confiance établie auprès des clients et des fournisseurs.

Voilà pourquoi les plus hauts standards en matière d'éthique et d'intégrité doivent être la norme.

---

# DOMAINES D'ACTIVITÉS

---

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

Au 31 mars 2017, le catalogue de services du Centre couvre les huit domaines suivants.

## APPELS D'OFFRES ET ACQUISITIONS

Offrant une gamme de services pour faciliter l'atteinte des objectifs d'approvisionnement de la clientèle et pour réduire ses coûts afférents, le Centre est le deuxième plus important donneur d'ouvrage au gouvernement pour les contrats publics et le premier pour le secteur des technologies de l'information. Il a conclu 1 345 contrats de plus de mille dollars pour une valeur totale de 985 millions de dollars, dont 502 contrats en ressources informationnelles pour une valeur totale de 668 millions de dollars. Il gère 36 regroupements d'achats répondant à des besoins divers (papier, pneus, voitures, logiciels, etc.) et il a permis de réaliser des économies de 56,3 millions de dollars.

- > Achats regroupés
- > Acquisition de biens
- > Acquisition de biens en technologies de l'information
- > Acquisition de services
- > Courtage en infonuagique

## COMMUNICATIONS

Le Centre propose des services de communication visant à aider les organisations des secteurs public et parapublic à atteindre leurs objectifs communicationnels en leur offrant l'accompagnement opérationnel et administratif nécessaire à la réalisation de leurs projets.

- > Expositions et audiovisuel
- > Publications du Québec
  - ▶ Édition de publications, versions imprimées ou numériques et commercialisation
  - ▶ Édition officielle, dont la *Gazette officielle du Québec* et Légis Québec
  - ▶ Gestion des droits d'auteur
- > Publicité
  - ▶ Services-conseils et accès à des firmes spécialisées
  - ▶ Conception graphique
  - ▶ Placement médias
  - ▶ Recherche et évaluation
- > Services langagiers

## RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Centre fournit une expertise pour aider les organismes publics à gérer les finances de leur organisation par l'entremise de SAGIR.

- > Centre d'assistance SAGIR
- > Opérations financières en soutien à SAGIR
- > Opérations contractuelles SAGIR

## RESSOURCES HUMAINES

Le Centre dispose d'une gamme complète de produits et services liés à la gestion des ressources humaines. Il traite 1,4 million de paies pour près de 54 000 employés et fournit le service d'aide aux employés à 24 MO clients comprenant 21 103 employés. Il offre des formations dans sept domaines en plus d'un service d'accompagnement pour l'élaboration de formations en ligne. Il a traité 38 000 candidatures dans le cadre des processus de qualification qu'il a réalisés.

- > Gestion de la carrière
- > Dotation
  - ▶ Tenue de processus de qualification
  - ▶ Mobilité de la main-d'œuvre
  - ▶ Promotion des emplois
  - ▶ Formation pour le système « Emplois en ligne »
  - ▶ Assistance aux utilisateurs du système « Emplois en ligne »
- > Formations et accompagnement
  - ▶ Formations en gestion et ressources humaines
  - ▶ Formations en service à la clientèle
  - ▶ Accompagnement pour l'élaboration de formations en ligne
  - ▶ Formations en architecture d'affaires
  - ▶ Formations en communication
  - ▶ Formations en gestion de projets
  - ▶ Formations en technologies de l'information
  - ▶ Offre intégrée de formation en bureautique
- > Retraite, rémunération et formation du Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP)
- > Santé au travail
  - ▶ Gestion de l'invalidité
  - ▶ Programme d'aide aux employés (PAE)
- > Information de gestion et élaboration de données statistiques

## **RESSOURCES MATÉRIELLES**

Que ce soit pour la disposition des biens, l'ameublement ou la distribution et l'expédition de documents, le Centre offre des services en ressources matérielles pour épauler les MO dans la réponse à leurs besoins organisationnels.

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

## **SERVICES DE DOCUMENTATION**

Le service de gestion documentaire du Centre appuie la clientèle dans l'accès à la documentation et sa gestion ainsi que l'encadrement du cycle de vie de ses documents selon les lois et les règlements en vigueur.

- > Bibliothèque Cécile-Rouleau
- > Gestion documentaire et entreposage
- > Impression
- > Impression à haut volume
- > Numérisation
- > Réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales

## **SERVICES WEB**

Des services pour le développement de solutions Web sont offerts par le Centre :

- > Accessibilité des documents téléchargeables
- > Gestion des noms de domaines
- > Délivrance de certificats Web (SSL)
- > Hébergement de sites Web informationnels

## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le Centre offre des services spécialisés en technologies de l'information qui répondent aux standards et exigences du marché avec :

- > 3 centres de traitement
- > 6 ordinateurs centraux
- > 17 187 micro-ordinateurs
- > Près de 32 000 postes Centrex et lignes d'affaires
- > 56 692 lignes cellulaires servant 301 clients
- > Plus de 56 000 appareils de téléphonie IP servant 31 clients
- > Appareils technologiques en milieu de travail
  - ▶ Mobilité cellulaire
  - ▶ Centre d'assistance aux utilisateurs (CAU)
  - ▶ Gestion du poste de travail bureautique
  - ▶ Services techniques bureautiques (SEEB)
- > Communication et collaboration
  - ▶ Communications téléphoniques
  - ▶ Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR) avec plus de 12 500 terminaux en service sur ce réseau qui comprend plus de 200 sites, couvrant 560 900 km<sup>2</sup> du territoire québécois
  - ▶ Visioconférence
- > Infrastructures
  - ▶ Exploitation et maintien de solutions d'infrastructures
  - ▶ Développement de solutions d'infrastructures
  - ▶ Gestion des centres de traitement informatique et hébergement d'équipement informatique
  - ▶ Plateforme applicative sur ordinateur central
  - ▶ Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM) avec environ 4 000 liens servant 34 établissements administratifs (350 établissements au total) du réseau de la santé et une centaine de MO clients
  - ▶ Traitement et stockage de données
  - ▶ Transfert sécurisé de fichiers
  - ▶ Wi-Fi RITM
- > SAGIR effectue annuellement 79 milliards de dollars de déboursés, 900 000 paiements de factures et il traite 77 000 dossiers actifs d'employés
  - ▶ Implantation de solutions SAGIR
- > Sécurité informatique
  - ▶ Reprise informatique après sinistre - PFI
  - ▶ Tests d'intrusion

---

# GOUVERNANCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

---

## DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le Centre est sous la responsabilité du ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor, et il est administré par un conseil d'administration.

Il est dirigé par le président-directeur général qui est assisté dans ses fonctions par deux vice-présidentes et deux vice-présidents.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

### Activités

---

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

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

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

Le conseil d'administration agit par résolutions. Celles-ci sont exécutoires à partir du moment de leur adoption, à moins que le conseil n'en décide autrement. Les membres du conseil d'administration se réunissent à huis clos à la fin de chaque séance.

## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 MARS 2017



**M<sup>me</sup> Guylaine Rioux**

Vice-présidente,  
Loto-Québec, présidente du conseil  
d'administration

Membre issue de l'administration  
gouvernementale

Nommée le 21 septembre 2011

2<sup>e</sup> mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



**M. Richard Audet**

Sous-ministre associé,  
ministère de la Santé et des  
Services sociaux, vice-président du  
conseil d'administration

Membre issu de l'administration  
gouvernementale

Nommé le 25 juin 2013

2<sup>e</sup> mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



**M. Claude Beauchamp**

Directeur régional Valleyfield,  
Commission des normes, de l'équité,  
de la santé et de la sécurité  
du travail

Membre issu de l'administration  
gouvernementale

Mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



**M<sup>me</sup> Viviane Garneau**

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

Membre indépendante

Mandat : du 21 décembre 2016 au

20 décembre 2019



**M. Denys Jean**

Président-directeur général,  
Centre de services partagés  
du Québec

Membre issu de l'administration  
gouvernementale

Mandat : du 18 décembre 2014 au  
17 décembre 2019



**M<sup>me</sup> Maryse Laurendeau**

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

Membre indépendante

Nommée le 26 août 2015

2<sup>e</sup> mandat : du 21 décembre 2016 au

20 décembre 2019



**M. Bernard Matte**

Sous-ministre,  
ministère du Travail, de l'Emploi et  
de la Solidarité sociale

Membre issu de l'administration  
gouvernementale

Nommé le 24 avril 2013

2<sup>e</sup> mandat : du 26 août 2015 au 25 août 2018



**M. Pierre Miron**

Premier vice-président,  
Opérations et technologies de  
l'information, Caisse de dépôt et  
placement du Québec

Membre issu de l'administration  
gouvernementale

Nommé le 9 mars 2016

2<sup>e</sup> mandat : du 21 décembre 2016 au

20 décembre 2019



**M. Marc Ouellet**

Directeur principal de la surveillance,  
La Capitale groupe financier

Membre indépendant

Mandat : du 26 août 2015 au  
25 août 2018



**M<sup>me</sup> Christine Powers**

Directrice exécutive,  
Institut national de la recherche  
scientifique

Membre issue de l'administration  
gouvernementale

Mandat : du 21 décembre 2016 au  
20 décembre 2019



**M<sup>me</sup> Colleen Thorpe**

Directrice des programmes  
d'éducation et de services, Équiterre

Membre indépendante

Mandat : du 21 décembre 2016 au

20 décembre 2019

## Rémunération des membres

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

## Nombre de séances du conseil d'administration

Pour l'exercice 2016-2017, le conseil a tenu six séances et adopté 41 résolutions, dont les suivantes :

- > Décision de considérer le plan de transformation organisationnelle comme faisant office de planification stratégique 2015-2018;
- > Approbation de la mise à jour de la Politique organisationnelle sur la gestion intégrée des risques et de la Politique de sécurité de l'information;
- > Approbation du *Rapport annuel de gestion 2015-2016*, des états financiers au 31 mars 2016 et des prévisions budgétaires pour l'année se terminant le 31 mars 2018;
- > Autorisation d'engagements financiers liés à des acquisitions de biens et de services, notamment dans le cadre de regroupements d'achats;
- > Adoption d'un cadre de gestion de la gouvernance.

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

<b>MEMBRES AU 31 MARS 2017</b>	<b>Conseil d'administration</b>	<b>Comité de gouvernance et d'éthique</b>	<b>Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle</b>	<b>Comité de vérification et de gestion des risques</b>	<b>Comité des technologies de l'information</b>
Guylaine Rioux	5/6	5/6	-	-	-
Richard Audet	6/6	6/6	-	1/1 (R*)	6/6
Claude Beauchamp	6/6	4/4 (R*)	5/5	-	5/6
Denys Jean	6/6	6/6	-	-	-
Maryse Laurendeau	3/6	3/6	5/5	-	-
Bernard Matte	2/6	-	3/5	-	-
Pierre Miron	6/6	5/5	-	-	5/5
Marc Ouellet	6/6	6/6	-	6/6	-
<b>MEMBRES SORTANT EN 2016-2017</b>					
Susan McKercher	4/4	-	-	4/4	-
<b>MEMBRES NOMMÉES EN 2016-2017</b>					
Viviane Garneau	2/2	-	-	1/1	-
Christine Powers	2/2	-	-	1/1	-
Colleen Thorpe	2/2	-	-	-	-

\* Présence en remplacement d'un membre absent.

# FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

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

## 1 COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

## 2 COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

## 3 COMITÉ DE VÉRIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

## 4 COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

### 1 Comité de gouvernance et d'éthique

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

#### FONCTIONS DU COMITÉ

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

#### NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2016-2017, le comité a tenu six séances.

#### MEMBRES

M. Richard Audet | M. Denys Jean | M<sup>me</sup> Maryse Laurendeau  
M. Pierre Miron | M. Marc Ouellet | M<sup>me</sup> Guylaine Rioux

## 2 Comité des ressources humaines et des relations avec la clientèle

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

### FONCTIONS DU COMITÉ

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

### NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2016-2017,  
le comité a tenu cinq séances.

### MEMBRES

M. Claude Beauchamp | M<sup>me</sup> Maryse Laurendeau | M. Bernard Matte

### 3 Comité de vérification et de gestion des risques

Ce comité assiste le conseil d'administration dans le suivi des processus de reddition de comptes et des systèmes de contrôle de l'organisation. Il assume son rôle en formulant des observations et des conseils impartiaux sur des enjeux liés au domaine financier, aux risques, aux contrôles et aux exigences réglementaires applicables au Centre, à la qualité de l'information et à celle de la surveillance effectuée par la haute direction.

#### FONCTIONS DU COMITÉ

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

#### NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

Au cours de l'exercice 2016-2017,  
le comité a tenu six séances.

#### MEMBRES

M. Marc Ouellet | M<sup>me</sup> Viviane Garneau | M<sup>me</sup> Christine Powers

## 4 Comité des technologies de l'information

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

### FONCTIONS DU COMITÉ

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

### NOMBRE DE SÉANCES DU COMITÉ

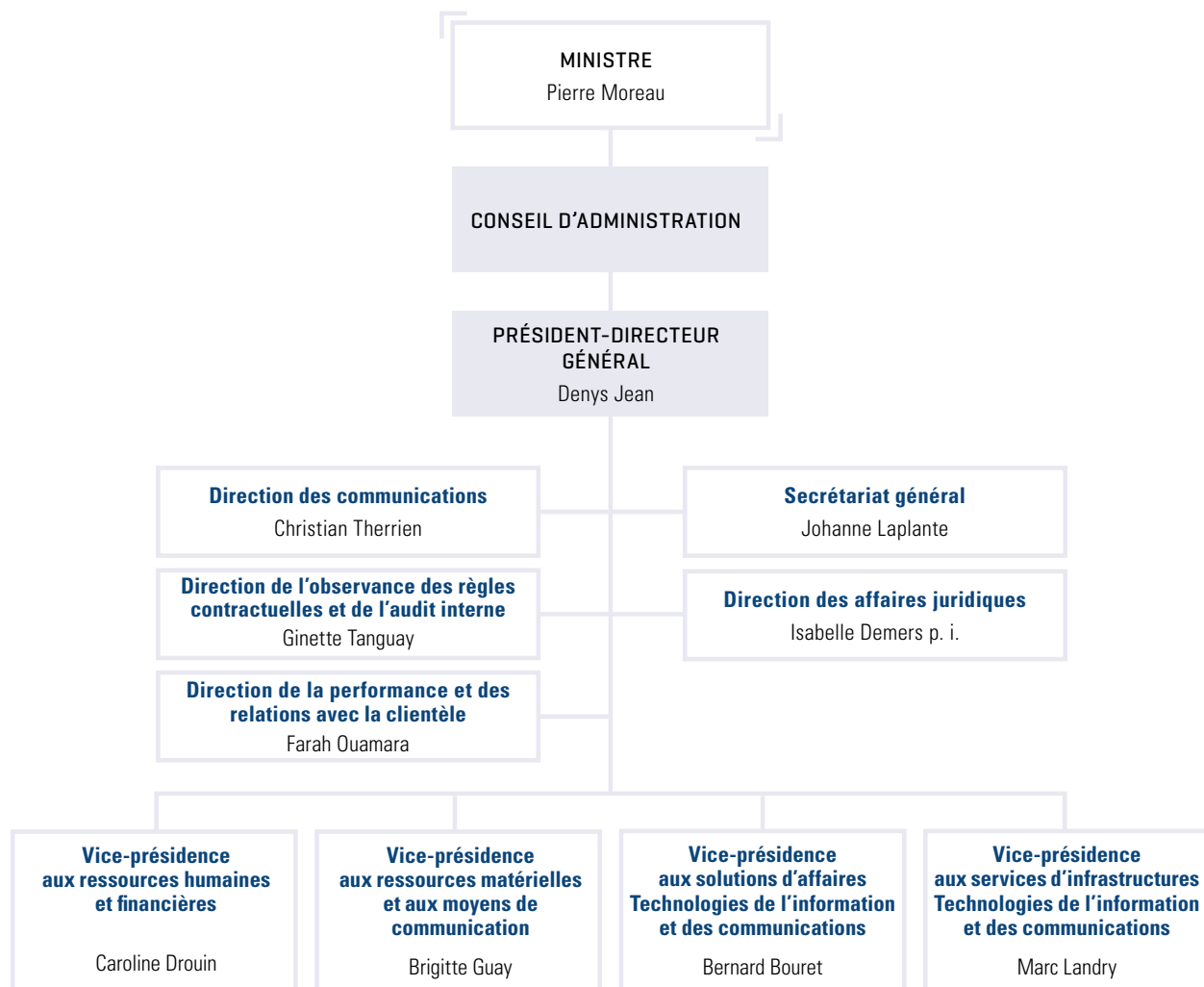
Au cours de l'exercice 2016-2017,  
le comité a tenu six séances.

### MEMBRES

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

# STRUCTURE ADMINISTRATIVE

## ORGANIGRAMME DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC AU 31 MARS 2017



## BUREAU DE LA PRÉSIDENTE

Le Bureau de la présidente comprend le Secrétariat général, la Direction des affaires juridiques, la Direction de la performance et des relations avec la clientèle, la Direction des communications et la Direction de l'observance des règles contractuelles et de l'audit interne.

### VICE-PRÉSIDENTE AUX RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

La Vice-présidente aux ressources humaines et financières assure la gestion interne des ressources humaines et financières. Elle est également responsable, au niveau gouvernemental, de la tenue de processus de qualification.

De plus, elle offre des services associés à la gestion de la rémunération et aux avantages sociaux ainsi que du conseil à la retraite, du perfectionnement des compétences et un programme d'aide aux employés. Des services de proximité sont aussi accessibles en région par l'entremise de bureaux régionaux. Enfin, cette vice-présidente rend disponibles des services en matière d'opérations comptables, d'acquisition de biens et de services et de soutien aux utilisateurs de première ligne pour SAGIR.

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

La Vice-présidente aux ressources matérielles et aux moyens de communication offre des services en matière d'acquisition, de ressources matérielles et de communication. Les services en acquisition incluent notamment les regroupements d'achats, les mandats particuliers, les services-conseils liés à l'acquisition de biens et de services ainsi qu'un catalogue d'offres en infonuagique. Les services en ressources matérielles comprennent la numérisation, l'impression, la gestion documentaire, l'entreposage, la messagerie et le courrier ainsi que la disposition des biens excédentaires. Les services en communication comprennent, entre autres, la publicité et le placement médias, la Bibliothèque Cécile-Rouleau, la gestion des opérations bibliothécaires par le Réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales, les publications gouvernementales, les services langagiers ainsi que la conception graphique.



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

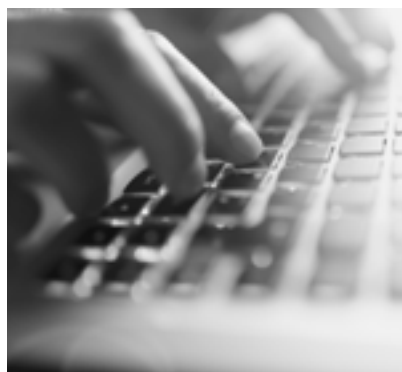
La Vice-présidente aux solutions d'affaires a pour mandat de concevoir, de développer et d'exploiter des solutions en technologies de l'information partagées par l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Elle assume les fonctions de maître d'œuvre et d'opérateur de SAGIR, du SAGIP et des systèmes de recrutement en ligne du gouvernement. Elle intervient également dans la conception, le développement et l'exploitation des solutions d'affaires organisationnelles pour répondre aux besoins du Centre. Enfin, elle a le mandat de doter le Centre d'une architecture d'entreprise cible basée sur les besoins et les exigences d'affaires et qui évolue au rythme de l'organisation.

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

La Vice-présidente aux services d'infrastructures a pour mandat d'offrir aux MO une prise en charge partielle ou complète des infrastructures et des services en TI. Elle offre des services en matière de réseaux de télécommunication, qui incluent notamment des services de transmission de données par l'intermédiaire du RITM, des services de téléphonie, des services de communication mobile avec le déploiement du RENIR ainsi que de téléphonie cellulaire.

Par ailleurs, elle assure la disponibilité des systèmes, des infrastructures technologiques et des services bureautiques et elle offre l'assistance aux utilisateurs.

Enfin, elle planifie et assure l'évolution des infrastructures technologiques, exploite les centres de traitement et fournit de l'expertise en sécurité aux MO partenaires.



SENS DU SERVICE  
PERFORMANCE  
COLLABORATION  
EXPERTISE  
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ



PARTIE II

# RÉSULTATS

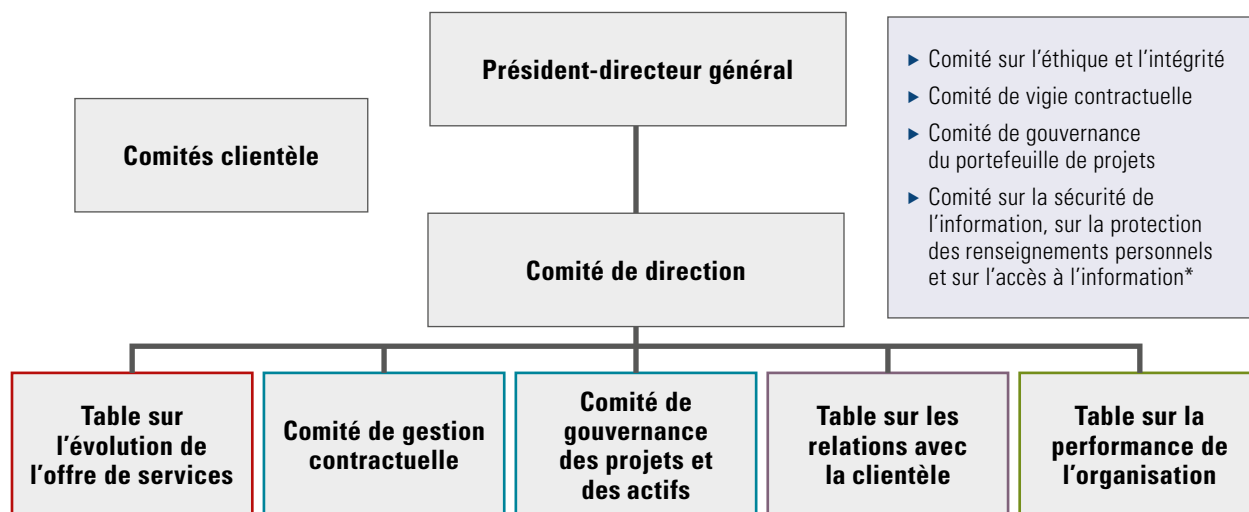


# RÉSULTATS RELATIFS AU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

Cette section permet de connaître les réalisations et d'apprécier les résultats du Centre au regard des engagements pris dans son Plan de transformation organisationnelle 2015-2018 pour la phase II, soit du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017.

## Structure interne de gouvernance, de mise en œuvre et de suivi du plan

Pour garantir les conditions de succès et s'assurer d'atteindre les objectifs de mise en œuvre du plan de transformation, le Centre a établi la structure de gouvernance suivante :



Les trois tables sont axées sur la vision à long terme concernant l'offre de services, la relation clientèle et la performance organisationnelle. Les deux comités sont axés sur la gouvernance et la consolidation des mécanismes opérationnels en matière de gestion contractuelle et de gouvernance des projets et des actifs.

\* Le comité sur la sécurité de l'information, sur la protection des renseignements personnels et sur l'accès à l'information existait avant la mise en application du plan de transformation organisationnelle.

## Mandats des tables et des comités

### TABLE SUR L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICES

---

- > Réviser l'offre de services actuelle afin de décider du maintien ou de l'abandon de services.
- > Assurer le suivi des changements apportés à l'offre de services et leur réalisation adéquate.
- > Développer et proposer les modifications à apporter au catalogue de services.
- > Développer et proposer des mécanismes de veille portant sur les besoins des ministères et organismes, sur les services partagés à élaborer et sur les modes de dispensation des services partagés.

### COMITÉ DE GESTION CONTRACTUELLE

---

Assurer l'application des meilleures pratiques en acquisition de biens et services et en attribution et gestion des contrats, ce qui comprend :

- > Le développement d'un processus de référence en acquisition de biens et de services, en attribution et en gestion des contrats.
- > La mise en place d'un pôle d'expertise en acquisition dans le domaine des TI.
- > Le développement d'un système de planification et de suivi des contrats.
- > L'établissement d'un site informationnel sur l'acquisition de biens et de services par le Centre.
- > Le développement d'une approche de vérification des processus d'acquisition de biens et de services.

### COMITÉ DE GOUVERNANCE DES PROJETS ET DES ACTIFS

---

- > Consolider la gouvernance en gestion de projets au Centre et en assurer la mise en œuvre et le suivi.
- > Développer des moyens à prendre pour assurer la pérennité des actifs gouvernementaux dont le Centre est responsable.

### TABLE SUR LES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

---

Élaborer et mettre en œuvre le cadre de relations avec la clientèle qui représente la vision corporative de la relation clientèle au Centre, y inclus les moyens permettant d'augmenter la satisfaction des clients.

- > Mettre en œuvre le cadre de relations avec la clientèle.
- > Développer et proposer une stratégie de développement des affaires.

### TABLE SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

---

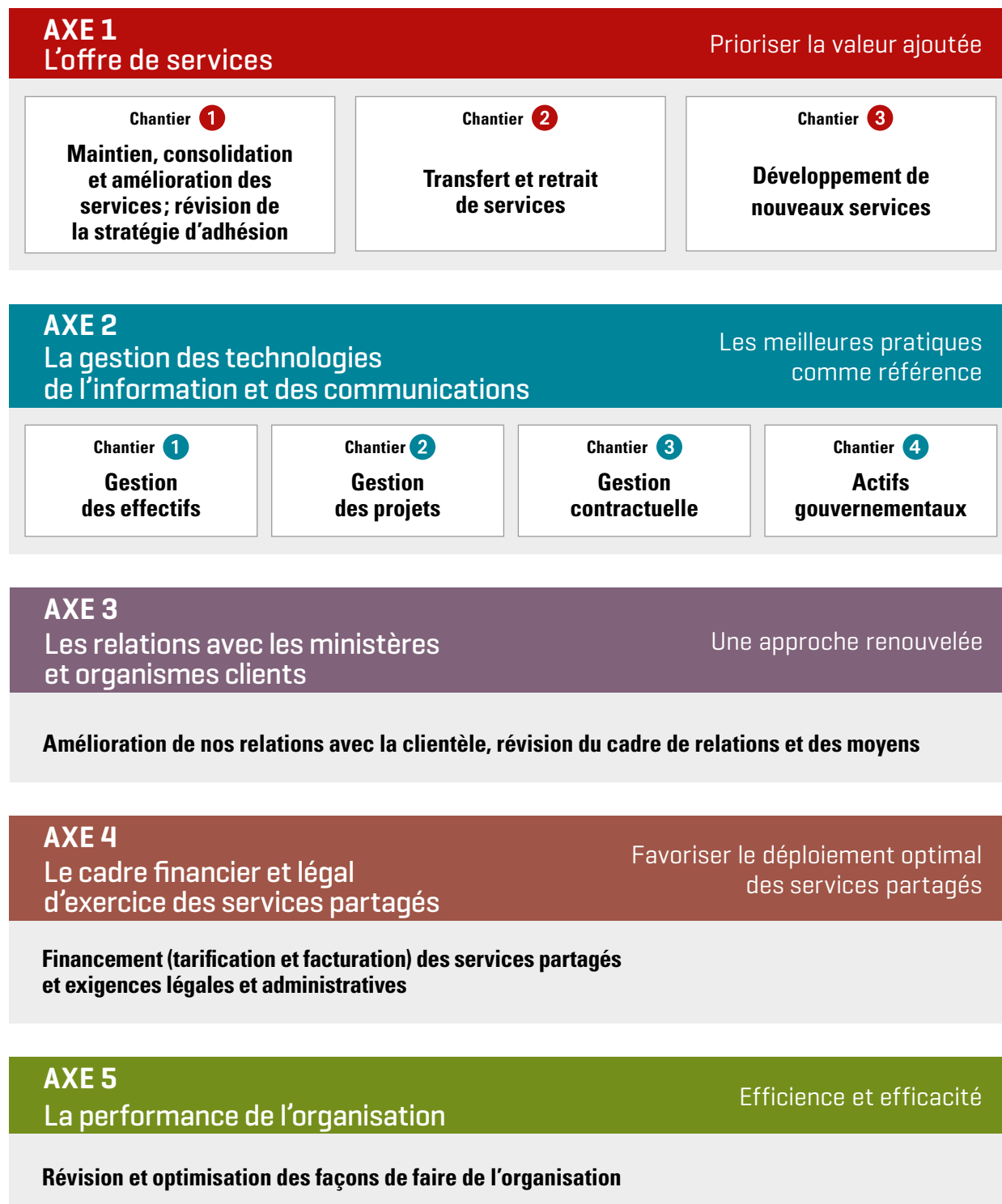
- > Réviser les processus administratifs et d'affaires.
- > Développer un portail unique à vocations multiples.
- > Réorganiser le développement et le maintien des solutions applicatives.
- > Élaborer et établir l'architecture d'entreprise.

Le comité de direction du Centre prend en charge la gouvernance de la mise en œuvre du plan de transformation ainsi que le suivi des travaux des tables et des comités.

Le plan de transformation se déploie selon le schéma présenté à la page suivante.

# SCHÉMA DE DÉPLOIEMENT DU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

TRANSFORMATION DU CENTRE AUTOUR DE CINQ AXES D'INTERVENTION



# SOMMAIRE DES RÉSULTATS RELATIFS AU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

<b>AXE 1 &gt; L'offre de services</b>		
<b>Actions prévues en 2016-2017</b>	<b>Résultats obtenus pour l'exercice financier 2016-2017</b>	<b>Page</b>
<b>Analyser la valeur ajoutée de 50 services</b>	Analyse de 79 services (cible atteinte).	44
<b>Élaborer et mettre en œuvre les plans d'amélioration des services maintenus</b>	Élaboration amorcée pour dix plans d'amélioration.	45
<b>Mettre en œuvre trois services à adhésion obligatoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Projet d'adhésion obligatoire et plan de mise en œuvre élaborés pour trois services.</li> <li>&gt; Prise en charge des opérations financières et matérielles pour onze MO.</li> </ul>	45
<b>Procéder au retrait de douze services</b>	Retrait de seize services (cible atteinte).	45
<b>Développer de nouveaux services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Catalogue pour des offres en infonuagique.</li> <li>&gt; Offre de services centralisée de téléphonie sur IP (SCToIP) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Approbation d'une nouvelle offre de services centralisée de téléphonie sur IP;</li> <li>▶ Amorce des travaux d'établissement du service.</li> </ul> </li> </ul>	45
<b>Réaliser des économies gouvernementales</b>	129,7 millions de dollars d'économies réalisées en 2016-2017.	46
<b>AXE 2 &gt; La gestion des technologies de l'information et des communications</b>		
<b>Actions prévues en 2016-2017</b>	<b>Résultats obtenus pour l'exercice financier 2016-2017</b>	<b>Page</b>
<b>Mettre en œuvre la stratégie de gestion des ressources humaines en ressources informationnelles (RI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Besoins en ressources recensés et analysés.</li> <li>&gt; Fonctions à internaliser identifiées.</li> <li>&gt; Mécanismes de suivi et de contrôle financier des ressources externes internalisées mis en place.</li> <li>&gt; Ressources internalisées.</li> </ul>	48
<b>Mettre en place des mécanismes de gestion du portefeuille de projets</b>	Quatre grands processus amorcés et tenue de huit rencontres des membres du comité de gouvernance du portefeuille de projets.	48
<b>Consolider nos pratiques de gestion contractuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tenue de quatorze rencontres du comité d'orientation et de vigie contractuelle.</li> <li>&gt; Examen de 77 dossiers d'acquisition de plus de 1 million de dollars (valeur de plus de 555 millions de dollars).</li> </ul>	49

## AXE 2 > La gestion des technologies de l'information et des communications

Actions prévues en 2016-2017	Résultats obtenus pour l'exercice financier 2016-2017	Page
<b>Former le personnel dédié à la gestion contractuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Quatorze séances de formation comprenant huit modules, 113 participations.</li> <li>&gt; Quatorze séances de formation offertes par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), 93 participations.</li> </ul>	49
<b>Collaborer avec le SCT à la mise à niveau des aspects réglementaires en acquisition TI</b>	<p>Manifestation de la collaboration par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La qualification de prestataires de services pour la mise en œuvre et l'intégration de solutions infonuagiques.</li> <li>&gt; La précision des conditions particulières obtenues du SCT dans le cadre de trois regroupements d'achats en TI.</li> </ul>	49
<b>Renforcer nos mécanismes de suivi des contrats</b>	Reddition de comptes sur les contrats de services de 25 mille dollars et plus.	49
<b>Poursuivre la collaboration du Centre avec le Commissaire à la lutte contre la corruption (UPAC)</b>	Séance de sensibilisation de l'UPAC auprès des gestionnaires tenue le 21 juin 2016.	50
<b>Mettre en œuvre le plan d'action assurant la pérennité des actifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Établissement du processus corporatif de gestion de la désuétude des infrastructures technologiques.</li> <li>&gt; Réalisation d'un plan d'amélioration de la sécurité informationnelle (PASI).</li> <li>&gt; Réalisation d'un processus de reddition de comptes en matière de sécurité destiné aux clients.</li> <li>&gt; Développements particuliers d'actifs gouvernementaux.</li> </ul>	50

## AXE 3 > Les relations avec les ministères et organismes clients

Actions prévues en 2016-2017	Résultats obtenus pour l'exercice financier 2016-2017	Page
<b>Mettre en œuvre le cadre de relations avec la clientèle</b>	Poursuite de la mise en œuvre du cadre et des dix chantiers entrepris.	52
> <b>Traitement des plaintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réalisation de l'étalonnage des bonnes pratiques en matière de gestion des plaintes.</li> <li>&gt; Réalisation de la politique de gestion des plaintes.</li> <li>&gt; Établissement du processus organisationnel de gestion des plaintes.</li> <li>&gt; Outils corporatifs de gestion des plaintes complétés.</li> </ul>	53
> <b>Satisfaction de la clientèle</b>	Élaboration d'un cadre des bonnes pratiques et d'un coffre à outils en matière de sondages sectoriels et corporatifs en cours de réalisation.	53
> <b>Comités clientèles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tenue de onze rencontres des six comités clientèles.</li> <li>&gt; Création d'un nouveau comité clientèle.</li> </ul>	54

### AXE 3 > Les relations avec les ministères et organismes clients

Actions prévues en 2016-2017	Résultats obtenus pour l'exercice financier 2016-2017	Page
> <b>Connaissance client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mise en place d'outils corporatifs en matière d'information de gestion clientèle réalisée (dossier client, répertoire client, livrets clients).</li> <li>&gt; Élaboration du projet de relevé de services stratégique.</li> </ul>	54
> <b>Développement des affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tenue de 22 rencontres clients dans le cadre de la tournée du président-directeur général, y compris avec quatre nouveaux clients.</li> <li>&gt; Prise en charge par le Centre de 67 préoccupations soulevées par les clients lors de ces rencontres.</li> </ul>	55

### AXE 4 > Le cadre financier et légal d'exercice des services partagés

Actions prévues en 2016-2017	Résultats obtenus pour l'exercice financier 2016-2017	Page
<b>Déterminer si le modèle de financement actuel favorise l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs stratégiques du Centre</b>	Révision tarifaire complétée : diminution tarifaire de 11,4 millions de dollars.	55

### AXE 5 > La performance de l'organisation

Actions prévues en 2016-2017	Résultats obtenus pour l'exercice financier 2016-2017	Page
<b>Procéder à l'inventaire des processus administratifs et d'affaires, mesurer leur maturité et élaborer des plans d'optimisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inventaire des processus d'affaires et administratifs complété.</li> <li>&gt; Identification d'un total de 334 processus.</li> </ul>	56
<b>Mettre en place des initiatives de la Stratégie de mobilisation 2016-2018</b>	Neuf actions de la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018 ont été réalisées et cinq ont été amorcées.	57
<b>Définir la vision de la performance organisationnelle</b>	Huit mesures appliquées.	57

# RÉSULTATS DU PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2015-2018

## AXE 1

### L'offre de services

Prioriser la valeur ajoutée

### Objectif de l'axe 1

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

Ainsi, le premier axe d'intervention du plan de transformation vise l'offre de services destinée aux ministères et organismes clients et se décline en trois chantiers.

<b>Chantier 1</b>	<b>Services à maintenir, à consolider et à améliorer Services où la stratégie d'adhésion est à revoir</b>	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.
<b>Chantier 2</b>	<b>Services à transférer Services à retirer</b>	Le transfert à d'autres entités de services ne concordant pas avec la mission du Centre et le retrait de services à faible valeur ajoutée.
<b>Chantier 3</b>	<b>Services à développer</b>	Le développement de nouveaux services à valeur ajoutée.

### Chantier 1

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

INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
Nombre de services analysés	Analyse de 79 services <sup>3</sup>	Analyse de 129 services offerts

#### Actions prévues pour 2016-2017

#### Résultats obtenus du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017

#### Analyser la valeur ajoutée de 50 services

En 2016-2017, le Centre a complété l'analyse de chacun de ses services sur la base de ce qu'il définit comme étant un service à valeur ajoutée.

Au cours de la dernière année financière, 79 services ont fait l'objet d'une analyse. L'objectif d'analyse de 50 services pour cet exercice est donc atteint et même dépassé. De façon plus précise :

- > Quarante-trois services sont à maintenir ou à améliorer.
- > Seize services sont à retirer.
- > Vingt services requièrent un positionnement gouvernemental.

La cible d'analyse des 129 services offerts est donc atteinte.

<sup>3</sup> La liste détaillée des 79 services analysés se trouve en annexe.

**Élaborer et mettre en œuvre les plans d'amélioration des services maintenus**

Parmi les services analysés et maintenus en 2016-2017, l'élaboration de dix plans d'amélioration a été amorcée.

**Mettre en œuvre trois services à adhésion obligatoire**

Un projet d'adhésion obligatoire et un plan de mise en œuvre ont été élaborés pour les trois services suivants :

- > Opérations financières et matérielles (SAGIR).
- > Achats regroupés.
- > Bibliothèques gouvernementales.

Prise en charge des opérations financières et matérielles pour onze MO.

**Chantier 2**

**Services à transférer / À retirer**

INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
Taux de services retirés ou transférés	Cible atteinte et dépassée	100 % des services ciblés retirés ou transférés

**Actions prévues pour 2016-2017**

**Résultats obtenus du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017**

**Procéder au retrait de douze services**

Au cours de l'exercice, le Centre a procédé au retrait de seize services. Précisons qu'en 2016-2017, aucun service n'a fait l'objet d'un transfert.

**Chantier 3**

**Services à développer**

INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
Nombre de nouveaux services ajoutés à l'offre de services	Un service a été ajouté à l'offre de services (courtage en infonuagique)	Développement de trois nouveaux services identifiés

**Actions prévues pour 2016-2017**

**Résultats obtenus du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017**

**Développer de nouveaux services :**

- > Infonuagique gouvernementale

En tant que nouveau courtier gouvernemental en infonuagique, le Centre s'est d'abord doté d'un modèle d'approvisionnement qu'il a adapté à son contexte par :

- > La mise en ligne d'un catalogue de services de messagerie-courriel présentant l'offre de six fournisseurs.
- > L'identification des nouveaux services pouvant être ajoutés au catalogue.

- > Système de gestion des apprentissages

Dans le développement d'un nouveau système de gestion des apprentissages gouvernemental qui facilitera le suivi des parcours individuels et la reddition de comptes en matière de formation, le Centre a participé à la consultation auprès de 38 MO pour connaître l'état actuel de leurs systèmes et leurs besoins en cette matière.

Actions prévues pour 2016-2017	Résultats obtenus du 1 <sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017
> Consolidation des centres de traitement informatique	S'inscrivant dans la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information, ce projet de consolidation vise à améliorer la performance et les coûts d'exploitation.  Les travaux de réalisation du dossier d'affaires initial ont progressé tel que prévu et le prestataire de services pour l'accompagnement du dossier d'affaires initial a été sélectionné.
> Offre de services centralisée de téléphonie sur IP (SCToIP)	Le dossier d'affaires pour une nouvelle offre de services centralisée de téléphonie sur IP (SCToIP) a été approuvé. Les travaux de mise en place sont amorcés.

Le regroupement des services administratifs contribue au maintien d'une expertise, mais aussi à la réduction des coûts gouvernementaux. Le tableau suivant fait état des économies ainsi obtenues et des principales réalisations au chapitre de l'intégration, de la rationalisation et de l'optimisation des services administratifs à l'échelle gouvernementale pour l'année 2016-2017 et les deux précédentes.

## Économies réalisées de 2014-2015 à 2016-2017

Domaines d'activités		2014-2015 (M\$)	2015-2016 (M\$)	2016-2017 (M\$)
<b>Acquisitions</b>	Économies découlant d'achats regroupés	69,3	47,9	<b>56,3</b>
	Placement médias	21,3	25,2	<b>24,9</b>
<b>Moyens de communication</b>	Publicité	0,6	—	—
<b>Ressources financières</b>	Services opérationnels en soutien à SAGIR	1,4	1,2	<b>1,9</b>
<b>Ressources humaines</b>	Gestion de la rémunération et des avantages sociaux	3,2	3,0	<b>3,8</b>
<b>Ressources informationnelles</b>	Infrastructures réseau et services téléphoniques	13,0	15,7	<b>16,1</b>
	Infrastructures	—	21,8	<b>22,4</b>
	Communication et collaboration	5,4	6,9	<b>4,3</b>
<b>Total des économies</b>		<b>114,2</b>	<b>121,7</b>	<b>129,7</b>

En plus des économies gouvernementales générées par les services partagés, le Centre procure aux MO une source de revenus supplémentaires par son offre de services en gestion et disposition des biens. Ainsi, en 2016-2017, les MO propriétaires de biens excédentaires dont le Centre a disposé ont pu bénéficier d'une somme de 10,9 millions de dollars. Rappelons que le Centre a la responsabilité de coordonner la disposition des biens conformément au Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

	2014-2015 (M\$)	2015-2016 (M\$)	2016-2017 (M\$)
Biens excédentaires vendus au public	11,8 M\$	14,1 M\$	<b>13,3 M\$</b>
Sommes retournées aux ministères et organismes propriétaires de ces biens	10,4 M\$	12,2 M\$	<b>10,9 M\$</b>

**Objectifs de l'axe 2**

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

Ainsi, ce deuxième axe d'intervention du plan de transformation se décline en quatre chantiers.

<b>Chantier 1</b> La gestion des effectifs	Viser l'adoption d'une approche stratégique permettant au Centre de réduire sa dépendance aux ressources externes et de consolider sa maîtrise en matière de gestion des ressources informationnelles.
<b>Chantier 2</b> La gestion des projets	Mettre à niveau les pratiques en gestion de projets par la mise sur pied d'un mécanisme organisationnel de gestion du portefeuille de projets ayant pour mandat d'établir une vision globale des projets du Centre, d'assurer l'appariement entre les besoins en développement de projets et la capacité financière de l'organisation, ainsi que de revoir et de consolider les pratiques en matière d'approbation et de gestion de projets.
<b>Chantier 3</b> La gestion des contrats	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Consolider les pratiques en matière de gestion des contrats en renforçant les mécanismes de vigie, en dispensant, à l'intention du personnel concerné par la gestion contractuelle, des formations à jour portant sur les règles d'attribution de contrats et les bonnes pratiques, et en collaborant avec le SCT à la mise à niveau des éléments réglementaires dans l'attribution des contrats dans le domaine des TI.</li> <li>&gt; Procéder au renforcement des différents mécanismes de suivi des contrats.</li> <li>&gt; Consolider les échanges avec le Commissaire à la lutte contre la corruption visant la mise en commun de renseignements et d'information permettant d'appréhender les cas de fraude, d'abus de confiance, de collusion et de corruption potentiels et de profiter de l'expertise du personnel sous l'autorité du commissaire en matière de resserrement des pratiques de gestion, de prévention et de formation.</li> </ul>
<b>Chantier 4</b> La gestion des actifs gouvernementaux	Dresser un bilan de l'état de santé des actifs informationnels et établir un plan visant à terme à en assurer une gouvernance améliorée, une exploitation optimale et une pérennité tant technologique que financière.

## Chantier 1

### La gestion des effectifs

INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
Taux d'internalisation des ressources externes dans le domaine des ressources informationnelles	30 % de ressources externes dans le domaine des ressources informationnelles	Taux de ressources externes de 25 % dans le domaine des ressources informationnelles

#### Actions prévues pour 2016-2017

#### Résultats obtenus du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017

#### Mettre en œuvre la stratégie de gestion des ressources humaines en ressources informationnelles (RI)

Le Centre a dressé le portrait de sa main-d'œuvre interne et externe, notamment pour le secteur des TI, au moyen d'une stratégie d'internalisation. Ainsi, au cours de l'exercice :

- > Les besoins en matière de personnel ont été recensés et analysés afin de prioriser les emplois à pourvoir.
- > Les fonctions à internaliser ont été identifiées.
- > Les mécanismes de suivi et de contrôle financier des ressources externes internalisées ont été mis en place.
- > Internalisation de 80 postes.
- > Les efforts de rationalisation ont permis de limiter à 30 % le taux de ressources externes en TI par rapport au personnel interne et externe en TI au Centre (364 personnes sur 1 216).

## Chantier 2

### La gestion des projets

INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
Nombre de nouveaux processus de gestion de portefeuille de projets mis en place	Quatre nouveaux processus relatifs à l'approbation et à la gestion des processus de gestion de portefeuille de projets	Neuf processus de gestion de portefeuille de projets à établir

#### Actions prévues pour 2016-2017

#### Résultats obtenus du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017

#### Mettre en place des mécanismes de gestion du portefeuille de projets

- > Le Centre a élaboré un modèle stratégique de mise en œuvre des processus du comité de gouvernance du portefeuille de projets (CGPP). Il comprend la gestion du plan maître du Centre (projets et plans de désuétude et d'amélioration), la gestion du portefeuille de projets et la reddition de comptes.
- > La mise en œuvre de quatre grands processus a été amorcée, dont la détermination des besoins et l'autorisation des projets et des plans.
- > Le CGPP a tenu huit rencontres au cours de l'exercice et procédé à l'examen de treize projets.

### Chantier 3

#### La gestion des contrats

INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
Nombre de dossiers d'acquisition <sup>4</sup> de 1 M\$ et plus examinés par le comité d'orientations et de vigie contractuelle (COVC)	Examen de 77 dossiers d'acquisition	Avoir établi le mécanisme d'examen des dossiers d'acquisition de 1 M\$ et plus par le COVC
Élaboration d'un processus de référence en gestion contractuelle	Processus approuvé et diffusé	Arrimage entre le processus et le manuel des pratiques d'affaires

Actions prévues pour 2016-2017	Résultats obtenus du 1 <sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017
<b>Consolider les pratiques de gestion contractuelle</b>	<p>Dans un souci de consolidation des pratiques et d'amélioration de la vigie contractuelle du Centre, plusieurs actions ont été réalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tenue de quatorze rencontres des membres du comité de vigie contractuelle.</li> <li>&gt; Analyse de 77 dossiers d'acquisition d'une valeur de plus de un million de dollars (valeur de 555 millions de dollars).</li> </ul>
<b>Former le personnel dédié à la gestion contractuelle</b>	<p>Depuis avril 2016, des conseillers en acquisition ont participé à une ou plusieurs formations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Quatorze sessions de formation comprenant huit modules pour 113 participations.</li> <li>&gt; Quatorze sessions de formation offertes par le SCT, 93 participations.</li> </ul>
<b>Collaborer avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) à la mise à niveau des aspects réglementaires en acquisition dans le domaine des technologies de l'information</b>	<p>Au cours de l'exercice financier, cette collaboration s'est manifestée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La qualification de prestataires de services pour la mise en œuvre et l'intégration de solutions infonuagiques.</li> <li>&gt; L'indication précise des conditions particulières obtenues du SCT dans le cadre de trois regroupements d'achats en TI.</li> </ul>
<b>Renforcer les mécanismes de suivi des contrats</b>	<p>Au 31 mars 2017, un tableau de bord corporatif sur la gestion contractuelle était en cours d'élaboration. Les activités suivantes ont été effectuées au cours de l'exercice :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Examen des besoins en information de gestion contractuelle.</li> <li>&gt; Choix des indicateurs de gestion.</li> <li>&gt; Ajout de renseignements sur les contrats d'un million à cinq millions de dollars.</li> <li>&gt; Reddition de comptes sur les contrats de services de 25 mille dollars et plus.</li> </ul>

4 Un dossier d'acquisition peut se matérialiser en plusieurs contrats ou en avenants à un contrat.

<b>Poursuivre la collaboration du Centre avec le Commissaire à la lutte contre la corruption (UPAC)</b>	En collaboration avec l'UPAC, une séance de sensibilisation sur la collusion et la corruption à l'intention de tous les gestionnaires du Centre a été tenue le 21 juin 2016.
<b>Processus de référence</b>	Relativement à la mesure 18 du Passeport entreprises, un processus de référence en gestion contractuelle a été adopté en décembre 2016 et diffusé le 31 mars 2017. Il énonce les plus hauts standards en gestion contractuelle et couvre toutes ses étapes pour les acquisitions de biens et de services supérieures aux seuils d'appels d'offres publics.
<b>Vérification de conformité des processus d'acquisition</b>	Plusieurs activités ont été réalisées par rapport à la vérification de la conformité des processus d'acquisition, dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mise à jour du processus annuel de qualification.</li> <li>&gt; Critères de sélection des mandats intégrés dans le formulaire de demande d'acquisition approuvé par le comité de direction du Centre du 12 décembre 2016.</li> <li>&gt; Élaboration d'une stratégie d'audit du processus d'acquisition.</li> <li>&gt; Attribution de trois mandats de vérification et rédaction de trois rapports.</li> </ul>
<b>Diffusion d'information sur les contrats attribués</b>	Depuis le mois d'octobre 2016, le Centre diffuse sur son site Web l'information relative aux contrats d'un million de dollars et plus qui ont été octroyés. Cette information est mise à jour trimestriellement.

## Chantier 4

### La gestion des actifs gouvernementaux

INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
État d'avancement du plan de pérennité des actifs	Un processus corporatif de gestion de la désuétude des infrastructures technologiques a été établi	Mise en œuvre du plan de pérennité des actifs d'ici le 31 mars 2018

Actions prévues pour 2016-2017	Résultats obtenus du 1 <sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017
<b>Mettre en œuvre le plan d'action assurant la pérennité des actifs</b>	<p>Dans une perspective de maintien, d'entretien et de pérennité de ses actifs en matière d'infrastructures TIC, le Centre a amorcé la mise en œuvre de son plan d'action. Un processus corporatif de gestion de la désuétude des actifs a été établi; il comprend l'état de santé des infrastructures technologiques et le plan de désuétude triennal.</p> <p>Différents travaux ont été réalisés, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Un plan d'amélioration de la sécurité informationnelle (PASI).</li> <li>&gt; Un inventaire et un bilan de l'état de santé des solutions d'affaires organisationnelles du Centre.</li> </ul>

---

**Développements particuliers d'actifs gouvernementaux****► RENIR**

Le plan de pérennité des actifs TIC, dont le Centre est responsable, comprend le RENIR, le RITM et SAGIR.

La réalisation du plan d'amélioration de la couverture (PAC) du RENIR est en cours et elle respecte les échéanciers prévus.

Par ailleurs, la migration de la desserte policière de la Sûreté du Québec sur le RENIR a été amorcée et elle atteignait 65 % le 31 mars 2017, tandis que la migration des services préhospitaliers d'urgence se poursuivait pour atteindre 70 % à cette même date.

**► RITM**

Conformément à la Stratégie gouvernementale en TI, les travaux d'optimisation du RITM ont débuté.

- > Des consultations de MO et du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) ont été réalisées relativement aux orientations d'affaires et à la démonstration de faisabilité concernant les solutions technologiques.
- > La rédaction du dossier d'affaires est amorcée.

**► SAGIR**

SAGIR, dont l'objectif est la modernisation des systèmes informatiques qui appuient la gestion des ressources humaines, financières et matérielles comprend plusieurs étapes, le tout étant bien amorcé ou réalisé :

- > La phase SGR3, un système de dotation en ligne – volet Sûreté du Québec, a été réalisée.
- > Les travaux de mise à niveau du progiciel de gestion intégrée (PGI), à la base de SAGIR, ont commencé en juin 2016. Les actions suivantes ont été réalisées :
  - Rédaction du premier appel d'offres pour les services professionnels (migration des composants);
  - Communications avec les MO;
  - Établissement des infrastructures technologiques;
  - Assignation des ressources internes aux postes clés du projet.

## AXE 3

### Les relations avec les ministères et organismes clients

Une approche renouvelée

## Objectifs de l'axe 3

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

Ce cadre comporte quatre volets stratégiques, au sein desquels les moyens à consolider, à revoir ou à développer pour améliorer la relation clientèle du Centre sont identifiés et regroupés. À terme, le Centre vise à augmenter la satisfaction de ses ministères et organismes clients et à replacer leurs préoccupations au cœur de son action, dans une perspective d'amélioration continue.

## Résultats pour l'axe 3 – Les relations avec les ministères et organismes clients

Chantier		
Les relations avec les ministères et organismes clients		
INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
État d'avancement du cadre de relations avec la clientèle	Travaux poursuivis dans les quatre volets du cadre de relations avec la clientèle	Établissement du cadre de relations avec la clientèle
Actions prévues pour 2016-2017	Résultats obtenus du 1 <sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017	
<b>Mettre en œuvre le cadre de relations avec la clientèle (quatre volets stratégiques se déclinant en plusieurs chantiers)</b>	Le Centre a poursuivi la mise en œuvre du cadre en menant des travaux dans les quatre volets stratégiques qui se traduisent par une dizaine de chantiers.	
<b>Volet 1 : Prestation de services</b>	Concernant l'élaboration d'un catalogue Web de services, les travaux suivants ont été réalisés :	
<b>1 · Offre de services à valeur ajoutée<sup>5</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Étalonnage des bonnes pratiques en matière de parcours client dans un catalogue Web transactionnel.</li><li>&gt; Élaboration du prototype d'une maquette de catalogue.</li></ul>	
<b>2 · Qualité des services</b>	Un projet de déclaration de qualité des services est en cours d'élaboration. Il est accompagné : <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; D'un document explicatif détaillant les constituantes de la déclaration de qualité des services.</li><li>&gt; D'un formulaire d'engagement à la qualité des services pour fin de projet pilote.</li></ul>	

5 Pour plus d'information à ce sujet, se référer à la section axe 1 – L'offre de services, chantier 1 : Services à maintenir, à consolider et à améliorer.

### 3. Traiter et suivre les plaintes et commentaires

Le Centre s'est doté des orientations et des mécanismes de suivi suivants :

- > Un étalonnage des bonnes pratiques en matière de gestion des plaintes.
- > L'élaboration d'une politique de gestion des plaintes.
- > Un processus organisationnel de gestion des plaintes.
- > L'élaboration d'outils complémentaires de gestion des plaintes : formulaire de plainte, registre des plaintes, tableaux de bord de reddition de comptes et d'information de gestion sur les plaintes.

### 4. Traiter et suivre les incidents

La réflexion et les travaux relatifs au traitement et au suivi des incidents ont permis la production de plusieurs livrables et des moyens corporatifs suivants :

- > Un recensement des pratiques actuelles en termes de traitement et de suivi des incidents.
- > Un étalonnage des meilleures pratiques de traitement et de suivi des incidents.
- > Une définition corporative des incidents de services.
- > La gestion de deux types d'incidents :
  - ▶ Les incidents de services ;
  - ▶ Les incidents de sécurité de l'information (y inclus la protection des renseignements personnels).

### 5. Satisfaction de la clientèle

Le Centre a élaboré un cadre entourant les sondages sectoriels et corporatifs comportant :

- > La directive sur la consultation externe et interne par sondage.
- > Un processus systématisé et harmonisé de mesure de la satisfaction de la clientèle.
- > La planification annuelle des projets de sondage interne et externe.

Ce cadre a permis :

- > L'accompagnement de neuf projets de sondage sectoriels, dont six portant sur la mesure de la satisfaction de la clientèle.
- > L'élaboration de plusieurs outils corporatifs en gestion et traitement des sondages.
- > Une veille en continu concernant les meilleures pratiques en matière de sondage et l'élaboration d'un plan d'action pour un projet de sondage corporatif portant sur la crédibilité, la confiance et la satisfaction de la clientèle du Centre.

---

## **Volet 2 : Relations et communications avec la clientèle**

### **6 · Comités clientèles (stratégique, tactique et opérationnel)**

Les tribunes visant l'accroissement et l'amélioration des relations corporatives du Centre avec sa clientèle, mises sur pied dès la première année du plan de transformation, sont demeurées actives.

Les membres des comités clientèles se sont rencontrés à onze reprises.

En 2016-2017, une sixième tribune, le comité clientèle du Regroupement des directrices et directeurs généraux de l'administration (RDGA), a été ajoutée aux cinq existantes.

### **7 · Portes d'entrée clients**

Une analyse pour une porte d'entrée clientèle unique comportant :

- > 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 niveaux définis en fonction du parcours client.

### **8 · Démarche de simplification des ententes**

Les travaux suivants ont été effectués :

- > Réalisation de modèles d'entente de services de commodité à valeur ajoutée pour les quatre domaines d'affaires du Centre. Ces travaux ont permis de dégager deux types d'entente :
  - ▶ Ententes de services de commodité à valeur ajoutée;
  - ▶ Ententes particulières :
    - ▶ Entente de transfert de ressources (humaines, matérielles);
    - ▶ Entente de partenariat ou de collaboration.
- > Déploiement de l'entente de services de commodité à valeur ajoutée pour les technologies de l'information :
  - ▶ Diminution du nombre d'ententes qui est passé de 148 à 76.

---

## **Volet 3 : Information de gestion client**

### **9 · Connaissance clients**

Le Centre a créé des outils corporatifs en matière d'information de gestion clientèle :

- > Un dossier client comportant les renseignements sur sa relation d'affaires et sa consommation.
- > Un répertoire client définissant la clientèle d'affaires du Centre et permettant d'identifier, de catégoriser et de recenser la clientèle du Centre.
- > Deux livrets client (stratégique et tactique) permettant d'organiser l'information sommaire et détaillée relativement à la prestation, la relation et la communication, l'information de gestion et le développement des affaires entre le Centre et sa clientèle.

---

### **10 · Reddition de comptes clients**

Le Centre a développé un relevé de services stratégique qui fournit aux MO clients une information de gestion fiable et adaptée à leurs besoins et qui traduit leur relation d'affaires avec le Centre.

---

#### Volet 4 : Développement des affaires

Le Centre a établi un processus stratégique récurrent de relation d'affaires : la tournée du président-directeur général. Celle-ci est constituée de rencontres stratégiques visant à considérer les besoins particuliers et horizontaux de la clientèle gouvernementale en matière de services partagés. Au cours de l'exercice :

- > Vingt-deux rencontres ont été tenues; quatre nouveaux clients ont été rencontrés alors que les dix-huit autres étaient à l'étape du suivi.
- > Soixante-sept préoccupations soulevées par les clients lors de ces rencontres ont été prises en charge par le Centre.

### AXE 4 La cadre financier et légal d'exercice

Favoriser le déploiement optimal des services

#### Objectifs de l'axe 4

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

#### Résultats pour l'axe 4 – Le cadre financier et légal des services partagés

Chantier		
Financement (tarification et facturation) des services partagés et exigences légales et administratives		
INDICATEUR	RÉSULTAT 2016-2017	CIBLE AU 31 MARS 2018
Taux de révision tarifaire des services	Cible atteinte (Révision tarifaire complétée)	100 % de la révision tarifaire des services complétée
Actions prévues pour 2016-2017	Résultats obtenus du 1 <sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017	
<b>Déterminer si le modèle de financement actuel favorise l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs stratégiques du Centre</b>	Élaboration d'un outil financier pour le développement et l'amélioration des services en cours.  La tarification des services a fait l'objet d'une révision et il en résulte une diminution tarifaire nette de près de 11,4 millions de dollars pour les clients en 2016-2017.  Une seconde révision de la tarification des services a été réalisée au cours de l'exercice, relativement cette fois aux tarifs à appliquer aux clients pour les services qui seront rendus en 2017-2018.	

## Objectifs de l'axe 5

- > Améliorer l'efficacit e et l'efficacit é des façons de faire, des processus administratifs et d'affaires, et améliorer la performance générale de l'organisation, dans le respect et le d éveloppement de l'expertise de son personnel.
- > Mettre en place une organisation performante (efficace et efficiente), totalement orientée vers la livraison de services de qualit é qui r épondent aux besoins des minist ères et organismes clients, et pour laquelle la satisfact ion de la client èle est au c œur de son action.

## Résultats pour l'axe 5 – La performance de l'organisation : efficacit e et efficacit é

<b>Chantier</b>		
<b>R évision et optimisation des façons de faire de l'organisation</b>		
<b>INDICATEUR</b>	<b>RÉSULTAT 2016-2017</b>	<b>CIBLE AU 31 MARS 2018</b>
Mesures mises en place visant l'optimisation des processus	Inventaire des processus administratifs et d'affaires complété	Strat égie d'optimisation des processus élab orée et mise en œuvr e
Nombre d'actions de la Strat égie de mobilisation du personnel mises en place	Neuf actions de la Strat égie de mobilisation du personnel ont été r éalis ées et cinq ont été amorc ées	19 actions de la Strat égie de mobilisation du personnel appliqu ées
Mesures mises en place visant à am éliorer la performance de l'organisation	Six nouvelles mesures étab lies	Non disponible
<b>Actions pr évues pour 2016-2017</b>		<b>Résultats obtenus du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017</b>
<b>Procéder à l'inventaire des processus administratifs et d'affaires, mesurer leur maturit é et élab orer des plans d'optimisation</b>		L'inventaire des processus d'affaires et administratifs a été complété au cours de l'exercice. Il a porté sur un total de 334 processus. Dans l'objectif de colliger cet inventaire, un mod èle pr ésentant cinq grands regroupements a été utilis é : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gouvernance (31 processus).</li> <li>&gt; Relations avec la client èle (20 processus).</li> <li>&gt; Prestation de services (98 processus).</li> <li>&gt; Soutien à la prestation de services (107 processus).</li> <li>&gt; Administration (78 processus).</li> </ul>

---

**Mettre en place des initiatives de la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018**

Le Centre poursuit la mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018. Cette année, 14 actions, sur un total de 19, ont été mises en place ou entamées, dont :

- > Lancement de la démarche visant la certification Entreprise en santé.
- > Lancement du plan d'action 2016-2017 en matière de qualité de vie au travail.
- > Programme de relève de gestion pour les cadres classe 2.
- > Développement du leadership chez les gestionnaires par la diffusion d'un atelier de sensibilisation à la mobilisation.

---

**Définir la vision de la performance organisationnelle**

▶ **Gouvernance institutionnelle et éthique**

En 2016-2017, **un nouveau cadre de gouvernance institutionnelle** a été élaboré. Ce cadre précise les rôles et les responsabilités des différentes instances du Centre en matière de gouvernance et il établit la portée de leurs actions. Il précise les outils et les moyens pertinents à l'exercice d'une saine gouvernance et dote l'organisation d'un calendrier de développement, d'approbation et de suivi des outils de gouvernance.

Un **plan d'action en éthique et intégrité** a été élaboré au cours de l'exercice et sa mise en œuvre a été amorcée. Entre autres réalisations :

- > Établissement d'un réseau de répondants en éthique et intégrité.
- > Élaboration d'outils de soutien en matière d'éthique et d'intégrité.
- > Réalisation de plusieurs activités de sensibilisation et de formation en matière d'éthique et d'intégrité.

---

▶ **Implantation du modèle d'entreprise**

La **démarche d'élaboration de l'architecture d'entreprise** a été approuvée au cours de l'exercice. Elle se décline en différentes phases, à travers l'élaboration et le dépôt d'avis et d'études.

Le document Principes d'organisation et d'architecture d'entreprise a été approuvé le 21 février 2017. Il contient :

- > Les bases sur lesquelles se fondent les décisions en matière d'initiatives technologiques.
- > Un cadre formel de travail qui évoluera en fonction de la maturité de l'organisation et des enjeux stratégiques.
- > La table d'architecture d'entreprise qui a été mise en place.

Le **développement d'un portail unique** a été approuvé. Ce portail vise à doter le Centre d'un système de gestion d'entreprise pour soutenir l'accès des clients aux différents services.

- > La démarche de développement en trois phases du portail unique à vocation multiple a été approuvée le 13 juin 2016.

---

► **Renforcement de la gestion financière**

Le Centre a entrepris d'**améliorer la connaissance et la maîtrise des frais généraux** :

- > Frais généraux organisationnels définis, analysés, revus et diffusés dans les secteurs.
- > Rapports de suivi sur les frais généraux produits et diffusés aux gestionnaires du Centre.

Le processus et les méthodes de travail de mesure des bénéfiques ont été revus :

- > Optimisation des méthodes de travail pour améliorer les activités de reddition de comptes.
  - > Formation des gestionnaires et des adjoints exécutifs de la gestion financière (une journée) :
    - Couvre onze modules et a été dispensée en deux séances;
    - Diffusée à huit groupes pour un total de 147 participants.
-

# RÉSULTATS RELATIFS À LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

La Déclaration de services aux citoyens exprime les engagements que le Centre a pris envers les citoyennes et les citoyens du Québec ainsi que les modalités qui leur permettent d'exprimer un commentaire ou de formuler une plainte. Les engagements portent sur l'accessibilité des services, la courtoisie à l'accueil, la confidentialité, l'équité, la transparence ainsi que les délais de traitement.

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

En 2016-2017, sept plaintes ont été inscrites au registre institutionnel de suivi des plaintes et des commentaires ; elles ont été traitées conformément à nos engagements et dans le délai prescrit.

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nombre de plaintes reçues	20	17	10	<b>7</b>
Nombre de réponses fournies dans le délai prévu dans la Déclaration de services aux citoyens	20	17	9	<b>7</b>
Nombre de réponses fournies au-delà du délai prévu dans la Déclaration de services aux citoyens	—	—	—	—

# UTILISATION DES RESSOURCES

## RESSOURCES HUMAINES

### Effectif en place au 31 mars 2017<sup>6</sup>

Ce tableau présente la répartition par domaines d'activités de l'effectif en place au 31 mars.

Domaines d'activités	2015-2016	2016-2017	Variation
Acquisitions	90	91	1
Communications	105	97	-8
Ressources financières	88	112	24
Ressources humaines	287	292	5
Ressources informationnelles	820	843	23
Ressources matérielles	188	196	8
Administration	220	212	-8
<b>Total<sup>7</sup></b>	<b>1 798</b>	<b>1 843</b>	<b>45</b>

### Heures rémunérées en 2016-2017<sup>8</sup>

Ce tableau présente la répartition par domaines d'activités des heures rémunérées pour l'année 2016 2017.

Domaines d'activités	2015-2016	2016-2017	Variation
Acquisitions	S. O.	155 580,95	S. O.
Communications	S. O.	181 467,44	S. O.
Ressources financières	S. O.	185 620,55	S. O.
Ressources humaines	S. O.	520 618,40	S. O.
Ressources informationnelles	S. O.	1 521 829,19	S. O.
Ressources matérielles	S. O.	360 807,68	S. O.
Administration	S. O.	372 484,42	S. O.
<b>Total en heures rémunérées<sup>9</sup></b>	<b>S. O.</b>	<b>3 298 408,63<sup>10</sup></b>	<b>S. O.</b>
<b>Total en ETC transposés<sup>11</sup></b>	<b>S. O.</b>	<b>1 806,06</b>	<b>S. O.</b>

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

7 Ce tableau ne présente pas le niveau d'effectif, ni la consommation des heures rémunérées transposées en équivalents temps complet (ETC) par rapport à la cible du niveau d'effectif établie par le Conseil du trésor.

8 Cette nouvelle façon de présenter l'information découle d'une décision du Conseil du trésor du 17 mai 2016 (C.T. 216343) concernant l'établissement du niveau d'effectif dont dispose chaque ministre pour l'ensemble des organismes publics dont le personnel est assujéti à la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) et dont il est responsable.

9 Le total des heures rémunérées comprend les heures travaillées et les heures effectuées en temps supplémentaire par le personnel régulier et occasionnel à l'exclusion des stagiaires et des étudiants.

10 Ce nombre exclut les heures rémunérées associées au Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH) (36 617,83 heures) et au redéploiement des effectifs de Revenu Québec (6 247,6 heures) pour un total de 42 865,43 heures rémunérées.

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

## FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

En 2016-2017, 1,4 million de dollars (y inclus le salaire des personnes qui ont assisté à la formation) ont été alloués à la formation et au perfectionnement des compétences, soit l'équivalent de 1,0 % de la masse salariale, comparativement à 1,2 % en 2015-2016. Ainsi, le Centre respecte l'objectif de 1 % fixé par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (chapitre D-8.3).

### Dépenses destinées à la formation et au développement du personnel

(étudiants et stagiaires exclus)

2015-2016 <sup>12</sup>	2016-2017
1 835 511 \$	1 402 167 \$

### Évolution des dépenses en formation

Année	Proportion de la masse salariale (%)	Nombre moyen de jours de formation par personne <sup>13</sup>	Montants alloués par personne
2015-2016 <sup>14</sup>	1,2 %	1,14	1 021 \$
2016-2017	1,0 %	1,42	761 \$

### Jours de formation selon les catégories d'emploi

Année	Cadres <sup>15</sup>	Professionnels	Fonctionnaires <sup>16</sup>	Total année
2015-2016 <sup>17</sup>	40,1	1 327,2	678,9	2 046,2
2016-2017	43,0	1 534,3	1 038,2	2 615,5

12 Les données pour 2015-2016 incluent le personnel du SAG qui a été transféré au MTMDET en cours d'année.

13 Le dénominateur pour le calcul du nombre de jours de formation et les sommes allouées par personne est le nombre total d'employés. Il se calcule en personnes et non en ETC. Le total des employés représente tous les employés de l'organisation, y compris les cadres et les administrateurs de l'État, à l'exception des stagiaires et des étudiants. Il exclut également Revenu Québec et les personnes inscrites au PDEIPH.

14 Les données pour 2015-2016 incluent les dépenses de formation du personnel du SAG qui a été transféré au MTMDET en cours d'année.

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

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

17 Les données pour 2015-2016 incluent les dépenses de formation du personnel du SAG qui a été transféré au MTMDET en cours d'année.

## PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### Nombre d'employés qui ont pris leur retraite, par catégories d'emploi<sup>18</sup>

Année	Cadres	Professionnels	Fonctionnaires	Total année
2014-2015	5	30	42	77
2015-2016	5	22	21	48
2016-2017	13	43	35	91

### Indicateur du taux de départ volontaire du personnel régulier<sup>19</sup>

Année	Taux de départ volontaire (%) <sup>20</sup>
2014-2015	14,24
2015-2016	9,68
2016-2017	15,60

## MOBILISATION DU PERSONNEL ET CLIMAT DE TRAVAIL

### Mobilisation du personnel

Afin de réaliser les actions prévues à son plan de transformation organisationnelle, le Centre doit pouvoir compter sur un personnel mobilisé, qui partage les objectifs et la vision de l'organisation. S'appuyant sur ce principe, la Stratégie de mobilisation du personnel 2016-2018, maintenant en vigueur, s'articule autour des quatre grands leviers suivants : l'adhésion du personnel à la vision, à la mission, aux valeurs et aux objectifs stratégiques de l'organisation, les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et le leadership des gestionnaires.

18 Ces données incluent le personnel régulier et occasionnel.

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

20 La variation d'une année à l'autre s'explique principalement par la variation du nombre de départs à la retraite.

## Développement du leadership mobilisant

---

Considérant que les gestionnaires jouent un rôle de premier plan pour favoriser la mobilisation du personnel, une rencontre qui leur était destinée a permis de communiquer un message et une vision commune de la mobilisation. Un atelier de sensibilisation sur les pratiques de gestion mobilisatrices a été diffusé à 87 cadres de l'organisation.

## Consultation du personnel

---

La communication avec les membres du personnel et leur engagement dans le processus décisionnel du Centre favorisent leur participation à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Trois rencontres ont été tenues avec le président-directeur général cette année, soit deux avec des membres du personnel et une avec des cadres. Ces moments de partage sur des thèmes variés avaient pour objectifs de contribuer à la reconnaissance du personnel et de favoriser le sentiment d'appartenance à l'organisation. Ils ont représenté une plateforme d'échanges significative, puisque l'engagement du personnel est un élément-clé du succès de l'organisation.

Créé à l'hiver 2016, le Réseau jeunesse (RJ) du Centre constitue le lieu de réseautage par excellence pour les employés de 35 ans ou moins. En favorisant une meilleure compréhension globale de l'organisation et la coopération avec les autres employés, le RJ vise à faire connaître et reconnaître les jeunes dans leur travail et ainsi stimuler leur sentiment d'appartenance. Le RJ a publié son plan d'action 2016-2018, dont les trois axes d'intervention sont l'information, la mobilisation et la représentation auprès des autorités. En créant un espace propre aux jeunes, qui leur permet de s'exprimer et d'influencer le changement, le RJ constitue un levier de mobilisation important au sein de l'organisation.

## Qualité de vie au travail

---

La qualité de vie au travail (QVT) se définit comme un facteur essentiel au dynamisme et au succès d'une organisation et elle facilite à la fois la mobilisation et la satisfaction des employés. Dans cette optique, le Centre a adopté un nouveau plan visant l'amélioration de la qualité de vie au travail. Ce plan représente une démarche importante pour l'organisation, puisqu'il engage celle-ci à plusieurs égards, notamment par l'établissement de nouveaux mécanismes de communication et de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines. De façon à répondre aux besoins plus particuliers reconnus dans leur secteur respectif, chacune des vice-présidences a également poursuivi ses efforts en matière de QVT par la tenue de rencontres des membres des comités QVT sectoriels et la réalisation d'actions spéciales.

## Reconnaissance

---

Un événement de reconnaissance pour souligner le départ à la retraite d'employés qui ont quitté le Centre en 2015-2016 ainsi que la mise en évidence de l'engagement des employés qui ont cumulé 25 ans de service a été tenu. Cet événement a permis de reconnaître la contribution significative à la réussite de l'organisation des 55 employés qui y ont participé.

## Accueil des nouveaux employés

---

Le Centre est convaincu que les efforts investis lors de l'accueil et de l'intégration des employés ont des retombées positives sur la fidélisation du personnel et sur la performance organisationnelle, ce qui contribue à en faire un employeur de choix. Dans cette optique, le processus d'accueil et d'intégration du nouvel employé a été revu et amélioré au cours des derniers mois. Celui-ci vise notamment à :

- > Offrir de l'information commune à l'ensemble des gestionnaires afin d'harmoniser les pratiques sectorielles à cet égard.
- > Préciser les rôles et les responsabilités des acteurs concernés et leur fournir des outils appropriés.
- > Favoriser le développement du sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail des employés.
- > Contribuer à l'enrichissement de la qualité de vie au travail.

Par le fait même, le processus d'accueil et d'intégration du nouveau gestionnaire a également été lancé. Avec ce processus d'accueil, le Centre a tenu douze ateliers d'intégration des nouveaux employés et gestionnaires auxquels 271 personnes ont participé.

Par l'intermédiaire de questionnaires en ligne, l'appréciation de ces activités d'accueil et d'intégration a pu être évaluée. Au total, 91 % des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de l'accueil qui leur a été réservé alors que 87 % des répondants affirment être satisfaits ou très satisfaits de leur intégration six mois après leur entrée en fonction. Les actions entreprises à cet égard au cours des dernières années ont donc porté fruits.

## Climat de travail

---

Le Centre réaffirme son engagement à fournir un lieu où le climat de travail est empreint de respect, de civilité et exempt de toute forme de harcèlement. À cet effet, près de soixante personnes ont participé à l'une ou l'autre des six séances de formation sur les thèmes du règlement d'un conflit, de la civilité et du climat de travail offertes cette année. De plus, une capsule d'information à portée éducative a été diffusée dans l'intranet.

## Développement des compétences

---

L'organisation doit s'assurer du perfectionnement adéquat de son personnel. C'est notamment en misant sur la compétence et l'expertise des ressources humaines que le Centre pourra accroître sa crédibilité auprès de ses différents clients et partenaires et ainsi devenir un allié de choix de l'administration publique. Dans cette perspective, le Plan d'action en matière de développement des compétences 2016-2019 a été lancé. Il vise la mise en œuvre d'actions ciblées permettant de combler des besoins stratégiques de formation et il s'inscrit dans le cadre des travaux du chantier 1 de l'axe 5 du plan de transformation organisationnelle. Sept actions prioritaires ont été déterminées et elles seront réalisées d'ici 2019, parmi lesquelles se trouve le développement de formations sur des compétences ciblées associées aux valeurs du Centre, des parcours de formation pour des fonctions-clés de l'organisation (chefs d'équipe, adjoints administratifs et adjoints exécutifs) et une approche structurée en matière de leadership de gestion.

Afin que les activités de développement des compétences soient adaptées au contexte du Centre, une programmation trimestrielle de formation interne est offerte au personnel. Parmi les activités diffusées, soulignons notamment que :

- > Quatre ateliers de formation destinés aux chefs d'équipe et professionnels en situation de gestion ont permis de former 31 personnes sur la maîtrise de leur rôle de chef d'équipe.
- > Trois séances de formation sur la gestion des contributions ont permis à 25 chefs d'équipe et à des professionnels en situation de gestion de maîtriser davantage cet exercice.

## Relève de gestion

---

Considérant que le développement de la relève représente un moyen considérable pour favoriser la mobilisation du personnel d'encadrement, le Centre a tenu une deuxième activité associée au programme de relève de gestion, qui s'adressait cette fois aux cadres admissibles à la classe 2. Ce programme vise à développer l'expertise de gestion du Centre et à outiller les dix finissants du programme pour qu'ils puissent relever de nouveaux défis professionnels grâce à leur participation à des ateliers de formation et d'échanges ainsi qu'à l'élaboration d'un plan individualisé de développement des compétences.

## Prévention et promotion de la santé

---

En matière de prévention et de promotion de la santé, le Centre a maintenu ses investissements en assurant la réalisation de ses activités phares telles que les interventions en ergonomie et les activités de gestion des risques menaçant la santé et la sécurité.

Plus précisément, l'équipe de prévention a réalisé 332 interventions personnalisées auprès du personnel. Pour l'année 2016-2017, elle a rédigé 18 nouveaux programmes de prévention et elle a inspecté onze milieux de travail dans le but de mettre à jour leur programme de prévention. Le Centre a accompagné à deux reprises les équipes de la santé publique dans le cadre des inspections relatives à l'établissement de programmes de santé. Également, le Centre a tenu sa campagne annuelle de vaccination antigrippale. À cette occasion, 251 employés ont reçu le vaccin, ce qui représente 15 % du personnel qui a été vacciné dans son milieu de travail.

Par ailleurs, le Centre a offert du soutien aux comités de santé et sécurité au travail, notamment en donnant son appui en matière de fonctionnement et d'expertise en santé et sécurité au travail. À cet égard, les comités de quatre des établissements occupés par le Centre ont été maintenus ou ont démarré leurs activités. En ce qui concerne les activités de promotion de la santé, le Centre a proposé et réalisé différentes activités durant l'année 2016-2017 :

- > Reconstitution du programme de soutien financier à la pratique régulière d'activités physiques; les employés se sont prévalus du programme à 359 reprises.
- > Participation au Défi Entreprises pour une troisième année consécutive; 53 membres du personnel se sont inscrits et ont participé à cette activité.
- > Diffusion de formations de groupe dans le cadre des midis-actifs dans trois des établissements occupés par le Centre; 78 membres du personnel y ont participé.
- > Organisation d'une activité de promotion de l'activité physique dans le cadre de la Journée nationale du sport et de l'activité physique à laquelle 112 membres du personnel ont participé.
- > Diffusion de conférences au sujet de la nutrition dans quatre établissements occupés par le Centre.
- > Collaboration avec Héma-Québec pour des collectes de sang dans deux des établissements occupés par le Centre. Au total, 69 employés ont fait un don de sang à l'occasion de ces collectes.

En 2016-2017, le Centre a poursuivi la mise en application de son cadre de gestion favorisant la réadaptation et la réintégration au travail à la suite d'une période d'invalidité. Découlant de ce cadre, une formation à l'intention des gestionnaires et des chefs d'équipe a été présentée. Au cours des quatre ateliers, cinq gestionnaires et treize chefs d'équipe ont pu connaître les processus de gestion de l'invalidité, tant en ce qui concerne l'arrêt de travail que la réintégration au travail.

Par le développement et la mise en application de ses divers programmes de santé et sécurité, et en cautionnant la participation de son personnel à diverses activités de promotion de la santé et des saines habitudes de vie, le Centre souhaite témoigner de l'importance qu'il accorde à la santé des personnes au travail. Cette sensibilisation en matière de gestion des risques en milieu de travail et de retour au travail après une absence pour invalidité vise tout autant les rôles et responsabilités des employés que ceux des gestionnaires.

## Programme d'aide aux employés (PAE)

---

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

En 2016-2017, 300 personnes ont eu recours au programme d'aide comparativement à 284 en 2015-2016, ce qui porte le taux de fréquentation à 16,3 % comparativement à 13,2 % pour l'année précédente.

Année	Nombre de personnes qui ont eu recours au PAE	Taux de fréquentation <sup>21</sup>
2014-2015	309	15,0 %
2015-2016	284	13,2 %
2016-2017	300	16,3 %

## BONIS AU RENDEMENT

---

Conformément aux dispositions prévues à l'article 8 de la Loi mettant en oeuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette (chapitre 20), aucun boni au rendement n'a été accordé aux cadres et aux titulaires d'un emploi supérieur pour l'année 2016-2017 à la suite de la période d'évaluation du rendement.

---

21 Ce taux est établi sur la base du nombre de membres du personnel en place.

## RESSOURCES INFORMATIONNELLES

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

### DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS PRÉVUS ET RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES POUR 2016-2017

Description	Dépenses et investissements prévus (k\$)	Dépenses et investissements réels (k\$)	Explication sommaire des écarts
Total des activités d'encadrement	13 872,7	<b>11 654,7</b>	L'écart s'explique principalement par l'internalisation du personnel et la diminution des taux dans les nouveaux contrats.
Total des activités de continuité	375 006,7	<b>356 957,9</b>	L'écart s'explique par des besoins d'investissement réels qui se sont avérés moindres que ceux budgétés.
Total des projets	27 090,6	<b>13 236,8</b>	L'écart s'explique particulièrement par l'annulation de projets ainsi que par des coûts qui se sont avérés finalement moindres que prévu. De plus, une provision avait été réservée pour démarrer la réalisation de nouveaux projets alors que ceux-ci sont toujours en phase d'étude.
Total des dépenses et investissements en ressources informationnelles	415 970	<b>381 849,4</b>	

## LISTE ET ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPAUX PROJETS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES 2016-2017

Liste des projets	Avancement
Résultats applicatifs de la mise à niveau des logiciels des postes de travail (phase Réalisation)	100 %
SAGIR phase SGR3 – Dotation en ligne	100 %
MANLPT – Mise à niveau des logiciels des postes de travail	100 %
Migration de l'infrastructure de messagerie vers Exchange 2010 de l'ITP (phase Réalisation)	100 %
Mise à niveau du PGI – Réalisation	3 %
Programme d'amélioration de la couverture RENIR	64 %

## LISTE ET RESSOURCES AFFECTÉES AUX PRINCIPAUX PROJETS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES POUR 2016-2017

Liste des projets	Valeur du projet (k\$)	Ressources humaines prévues (ETC) <sup>22</sup>	Ressources humaines utilisées (ETC) <sup>23</sup>	Ressources financières prévues (k\$)	Ressources financières utilisées (k\$)	Explication sommaire des écarts
Résultats applicatifs de la mise à niveau des logiciels des postes de travail (phase Réalisation)	5 273,3	0	0	257,5	65	Les ajustements aux solutions applicatives se sont avérés moindres que prévu.
SAGIR phase SGR3 – Dotation en ligne	24 000,0	0	1	765,5	1 053,2	Des travaux supplémentaires ont été requis pour livrer une solution complète répondant aux besoins particuliers de la clientèle.
MANLPT – Mise à niveau des logiciels des postes de travail	21 965,1	0,4	0,5	2 190,6	295,4	Des sommes avaient été prévues pour répondre à des demandes de changement anticipées mais non concrétisées.
Migration de l'infrastructure de messagerie vers Exchange 2010 de l'ITP (phase Réalisation)	1 282,3	0	0,3	120	77	Les travaux ont été regroupés et assignés à un prestataire à forfait de manière à obtenir une économie.
Mise à niveau du PGI – Réalisation	37 385,1	17,0	4,6	7 267,8	1 213,8	Retards encourus relativement aux travaux entourant la migration des composants.
Programme d'amélioration de la couverture RENIR	24 102,3	8,7	5,6	5 831,9	8 845,7	Acquisition anticipée d'équipement et devancement de l'ingénierie de conception de neuf sites pour une livraison des sites à l'automne 2017.

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

23 Idem.

# RÉSULTATS FINANCIERS

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

Les résultats de 2016-2017 font état de revenus de 558,7 millions de dollars et de charges de 541,4 millions de dollars. Ils présentent ainsi un excédent de 17,3 millions de dollars.

## REVENUS

Pour l'exercice 2016-2017, les revenus ont connu une baisse globale de 8,6 % par rapport à l'exercice 2015-2016. Ils sont passés de 611,0 millions de dollars à 558,7 millions de dollars. Cette diminution est principalement attribuable au transfert du Service aérien gouvernemental (SAG) le 1<sup>er</sup> janvier 2016 au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET).

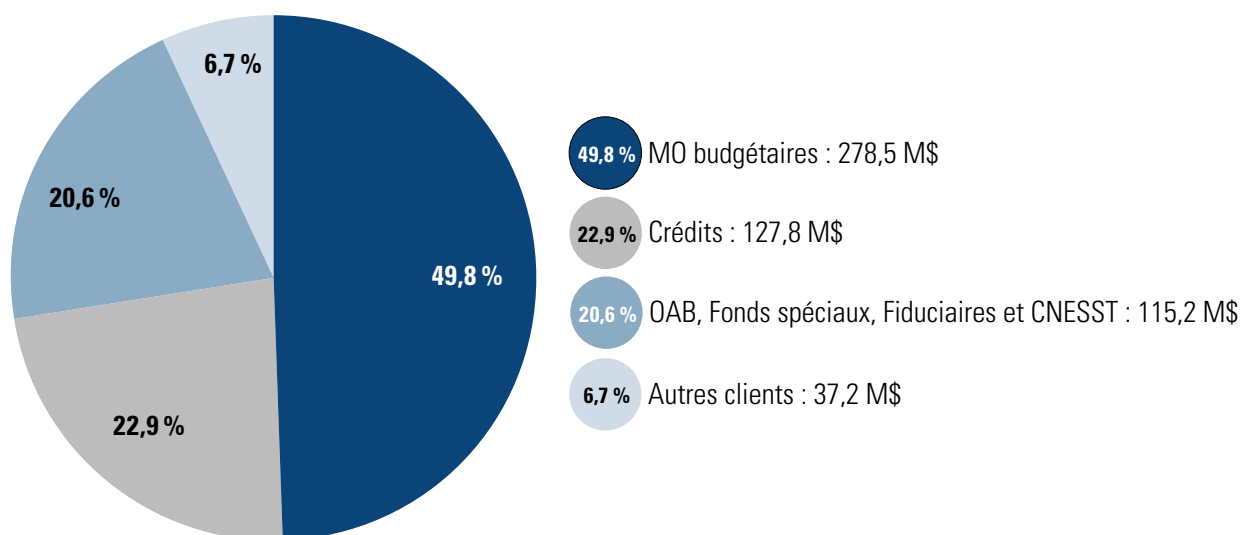
## RÉPARTITION DES REVENUS PAR CATÉGORIES DE CLIENTS

Catégories de clients	2016-2017 En M\$	2015-2016* En M\$
Ministères et organismes budgétaires	278,5	301,4
Crédits versés par le SCT	127,8	128,8
Organismes autres que budgétaires et Fonds spéciaux	90,6	102,5
Retraite Québec et autres fiduciaires	12,5	12,1
Entreprises privées**	12,8	30,6
Entreprises du gouvernement	4,6	4,8
Municipalités	7,1	9,2
Réseau de la santé	6,6	6,0
Réseau de l'éducation	3,4	4,0
Autres :	-	-
▶ CNESST	12,1	10,2
▶ Gouvernement du Canada	0,2	0,8
▶ Autres	2,5	0,6
<b>Total des revenus</b>	558,7	611,0

\* Les revenus incluent ceux du Service aérien gouvernemental (1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2015).

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

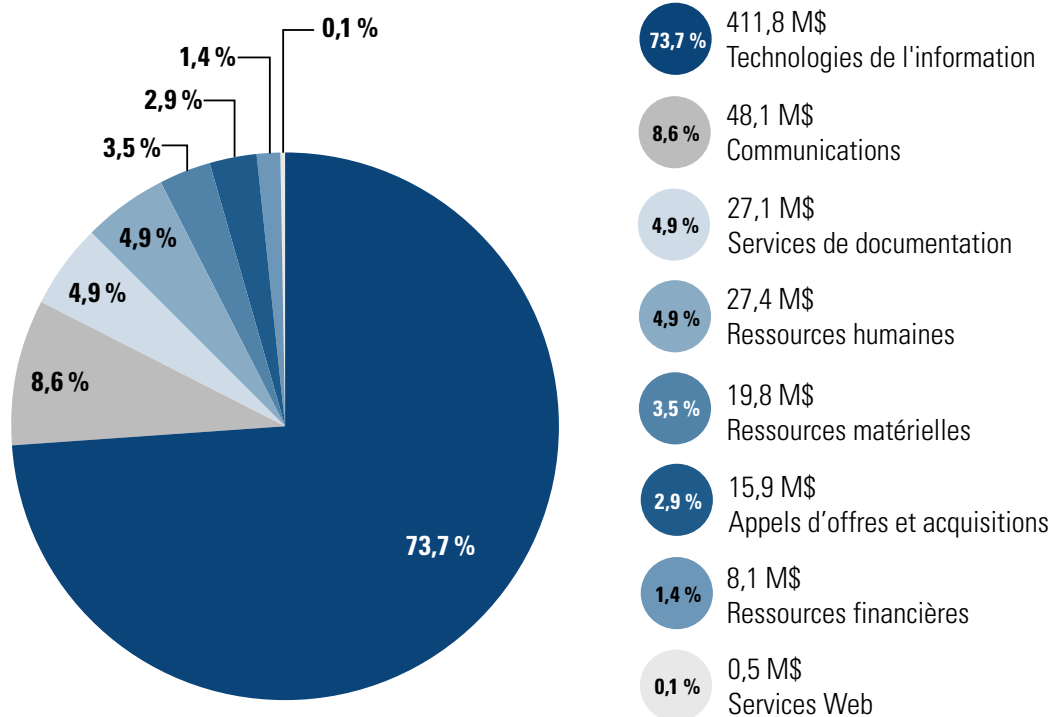
## REVENUS PAR CATÉGORIES DE CLIENTS POUR 2016-2017 (558,7 M\$)



## RÉPARTITION DES REVENUS PAR DOMAINES D'AFFAIRES

Domaines d'affaires	2016-2017 En M\$	2015-2016 En M\$
Technologies de l'information	411,8	<b>420,7</b>
Communications	48,1	<b>49,6</b>
Services de documentation	27,1	<b>28,1</b>
Ressources humaines	27,4	<b>26,3</b>
Ressources matérielles	19,8	<b>19,0</b>
Appels d'offres et acquisitions	15,9	<b>13,1</b>
Ressources financières	8,1	<b>4,9</b>
Services Web	0,5	<b>0,8</b>
Service aérien gouvernemental	0,0	<b>48,5</b>
<b>Total</b>	558,7	<b>611,0</b>

## REVENUS PAR DOMAINES D'AFFAIRES POUR 2016-2017 (558,7 M\$)



## CHARGES

Les charges pour l'exercice 2016-2017 présentent une diminution de 6,3 %, soit de 36,3 millions de dollars par rapport à 2015-2016. Cette baisse est principalement attribuable au transfert du Service aérien gouvernemental le 1<sup>er</sup> janvier 2016 au MTMDET.

## INVESTISSEMENTS

En 2016-2017, le Centre a réalisé des investissements de 35,7 millions de dollars répartis comme suit :

Améliorations locatives	0,9 million de dollars
Projet SAGIR	1,6 million de dollars
Acquisition d'équipements informatiques et de logiciels	2,2 millions de dollars
Acquisition d'équipements spécialisés et autres	6,4 millions de dollars
Infrastructures de communication pour le RENIR	10,1 millions de dollars
Développement de systèmes informatiques et acquisition de logiciels	14,5 millions de dollars

# LES ÉTATS FINANCIERS

## RAPPORT DE LA DIRECTION

---

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

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

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

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

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

Le président-directeur général p. i.,

La vice-présidente aux ressources humaines et financières,

**Original signé**

---

Roger Paquet

**Original signé**

---

Caroline Drouin

Québec, 15 septembre 2017



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

---

À l'Assemblée nationale

### **Rapport sur les états financiers**

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints du Centre de services partagés du Québec, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2017, l'état des résultats et de l'excédent cumulé, l'état de la variation de la dette nette et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives inclus dans les notes complémentaires.

#### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

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

#### *Responsabilité de l'auditeur*

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

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

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

#### *Opinion*

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du Centre de services partagés du Québec au 31 mars 2017, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### **Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

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

Pour la vérificatrice générale du Québec,

#### ***Original signé***

---

Serge Giguère, CPA auditeur, CA  
Vérificateur général adjoint

Québec, 15 septembre 2017

# ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017

	2017		2016
	Budget	Réel	Réel
<b>REVENUS</b>			
Biens et services	567 000 000 \$	561 933 637 \$	611 055 793 \$
Escomptes et rabais sur ventes	(4 500 000)	(6 237 464)	(5 026 787)
Contributions du gouvernement du Québec	2 800 000	2 796 900	2 796 900
Autres revenus	100 000	213 213	2 149 130
	<u>565 400 000</u>	<u>558 706 286</u>	<u>610 975 036</u>
<b>CHARGES</b>			
Traitements et avantages sociaux	140 900 000	136 402 593	143 432 098
Services professionnels et auxiliaires	94 800 000	77 683 105	90 060 805
Transport et communications	115 200 000	113 621 946	125 514 376
Placement média	20 200 000	27 424 932	26 713 483
Poste et messageries	9 200 000	8 998 614	9 371 811
Entretien, réparations et support informatique	55 300 000	58 524 945	46 164 306
Fournitures et approvisionnement	5 700 000	5 055 168	8 310 755
Carburant	200 000	191 300	4 607 952
Location - immeubles et autres	23 200 000	22 023 372	24 393 756
Assurances		-	305 280
Droits d'auteurs et licences	12 700 000	13 900 109	12 148 177
Frais financiers	11 300 000	10 067 157	11 566 653
Formation et perfectionnement	1 200 000	677 956	1 347 755
Taxes et permis	200 000	120 328	151 119
Amortissement des immobilisations corporelles	67 500 000	66 359 835	71 381 464
Perte à la disposition des immobilisations corporelles		238 623	2 597 210
Autres	4 000 000	100 878	(343 071)
	<u>561 600 000</u>	<u>541 390 861</u>	<u>577 723 929</u>
<b>EXCÉDENT DE L'EXERCICE</b>	3 800 000 \$	17 315 425	33 251 107
<b>EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>		68 288 866	92 816 614
<b>TRANSFERT DE L'EXCÉDENT CUMULÉ AU FONDS AÉRIEN</b>		-	(57 778 855)
<b>EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE (note 11)</b>		<u>85 604 291 \$</u>	<u>68 288 866 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 MARS 2017

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		
Avances au fonds général du fonds consolidé du revenu (note 3)	42 542 595 \$	63 515 217 \$
Créances (note 4)	138 554 211	105 204 358
Stocks destinés à la vente	5 061 775	5 425 754
Effet à recevoir du gouvernement du Québec (note 5)	129 185	-
	<u>186 287 766</u>	<u>174 145 329</u>
<b>PASSIFS</b>		
Emprunts temporaires (note 6)	215 661 443	212 137 293
Charges à payer et frais courus (note 7)	82 703 303	98 046 499
Effet à payer au gouvernement du Québec (note 5)	-	9 392 558
Revenus perçus d'avance	1 403 572	1 372 177
Dette à long terme (note 8)	194 351 465	205 842 429
Provision pour congés de maladie (note 9)	25 576 571	28 739 943
Provision pour vacances (note 9)	15 794 436	16 170 801
	<u>535 490 790</u>	<u>571 701 700</u>
<b>DETTE NETTE</b>	<u>(349 203 024)</u>	<u>(397 556 371)</u>
<b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>		
Immobilisations corporelles (note 10)	422 823 795	453 772 923
Stocks de fournitures	2 640	61 119
Charges payées d'avance	11 980 880	12 011 195
	<u>434 807 315</u>	<u>465 845 237</u>
<b>EXCÉDENT CUMULÉ</b> (note 11)	<u>85 604 291 \$</u>	<u>68 288 866 \$</u>
<b>OBLIGATIONS CONTRACTUELLES</b> (note 12)		
<b>ÉVENTUALITÉS</b> (note 17)		

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La présidente du conseil d'administration,

Le président-directeur général p. i.,

*Original signé*

Guylaine Rioux

*Original signé*

Roger Paquet

## ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017

	2017		2016
	Budget	Réel	Réel
<b>EXCÉDENT DE L'EXERCICE</b>	3 800 000 \$	17 315 425 \$	33 251 107 \$
Variations dues aux immobilisations corporelles :			
Acquisitions	(74 400 794)	(35 540 162)	(44 870 852)
Amortissement	67 500 000	66 359 835	71 381 464
Pertes à la disposition		238 623	2 597 210
Produits de disposition		24 935	36 676
Intérêts capitalisés	(599 206) \$	(134 103)	(300 286)
		30 949 128	28 844 212
Acquisition de stocks de fournitures		-	(6 589 039)
Acquisition de charges payées d'avance		(29 185 065)	(29 009 630)
Utilisation de stocks de fournitures		58 479	4 941 557
Utilisation de charges payées d'avance		29 215 380	27 965 919
		88 794	(2 691 193)
<b>DIMINUTION DE LA DETTE NETTE DE L'EXERCICE</b>		48 353 347	59 404 126
<b>DETTE NETTE TRANSFÉRÉE AU FONDS AÉRIEN LE 1<sup>er</sup> JANVIER 2016</b>		-	64 570 031
<b>DETTE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>		(397 556 371)	(521 530 528)
<b>DETTE NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>		<u>(349 203 024) \$</u>	<u>(397 556 371) \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>		
Excédent de l'exercice	17 315 425 \$	33 251 107 \$
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Ajustement de la dette à long terme au taux effectif	-	16 583
Amortissement des immobilisations corporelles	66 359 835	71 381 464
Frais financiers capitalisés aux emprunts temporaires	2 790 878	3 471 716
Pertes à la disposition des immobilisations corporelles	238 623	2 597 210
	<u>86 704 761</u>	<u>110 718 080</u>
Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement (note 13)	(49 162 318)	9 180 338
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement</b>	<u>37 542 443</u>	<u>119 898 418</u>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(47 948 491)	(41 404 966)
Produits de disposition d'immobilisations corporelles	24 935	36 676
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement en immobilisations</b>	<u>(47 923 556)</u>	<u>(41 368 290)</u>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Emprunts temporaires excluant les frais financiers capitalisés	18 300 000	7 315 436
Remboursement des emprunts temporaires	(17 400 545)	(39 487 727)
Nouvelle dette à long terme	860 703	4 629 233
Remboursement de la dette à long terme	(12 351 667)	(15 999 765)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<u>(10 591 509)</u>	<u>(43 542 823)</u>
<b>(DIMINUTION) AUGMENTATION DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE</b>	(20 972 622)	34 987 305
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	63 515 217	65 277 265
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE TRANSFÉRÉS AU FONDS AÉRIEN LE 1<sup>er</sup> JANVIER 2016</b>	-	(36 749 353)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE (note 13)</b>	<u>42 542 595 \$</u>	<u>63 515 217 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 1. CONSTITUTION ET OBJET

---

Le Centre de services partagés du Québec (Centre) est une personne morale, mandataire de l'État, créée en vertu de la *Loi sur le Centre de services partagés du Québec* (RLRQ, chapitre C-8.1.1) entrée en vigueur le 6 décembre 2005. Le Centre a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et de moyens de communication.

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

- 1° acheter et louer pour les organismes publics les biens meubles ;
- 2° favoriser la réutilisation des biens des organismes publics et en disposer lorsqu'ils ne sont plus requis ;
- 3° développer et fournir des produits et services en matière de technologies de l'information et de télécommunication et en assurer la gestion et la maintenance ;
- 4° développer et fournir des solutions d'affaires en gestion des ressources ;
- 5° fournir tout autre service, professionnel ou autre, dont les organismes publics peuvent avoir besoin, tels l'impression, l'édition, la publication, la commercialisation, le placement média, l'audiovisuel, les expositions, la reprographie, le courrier et l'entretien de l'équipement ;
- 6° procéder à des regroupements de services et les gérer ;
- 7° gérer les droits d'auteur des documents des organismes publics, conformément aux normes élaborées conjointement par le ministre de la Culture et des Communications et le président du Conseil du trésor, et veiller à leur application ;

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

En vertu de l'article 984 de la *Loi sur les impôts* (RLRQ, c. I-3) et de l'article 149 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LRC, 1985, 5<sup>e</sup> suppl.), le Centre n'est pas assujéti aux impôts sur le revenu.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

---

### RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

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

### UTILISATION D'ESTIMATIONS

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

### ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

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

### INSTRUMENTS FINANCIERS

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

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

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

### REVENUS

#### Biens et services

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

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

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

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES [suite]

---

### **Contributions du gouvernement du Québec**

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

### **ACTIFS FINANCIERS**

#### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La politique du Centre consiste à présenter les avances au fonds général du fonds consolidé du revenu dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

#### **Stocks destinés à la vente**

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

### **PASSIFS**

#### **Régimes de retraite**

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

#### **Congés de maladie et de vacances**

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

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

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

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES [suite]

---

### ACTIFS NON FINANCIERS

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

#### Immobilisations corporelles

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

Améliorations locatives	2 à 15 ans
Équipement spécialisé	3 à 15 ans
Infrastructure de radiocommunication	5 à 30 ans
Équipement informatique	3 à 15 ans
Mobilier et équipement de bureautique	3 à 5 ans
Matériel roulant	3 à 5 ans
Systèmes informatiques et logiciels	2 à 15 ans
Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR)	13 à 22 ans

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

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

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

#### Stocks de fournitures

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

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 3. AVANCES AU FONDS GÉNÉRAL DU FONDS CONSOLIDÉ DU REVENU

Ces avances portent intérêt au taux préférentiel de la Banque Nationale du Canada moins 2,50 %. Au 31 mars 2017, le taux d'intérêt de ces avances est de 0,20 % (2016 : 0,20 %).

## 4. CRÉANCES

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Comptes clients - biens et services	130 768 726 \$	96 625 882 \$
Taxes à la consommation	7 763 887	8 452 055
Autres	21 596	126 421
	<u>138 554 211 \$</u>	<u>105 204 358 \$</u>

## 5. EFFET À RECEVOIR DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC ET EFFET À PAYER AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

L'effet à recevoir du gouvernement du Québec ne porte pas intérêt. Il représente les sommes devant être transférées au Centre, relativement aux banques de congés de maladie, aux banques de vacances ainsi qu'aux banques de temps supplémentaire, qui étaient gagnées par les employés avant leur transfert. L'effet à recevoir au 31 mars 2017, calculé par le gouvernement du Québec s'établit à 129 185 \$ (2016 : Effet à payer au gouvernement du Québec : 9 392 558 \$).

## 6. EMPRUNTS TEMPORAIRES

Le gouvernement du Québec a autorisé, par décret, le Centre à instituer un régime d'emprunts lui permettant d'emprunter à court terme ou au moyen d'une marge de crédit, auprès d'institutions financières ou auprès du ministre des Finances, à titre de gestionnaire du Fonds de financement, ou à long terme, auprès du ministre des Finances, à titre de gestionnaire du Fonds de financement, et ce, pour un montant n'excédant pas 372,6 millions de dollars (2016 : 372,6 millions de dollars) jusqu'au 31 mai 2017. Cette limite concerne uniquement les emprunts temporaires, les nouvelles dettes à long terme et les refinancements de dette à long terme pour la période couverte par le décret.

Les emprunts temporaires portent intérêt au taux moyen des acceptations bancaires de 30 jours plus 0,30 %. Le taux au 31 mars 2017 est de 1,21 % (2016 : 1,20 %).

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 7. CHARGES À PAYER ET FRAIS COURUS

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Fournisseurs et frais courus	72 368 499 \$	90 255 325 \$
Traitements	2 967 802	1 782 215
Avantages sociaux	3 427 756	2 861 676
Intérêts à payer	2 200 974	2 351 294
Taxes à la consommation	814 156	105 376
Autres	924 116	690 613
	<u>82 703 303 \$</u>	<u>98 046 499 \$</u>

## 8. DETTE À LONG TERME

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Dû au gouvernement du Québec, sans intérêt et sans modalité de remboursement.	20 229 859 \$	20 229 859 \$
Emprunts auprès de la Société québécoise des infrastructures portant intérêt à des taux variant de 2,15 % à 4,60 % remboursables par versements mensuels variant de 453 \$ à 27 740 \$ et venant à échéance entre le 31 mai 2017 et le 1 <sup>er</sup> juin 2030	12 934 692	13 987 269
Emprunts auprès du Fonds de financement portant intérêt à des taux effectifs variant de 3,42 % à 4,37 % remboursables par versements semestriels variant de 1 615 667 \$ à 4 975 782 \$ et par des versements finaux variant de 43 079 849 \$ à 44 848 103 \$ et venant à échéance entre le 1 <sup>er</sup> décembre 2017 et le 1 <sup>er</sup> décembre 2020	161 186 914	171 625 301
	<u>194 351 465 \$</u>	<u>205 842 429 \$</u>

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

	<u>Capital</u>	<u>Intérêts</u>	<u>Total</u>
2018	55 443 184 \$	6 924 675 \$	62 367 859 \$
2019	10 328 560	4 950 604	15 279 164
2020	10 341 950	4 519 665	14 861 615
2021	91 938 342	4 080 672	96 019 014
2022	1 175 006	193 230	1 368 236
2023 et suivants	5 333 828	504 227	5 838 055
Indéterminés	20 229 859	-	20 229 859
	<u>194 790 729 \$</u>	<u>21 173 073 \$</u>	<u>215 963 802 \$</u>

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 9. PROVISIONS POUR CONGÉS DE MALADIE ET VACANCES

	2017		2016	
	Congés de maladie	Vacances	Congés de maladie	Vacances
Solde au début	28 739 943 \$	16 170 801 \$	37 557 878 \$	19 409 610 \$
Charge de l'exercice	2 113 650	7 551 762	2 565 336	9 023 125
Prestations versées au cours de l'exercice	(5 289 335)	(8 034 557)	(5 580 734)	(9 069 285)
Transferts d'employés	12 313	106 430	(5 802 537)	(3 192 649)
Solde à la fin	25 576 571 \$	15 794 436 \$	28 739 943 \$	16 170 801 \$

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

Ce programme a été modifié en fonction de la convention collective 2015-2020 intervenue au niveau des conditions salariales des fonctionnaires du gouvernement du Québec. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2017, ces employés pourront accumuler les journées non utilisées de congés de maladie auxquelles ils ont droit annuellement jusqu'à un maximum de 20 jours en banque. Toute journée excédentaire sera payable à la fin de l'année civile. Il n'y aura aucune possibilité d'utiliser ces journées dans un contexte de départ en préretraite. Des mesures transitoires seront appliquées au cours des prochains exercices.

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

	2017	2016
Taux d'indexation	Entre 2,30 % et 4,08 %	Entre 2,85 % et 4,30 %
Taux d'actualisation	Entre 0 % et 3,44 %	Entre 0 % et 3,38 %
Durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs	13 ans	13 ans

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	COÛT - 2017				
	Solde au début	Acquisitions <sup>1</sup>	Transferts	Dispositions et ajustements	Solde à la fin
Terrain	10 000 \$	6 986 \$	- \$	- \$	16 986 \$
Améliorations locatives	26 430 075	399 935	-	(409 914)	26 420 096
Équipement spécialisé	125 242 243	32 675	124 628	(253 853)	125 145 693
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	205 285 327	45 293	5 665 278	(16 388)	210 979 510
Équipement informatique	64 079 427	2 072 579	20 170 285	(1 776 147)	84 546 144
Mobilier et équipement de bureau	1 971 764	147 410	-	(289 189)	1 829 985
Matériel roulant	906 402	72 632	-	(77 741)	901 293
Systèmes informatiques et logiciels	100 639 947	95 824	10 236 354	(2 596 399)	108 375 726
SAGIR	249 133 624	445 166	-	-	249 578 790
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	3 125 853	1 184 951	-	-	4 310 804
Autres systèmes informatiques	31 810 902	14 481 018	(30 406 639)	(1 950)	15 883 331
Améliorations locatives	-	500 466	-	-	500 466
Équipement spécialisé	1 016 583	6 167 142	(124 628)	-	7 059 097
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	4 796 701	10 022 188	(5 665 278)	-	9 153 611
	<u>814 448 848 \$</u>	<u>35 674 265 \$</u>	<u>- \$</u>	<u>(5 421 581) \$</u>	<u>844 701 532 \$</u>
	<b>AMORTISSEMENT CUMULÉ - 2017</b>				
	Solde au début	Amortissement de l'exercice	Dispositions et ajustements	Solde à la fin	Valeur nette comptable
Terrain	- \$	- \$	- \$	- \$	16 986 \$
Améliorations locatives	11 157 973	2 102 213	(393 392)	12 866 794	13 553 302
Équipement spécialisé	67 959 795	12 602 093	(451 252)	80 110 636	45 035 057
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	67 371 868	11 889 568	(16 388)	79 245 048	131 734 462
Équipement informatique	30 787 246	14 763 695	(1 532 637)	44 018 304	40 527 840
Mobilier et équipement de bureau	742 942	294 641	(90 214)	947 369	882 616
Matériel roulant	753 098	28 062	(77 741)	703 419	197 874
Systèmes informatiques et logiciels	57 903 279	14 691 671	(2 596 399)	69 998 551	38 377 175
SAGIR	123 999 724	9 987 892	-	133 987 616	115 591 174
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	-	-	-	-	4 310 804
Autres systèmes informatiques	-	-	-	-	15 883 331
Améliorations locatives	-	-	-	-	500 466
Équipement spécialisé	-	-	-	-	7 059 097
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	-	-	-	-	9 153 611
	<u>360 675 925 \$</u>	<u>66 359 835 \$</u>	<u>(5 158 023) \$</u>	<u>421 877 737 \$</u>	<u>422 823 795 \$</u>

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

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

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES (suite)

	COÛT - 2016				
	Solde au début	Acquisitions <sup>1</sup>	Transferts	Dispositions et ajustements	Solde à la fin
Terrain	10 000 \$	- \$	- \$	- \$	10 000 \$
Améliorations locatives	27 108 495	4 534 628	986 329	(6 199 377)	26 430 075
Équipement spécialisé	131 950 167	126 545	415 090	(7 249 559)	125 242 243
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	203 062 115	1 067 211	1 192 473	(36 472)	205 285 327
Équipement informatique	52 549 099	1 666 494	13 805 759	(3 941 925)	64 079 427
Mobilier et équipement de bureau	1 385 392	616 465	-	(30 093)	1 971 764
Matériel roulant	2 039 378	25 365	-	(1 158 341)	906 402
Aéronefs	307 797 659	1 553 698	-	(309 351 357)	-
Systèmes informatiques et logiciels	95 998 535	946 254	12 411 532	(8 716 374)	100 639 947
SAGIR	235 855 949	(116 125)	13 393 800	-	249 133 624
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	10 729 297	3 997 557	(13 393 800)	1 792 799	3 125 853
Autres systèmes informatiques	39 212 313	22 655 073	(26 217 291)	(3 839 193)	31 810 902
Améliorations locatives	455 944	530 385	(986 329)	-	-
Équipement spécialisé	149 565	1 282 108	(415 090)	-	1 016 583
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	197 283	5 791 891	(1 192 473)	-	4 796 701
Aéronefs	17 355 087	493 589	-	(17 848 676)	-
	<b>1 125 856 278 \$</b>	<b>45 171 138 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(356 578 568) \$</b>	<b>814 448 848 \$</b>

	AMORTISSEMENT CUMULÉ - 2016				
	Solde au début	Amortissement de l'exercice	Dispositions et ajustements	Solde à la fin	Valeur nette comptable
Terrain	- \$	- \$	- \$	- \$	10 000 \$
Améliorations locatives	14 779 540	2 167 151	(5 788 718)	11 157 973	15 272 102
Équipement spécialisé	60 464 663	12 796 022	(5 300 890)	67 959 795	57 282 448
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	55 653 981	11 754 359	(36 472)	67 371 868	137 913 459
Équipement informatique	25 881 171	10 389 783	(5 483 708)	30 787 246	33 292 181
Mobilier et équipement de bureau	539 246	233 540	(29 844)	742 942	1 228 822
Matériel roulant	1 657 889	73 310	(978 101)	753 098	153 304
Aéronefs	214 694 700	8 771 368	(223 466 068)	-	-
Systèmes informatiques et logiciels	47 502 396	15 835 548	(5 434 665)	57 903 279	42 736 668
SAGIR	114 639 341	9 360 383	-	123 999 724	125 133 900
Projets en cours de développement:					
Projet SAGIR	-	-	-	-	3 125 853
Autres systèmes informatiques	-	-	-	-	31 810 902
Équipement spécialisé	-	-	-	-	1 016 583
Infrastructure de radiocommunication <sup>2</sup>	-	-	-	-	4 796 701
	<b>535 812 927 \$</b>	<b>71 381 464 \$</b>	<b>(246 518 466) \$</b>	<b>360 675 925 \$</b>	<b>453 772 923 \$</b>

<sup>1</sup> Les frais financiers capitalisés concernant les immobilisations corporelles au cours de l'exercice totalisent un montant de 300 286 \$.

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

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 11. EXCÉDENT CUMULÉ

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Cumul des excédents nets des déficits, depuis la création du Centre	58 978 697 \$	41 663 272 \$
Apport initial du gouvernement du Québec	26 625 594	26 625 594
	<u>85 604 291 \$</u>	<u>68 288 866 \$</u>

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

## 12. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

### CONTRATS DE LOCATION

Le Centre est engagé en vertu de différents contrats de location relativement à des photocopieurs pour des paiements minimums totaux de 1 551 136 \$ (2016 : 869 342 \$).

### AUTRES

Le Centre a également contracté d'autres engagements concernant des services d'entretien, de télécommunication et de formation pour un montant total de 33 051 628 \$ (2016 : 37 088 820 \$).

Les versements liés à ces engagements se répartissent comme suit :

	<u>Contrats de location</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>
2018	700 434 \$	13 016 074 \$	13 716 508 \$
2019	436 742	10 775 527	11 212 269
2020	382 117	3 868 881	4 250 998
2021	31 843	3 868 881	3 900 724
2022	-	1 522 265	1 522 265
	<u>1 551 136 \$</u>	<u>33 051 628 \$</u>	<u>34 602 764 \$</u>

Le Centre a conclu divers types de contrats ayant pour but de réaliser sa mission. Ceux-ci incluent une clause qui permet au Centre d'y mettre fin en tout temps, et ainsi, de ne payer que les sommes relatives aux travaux réalisés. Ces contrats ne sont pas inclus dans le tableau précédent.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 13. FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie et équivalents de trésorerie figurant dans l'état des flux de trésorerie comprennent les avances au fonds général du fonds consolidé du revenu, comptabilisées à l'état de la situation financière, qui s'établissent à 42 542 595 \$ (2016 : 63 515 217 \$).

Les intérêts versés par le Centre au cours de l'exercice s'élèvent à 7 627 088 \$ (2016 : 9 570 022 \$).

Les intérêts reçus par le Centre au cours de l'exercice s'élèvent à 65 412 \$ (2016 : 52 448 \$).

De plus, au cours de l'exercice, des immobilisations corporelles ont été acquises au coût de 35 540 162 \$ et 134 103 \$ de frais financiers ont été capitalisés (2016 : 44 870 852 \$ et 300 286 \$ de frais financiers capitalisés), dont un montant de 8 870 217 \$ qui est inclus dans les charges à payer et frais courus au 31 mars 2017 (2016 : 20 978 260 \$).

Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement :

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Créances	(33 349 853) \$	8 083 719 \$
Stocks destinés à la vente	363 979	482 210
Effet à recevoir du gouvernement du Québec	(129 185)	-
Charges à payer et frais courus	(3 235 153)	5 701 425
Effet à payer au gouvernement du Québec	(9 392 558)	9 184 233
Revenus perçus d'avance	31 395	476 688
Provision pour congés de maladie	(3 163 372)	(8 817 935)
Provision pour vacances	(376 365)	(3 238 809)
Stocks de fournitures	58 479	(1 647 482)
Charges payées d'avance	30 315	(1 043 711)
	<u>(49 162 318) \$</u>	<u>9 180 338 \$</u>

## 14. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

### RÉGIMES DE RETRAITE

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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, les taux de cotisation de certains régimes de retraite ont été modifiés. Ainsi, le taux pour le RREGOP est passé de 11,12 % à 11,05 % de la masse salariale admissible et le taux pour le RRPE et le RRAS qui fait partie du RRPE est passé de 14,38 % à 15,03 %.

Les cotisations de l'employeur sont équivalentes aux cotisations des employés, à l'exception d'un montant de compensation prévu dans la loi du RRPE de 4,94 % au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (5,73 % au 1<sup>er</sup> janvier 2016) de la masse salariale admissible qui doit être versé pour les participants au RRPE et au RRAS ainsi qu'un montant équivalent pour les employeurs. Ainsi, le Centre verse un montant supplémentaire pour l'année civile 2017 correspondant à 9,88 % de la masse salariale admissible (11,46 % de la masse salariale admissible pour l'année civile 2016).

Les cotisations du Centre, incluant le montant de compensation à verser au RRPE et au RRAS, imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 11 278 509 \$ (2016 : 12 113 617 \$). Les obligations du Centre envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 15. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS

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

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

### RISQUE DE CRÉDIT

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

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

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

	2017	2016
Créances non en souffrance	2 974 947 \$	1 267 629 \$
Créances en souffrance:		
Moins de 30 jours	79 988 191	72 525 093
de 30 à 60 jours	16 144 577	12 524 264
plus de 60 jours	31 682 609	10 435 317
	<u>130 790 324 \$</u>	<u>96 752 303 \$</u>

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

La provision pour créances douteuses du Centre s'élève à 124 818 \$ (2016 : 124 818 \$).

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

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

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

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

### RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

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

	31 mars 2017				
	Moins de 1 an	1 an à 3 ans	3 ans à 5 ans	Plus de 5 ans	Indéterminés
Emprunts temporaires	215 661 443 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges à payer et frais courus	62 437 198	13 823 219	-	-	-
Dettes à long terme	62 367 859	30 140 779	97 387 250	5 838 055	20 229 859
Provision pour vacances	15 794 436	-	-	-	-
	<u>356 260 936 \$</u>	<u>43 963 998 \$</u>	<u>97 387 250 \$</u>	<u>5 838 055 \$</u>	<u>20 229 859 \$</u>
	31 mars 2016				
	Moins de 1 an	1 an à 3 ans	3 ans à 5 ans	Plus de 5 ans	Indéterminés
Emprunts temporaires	212 137 293 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges à payer et frais courus	69 941 563	22 786 590	-	-	-
Dettes à long terme	19 879 561	77 342 894	110 515 928	7 109 065	20 229 859
Provision pour vacances	16 170 801	-	-	-	-
Effet à payer au gouvernement du Québec	9 392 558	-	-	-	-
	<u>327 521 776 \$</u>	<u>100 129 484 \$</u>	<u>110 515 928 \$</u>	<u>7 109 065 \$</u>	<u>20 229 859 \$</u>

Par ailleurs, en vertu du décret 231-2014, daté du 5 mars 2014 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2014, le gouvernement du Québec a autorisé des avances au Centre pour un montant maximum de 30 millions de dollars auprès du fonds général du fonds consolidé du revenu. Ces avances porteraient intérêt au taux préférentiel de la Banque Nationale du Canada et viendraient à échéance le 31 mai 2019. Aux 31 mars 2017 et 2016, ces avances sont inutilisées et le taux d'intérêt est de 2,70 % (2016 : 2,70 %).

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

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

---

### **RISQUE DE MARCHÉ**

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

### **Risque de taux d'intérêt**

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

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

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

Au 31 mars 2017, si les taux d'intérêt sur les emprunts temporaires avaient enregistré une hausse de 1 %, les frais financiers auraient augmenté d'environ 2 175 000 \$ (2016 : 2 427 000 \$).

### **Risque de change**

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

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

À la date de l'état de la situation financière, le solde des charges à payer et frais courus en dollars américains est de 75 841 \$ (2016 : 2 777 \$). À cette date, le taux de change pour un dollar américain est de 1,332 (2016 : 1,297).

Au 31 mars 2017, si le taux de change avait enregistré une hausse de 10 %, les résultats et l'excédent cumulé auraient diminué d'environ 596 000 \$ (2016 : 745 000 \$).

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2017

## 16. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

---

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

## 17. ÉVENTUALITÉS

---

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

## 18. CHIFFRES COMPARATIFS

---

Certains chiffres du budget 2017 et du réel 2016 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice 2017.

SENS DU SERVICE  
PERFORMANCE  
COLLABORATION  
EXPERTISE  
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ



PARTIE III

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

---

# DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ACQUISITIONS ÉCORESPONSABLES

---

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'article 17 de la Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1) précise les renseignements dont chaque MO doit faire état dans une rubrique de son rapport annuel de gestion. La présente section indique les activités réalisées par le Centre en 2016-2017 à l'égard de sa démarche de développement durable.

Afin d'orienter les MO vers la détermination des actions à mettre en œuvre, le gouvernement s'est doté d'une Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD), d'une durée de cinq ans. Cette stratégie, adoptée en octobre 2015, couvre la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020.

Misant sur une large mobilisation de ses ressources, le Centre a établi une structure qui prévoit la collaboration de ses secteurs dans la détermination d'actions en matière de développement durable pour appliquer son nouveau Plan d'action de développement durable (PADD) 2016-2020. À cet effet, un comité, composé de représentants des différents secteurs, a été formé et il exerce ses activités sous la coordination de l'officière en développement durable. Ces répondants assurent le suivi de la mise en œuvre des actions en matière de développement durable. Le Centre possède aussi une équipe de conseillers en développement durable qui coordonnent plusieurs dossiers associés au PADD et qui accompagnent ses employés et sa clientèle dans l'élaboration de leurs dossiers. Par ailleurs, le comité de développement durable s'est assuré d'obtenir l'assentiment de tous les hauts responsables au fil de l'élaboration de son plan d'action 2016-2020. Cette procédure a également été appliquée à la planification et au suivi des réalisations 2016-2017. Le PADD du Centre a été adopté au dernier trimestre de l'année 2016-2017, ce qui explique les taux de réalisation de certaines mesures. Finalement, afin de centrer ses priorités et de planifier ses actions, le Centre s'est aussi doté d'un plan de travail 2016-2018. Les actions 1 à 8, 10 à 12 et 15 ont fait l'objet de travaux, et ce, dès la première année de mise en œuvre du plan.

## ACQUISITIONS ÉCORESPONSABLES

---

Le Centre participe aux travaux de plusieurs tables et exerce des activités coordonnées par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), notamment au chantier 2, « Économie verte et responsable », découlant de la SGDD 2015-2020. Ce chantier, qui porte sur les acquisitions écoresponsables, vise également le SCT et le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation qui mettent en commun leur expertise et leurs ressources pour actualiser les pratiques afin d'augmenter le volume des acquisitions écoresponsables de l'administration publique et de mettre en valeur les technologies propres.

Le Centre est par ailleurs membre de l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) et il participe à des chantiers de travail collaboratifs. Collaborer à la mission de l'ECPAR permet au Centre de renforcer son expertise relativement aux pratiques d'achat responsable et de développement durable sur les chaînes d'approvisionnement.

## ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

1

Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL

1.1

Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique (lié à l'activité incontournable 1)

### PREMIER OBJECTIF ORGANISATIONNEL

Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique (lié à l'activité incontournable 1)

## ACTION

1

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

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Élaboration d'un tableau de bord présentant les solutions de rechange aux déplacements du personnel, notamment les modes de transport actif et collectif ainsi que l'utilisation de systèmes de collaboration à distance (visioconférence, Wi-Fi, ordinateurs portables), et promotion de ces solutions auprès du personnel.  <i>Taux de réalisation : 60 %</i>	Offre de solutions de rechange aux déplacements du personnel par le maintien d'un service de pont de conférence lequel permet aux organismes publics abonnés au service du Centre d'organiser des visioconférences entre les organismes publics. Une promotion de cette solution a été faite auprès des employés du Centre.  Maintien de services en matière de téléphonie, comme le service de conférences téléphoniques et le service d'appels sans frais (1 800), favorisant ainsi la réduction des déplacements du personnel et permettant aux citoyens de communiquer sans frais avec les organismes publics abonnés.

# ACTION



## Placer la consommation et la disposition écoresponsables au cœur des préoccupations du Centre

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Sensibilisation, communication et promotion des bonnes pratiques auprès du personnel. <i>Taux de réalisation : 60 %</i>	Mise à jour d'une formation en développement durable destinée aux nouveaux conseillers en acquisitions.  Cette formation est incluse dans le processus d'accueil et de formation des nouveaux employés exerçant leurs activités dans le domaine des acquisitions.  Élaboration d'une formation concernant l'inclusion de critères en développement durable dans le cadre d'appel d'offres pour les conseillers en acquisitions. La formation a été offerte pour la première fois en février 2017.
Promotion et tenue d'encans gouvernementaux. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Par l'entremise de son offre de services en gestion et disposition des biens excédentaires, le Centre a organisé sept encans gouvernementaux dans les régions administratives de la Capitale-Nationale et de Montréal.  Ces événements étant ouverts au public, la population a pu revaloriser les différents biens écoulés lors de la vente.

# ACTION



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

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Gestion et disposition du matériel informatique désuet du Centre aux organismes autorisés. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Boîtes de dépôt de piles usagées mises à la disposition des employés dans seize bâtiments du Centre. Gestion et disposition de matériel informatique, soit 319 demandes de disposition traitées concernant : <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 1166 postes de travail ;</li><li>▶ 592 moniteurs ;</li><li>▶ 630 accessoires bureautiques.</li></ul> De plus, seize demandes de postes usagés et quarante demandes d'équipements usagés ont été traitées.  Revalorisation de près de 23 400 équipements informatiques par l'entremise de l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec (OPEQ). Cet organisme a récupéré 53 % de ces équipements. Les articles non réutilisables ont été donnés à des centres de formation en entreprise et récupération, conformément aux normes de recyclage en vigueur.

## ACTION

### 4

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

Indicateur	Cible
Réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Formation en conduite automobile écoénergétique qualifiée d'écoconduite pour le personnel du Centre concerné. <i>Taux de réalisation : 25 %</i>	Élaboration d'un projet de directive interne sur l'utilisation des véhicules. En application de celle-ci, les véhicules doivent être employés de façon écoresponsable tout en respectant les bonnes pratiques en cette matière.

## ACTION

### 5

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

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Bonification de l'offre de services en acquisitions en biens et services écoresponsables. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Communication du Centre à sa clientèle concernant les actions et les certifications écoresponsables des fournisseurs par l'intermédiaire de son catalogue d'offres infonuagiques. Ces renseignements permettent à la clientèle de repérer les prestataires de services qui ont des caractéristiques écoresponsables.
Conception et amélioration d'un outil de collecte et de suivi des données en matière d'acquisitions écoresponsables à l'intention de la clientèle du Centre. <i>Taux de réalisation : 70 %</i>	Collaboration avec MDDELCC afin d'inclure 18 critères écoresponsables dans SAGIR. Ces critères permettront la comptabilisation des achats écoresponsables gouvernementaux et leur extraction sous la forme d'un rapport.

## Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)

Participation aux travaux réalisés dans le cadre du chantier gouvernemental visant à actualiser les pratiques d'acquisition.

*Taux de réalisation : 100 %*

Amélioration du bilan carbone et de l'efficacité énergétique des acquisitions de biens et services.

*Taux de réalisation : 50 %*

Prise en compte des principes de développement durable lors de la conception, de l'évolution et de la mise en œuvre des solutions d'affaires gouvernementales et organisationnelles.

*Taux de réalisation : 25 %*

## Résultats obtenus pour 2016-2017

Participation à une rencontre avec le MDDELCC sur le chantier 2 de la SGDD 2015-2020 portant sur l'économie verte et responsable.

Collaboration avec le MDDELCC sur le projet de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre (GES) afin de déterminer les principaux achats gouvernementaux permettant de les réduire. Des données ont été partagées avec le MDDELCC pour compléter l'étude du Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services (CIRAIG).

Respect du principe d'accès au savoir :

- ▶ Via le site Web [Lynda.com](http://Lynda.com) qui offre plus de 1 300 formations en ressources informationnelles.
- ▶ À cet effet, l'ensemble des employés du Service de l'évolution des solutions de la Direction des solutions d'affaires organisationnelles bénéficient de formations en ligne en continu.
- ▶ Par l'entremise d'une plateforme de collaboration en ligne, soit la Communauté des dirigeants de l'information et leur entourage : [di.collaboration.gouv.qc](http://di.collaboration.gouv.qc). À cet effet, les employés de la Direction générale du développement des solutions d'affaires échangent avec d'autres MO sur les processus de livraison de solutions d'affaires.

Utilisation d'une approche de nature plus souple dans le cadre du projet de mise en œuvre d'une solution générique de numérisation afin de simplifier les processus.

Cette approche efficace permet, entre autres, de réduire les délais et les coûts de développement comparativement à d'autres méthodes plus conventionnelles appliquées en conception et en développement de solutions d'affaires.

## ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

1

Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL

1.1

Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique (lié à l'activité incontournable 1)

### DEUXIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

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

## ACTION

6

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

Indicateur	Cible
Nombre et nature des services offerts en région	Trois services offerts
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Services en matière d'expositions et de techniques audiovisuelles. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	L'offre de services en matière d'expositions et de techniques audiovisuelles du Centre a permis aux MO de servir leurs clientèles dans 17 régions du Québec. Le Centre a d'ailleurs répondu à 100 % des demandes reçues des MO clients.
Services de proximité en matière de dotation. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Organisation de 768 séances d'examen dans 17 régions administratives du Québec, et tenue de 40 événements promotionnels.  Le Programme gouvernemental de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH), coordonné par le Centre, permet et facilite également l'accessibilité et le maintien en emploi des personnes handicapées dans plusieurs MO.
Réseau de télécommunications à haut débit. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Extension de l'offre de services relative aux liens de télécommunication à haut débit partout au Québec où le service est disponible. Déploiement par l'intermédiaire du contrat du RITM ou par une entente avec l'Administration régionale Kativik pour les services satellitaires.

## ACTION



### Prendre en compte la vitalité et l'occupation du territoire dans sa réflexion et sa recherche de solutions devant assurer la pérennité de l'expertise en technologies de l'information

Indicateur	Cible
Réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Évolution des activités et augmentation du nombre de ressources travaillant dans les centres de développement de solutions en ressources informationnelles en région. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Présence, en date du 31 mars 2016, de 35 membres du personnel affectés aux centres de développement en ressources informationnelles de Rimouski et de Saguenay.  Au 31 mars 2017, ce nombre avait augmenté de 31 %, soit à 46 personnes. Cette augmentation permet au Centre de répondre à ses besoins en ressources internes et de maintenir son expertise gouvernementale en ressources informationnelles.

## ACTION



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

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Prise en compte de la régionalisation dans nos stratégies d'acquisition. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Analyse et prise en considération de la régionalisation lors de la conception des appels d'offres, et ce, de façon continue, par l'emploi d'une grille d'analyse qui a pour but de démontrer que le Centre s'est acquitté de son obligation en vertu de l'article 9 de la Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics.

## ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

1

Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL

1.4

Poursuivre le développement des connaissances et des compétences en matière de développement durable dans l'administration publique

### QUATRIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

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

## ACTION 10

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

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Services en matière d'expositions et de techniques développement de connaissances à l'égard des marchés de produits écoresponsables. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Consultation auprès des fournisseurs et des prestataires de services concernant les regroupements d'achats des commutateurs réseaux et des tableaux numériques interactifs afin de connaître les pratiques écoresponsables de leur organisation. Selon la stratégie employée, consultation par l'intermédiaire d'avis d'intérêt et de questionnaires afin d'améliorer les pratiques en matière d'achat.
Identification des besoins de la clientèle en matière d'acquisitions écoresponsables. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Consultation de la clientèle du regroupement d'achats des commutateurs réseaux portant sur les acquisitions écoresponsables lors du renouvellement et inclusion de questions en développement durable lors de l'envoi de fiches d'engagement.

## ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

1

Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL

1.5

Renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial (lié à l'activité incontournable 3)

### CINQUIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

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

## ACTION



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

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Participation à des événements culturels se déroulant au Québec. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Participation à plusieurs événements qui ont permis la vente d'exemplaires de la collection Aux limites de la mémoire.  Lancement du livre <i>Toit. Bois. Bardeau.</i>  Accroissement du nombre de documents gratuits sur le site Web des Publications du Québec par l'insertion de 5 452 nouveaux documents pour la <i>Gazette officielle du Québec</i> , une augmentation de 3,6 %.
Accessibilité à la culture québécoise par l'intermédiaire du site Web de la Bibliothèque Cécile-Rouleau et du catalogue en ligne CUBIQ des bibliothèques gouvernementales, et augmentation du nombre de visites. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Accessibilité à la culture québécoise par l'intermédiaire du catalogue en ligne CUBIQ des bibliothèques gouvernementales et augmentation du nombre de visites de près de 62 % entre 2015-2016 et 2016-2017.



<b>Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)</b>	<b>Résultats obtenus pour 2016-2017</b>
<p>Édition, publication et commercialisation de productions québécoises issues des ministères et organismes et augmentation des ventes.</p> <p><i>Taux de réalisation : 75 %</i></p>	<p>Promotion de la culture québécoise par l'intermédiaire du site Web des Publications du Québec. Au total, le nombre de produits offerts est passé de 533 à 600 entre 2015-2016 et 2016-2017. Il s'agit d'une augmentation de 13 % du nombre de produits offerts.</p> <p>Le nombre de ventes est passé de 4 429 263 \$ à 4 313 351 \$ entre 2015-2016 et 2016-2017. Il s'agit d'une diminution des ventes de 115 912 \$.</p>
<p>Promotion de la culture québécoise par l'intermédiaire du site Web des Publications du Québec et des médias sociaux.</p> <p><i>Taux de réalisation : 100 %</i></p>	<p>Promotion des publications culturelles des MO sur la page Facebook des Publications du Québec, ce qui a permis une augmentation de 17 % du nombre des « J'aime » (passant de 1 911 à 2 239 « J'aime » en 2016-2017).</p>

## ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

1

Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL

1.6

Coopérer aux niveaux national et international en matière de développement durable, en particulier avec les pays de la Francophonie

## SIXIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

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

## ACTION 12

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

Indicateur	Cible
Taux annuel de réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Participation à des échanges avec des organisations canadiennes et internationales œuvrant dans le domaine des acquisitions écoresponsables. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Rencontre de partage d'expertise tenue en janvier 2017 avec le Bureau régional des acquisitions de Montréal de Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada (TPSGC). Une partie de l'échange portait sur les pratiques en développement durable dans les acquisitions gouvernementales.  Participation du Centre à trois rencontres organisées par l'ECPAR dans le cadre du Chantier de l'économie sociale.  Adhésion du Centre à l'ECPAR à titre de membre et participation à l'assemblée générale annuelle.
Identification des meilleures pratiques et des produits écoresponsables et partage de l'information. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Participation au Baromètre de l'achat responsable de l'ECPAR afin de mesurer les avancées du Centre en matière d'achats responsables en le comparant avec des organisations québécoises et canadiennes.

## Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)

## Résultats obtenus pour 2016-2017

Les résultats, transmis au Centre en septembre 2016, ont permis de positionner celui-ci relativement à cinq composantes de l'achat responsable : la vision, les politiques et la gouvernance, l'opérationnalisation, la mesure et la mobilisation des parties prenantes.

Ces composantes comportent vingt indicateurs au total.

Le Centre a obtenu un résultat :

- ▶ **supérieur** à la moyenne canadienne pour 17 indicateurs ;
- ▶ égal à la moyenne canadienne pour deux indicateurs ;
- ▶ inférieur à la moyenne canadienne **pour un seul indicateur.**

Participation du Centre à un sondage du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUÉ) afin de mesurer les avancées et les démarches mondiales des organisations publiques en matière d'approvisionnement responsable. Ce partage d'information permettra d'obtenir un portrait global des meilleures pratiques.

## ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

2

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

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL

2.1

Appuyer le développement des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables (lié à l'activité incontournable 4)

### SEPTIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL

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

## ACTION 15

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

Indicateur	Cible
Réalisation des mesures ciblées	100 % des mesures ciblées annuellement
Mesure(s) ciblée(s) prioritaire(s)	Résultats obtenus pour 2016-2017
Réalisation et promotion des actions du plan d'action à l'égard des personnes handicapées du Centre. <i>Taux de réalisation : 100 %</i>	Diffusion du plan d'action à l'égard des personnes handicapées pour l'année 2016-2017 et du bilan annuel des réalisations pour l'année 2015-2016 sur le site Web et sur l'intranet du Centre.

---

# PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET ACCÈS À L'INFORMATION

---

Le Centre veille à réaliser les activités concernant l'application de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) et à sensibiliser ses employés à ce sujet. À cet effet, deux capsules d'information portant sur la protection des renseignements personnels et confidentiels ainsi qu'une capsule concernant le droit à l'information ont été publiées dans l'intranet.

De plus, au cours de l'année financière 2016-2017, des séances d'information en protection des renseignements personnels destinées à l'accueil des nouveaux employés ont été tenues.

## Séances d'information en protection des renseignements personnels en 2016-2017

► Nombre de séances : **12**      Nombre de participants : **271**

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

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

## Traitement des demandes reçues en 2016-2017 en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

Délai de traitement	Nombre	Statut des demandes	Nombre
Dans le délai de vingt jours prescrit par la Loi	<b>23</b>	Acceptées intégralement	<b>4</b>
Dans le délai supplémentaire de dix jours accordé par la Loi	<b>13</b>	Acceptées partiellement	<b>17</b>
Délai supplémentaire de trente jours	<b>1</b>	Documents non détenus par le Centre	<b>3</b>
Délai accordé par la Loi lorsqu'un tiers doit être avisé	<b>1</b>	Refusées en totalité	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>Total</b>	<b>38</b>

Des 38 demandes reçues, 18 ont été diffusées sur le site Web du Centre. Aucune demande n'a fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable. Les dispositions suivantes ont été invoquées dans le cas d'un refus total ou d'une acceptation partielle : les articles 9, 14, 22, 23, 24, 27, 32, 37, 39, 40, 41, 42, 47, 48, 53 et 54 de la loi sur l'accès.

Au cours de l'exercice 2016-2017, six demandes d'accès ont fait l'objet d'une requête en révision devant la Commission d'accès à l'information et trois demandes des années antérieures ont été fermées.

# ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

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

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

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

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

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

## DONNÉES GLOBALES

### EMBAUCHE TOTALE AU COURS DE LA PÉRIODE 2016-2017

Réguliers<sup>24</sup> : 131

Occasionnels<sup>25</sup> : 91

Étudiants : 70

Stagiaires : 32

### NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGULIERS EN FONCTION AU 31 MARS 2017

Effectif régulier (personnes)

1 674<sup>26</sup>

24 Les données sur l'embauche du personnel régulier n'incluent que les personnes recrutées.

25 Les données sur l'embauche du personnel occasionnel n'incluent que les nouvelles entrées en fonction durant la période visée, ce qui exclut les employés occasionnels inscrits sur les listes de rappel ainsi que ceux déjà en fonction et dont le contrat est renouvelé.

26 Cette donnée exclut les employés occasionnels, les étudiants et les stagiaires.

# MEMBRES DE COMMUNAUTÉS CULTURELLES, ANGLOPHONES, AUTOCHTONES ET PERSONNES HANDICAPÉES

## Rappel de l'objectif d'embauche

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

## TAUX D'EMBAUCHE DES MEMBRES DES GROUPES CIBLES PAR STATUT D'EMPLOI EN 2016-2017

Statut d'emploi	Embauche totale 2016-2017	Nombre d'embauches des membres de groupes cibles en 2016-2017 <sup>27</sup>				Total <sup>28</sup>	Taux d'embauche par statut d'emploi (%)
		Communautés culturelles	Anglophones	Autochtones	Personnes handicapées		
Régulier	131	29	2	1	—	31	23,7
Occasionnel	91	10	—	1	1	12	13,2
Étudiant	70	9	2	1	1	12	17,1
Stagiaire	32	4	—	—	2	6	18,8

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

Année	Réguliers (%)	Occasionnels (%)	Étudiants (%)	Stagiaires (%)
2014-2015	3,8	2,8	12,1	5,9
2015-2016	18,1	25,7	10,1	13,2
2016-2017	23,7	13,2	17,1	18,8

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

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

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

### Rappel de l'objectif

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

### Résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

Groupe cible	2015-2016		2016-2017	
	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total (%)	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total (%)
Communautés culturelles	159	9,6	<b>163</b>	<b>9,7</b>
Autochtones	15	0,9	<b>14</b>	<b>0,8</b>
Anglophones	15	0,9	<b>16</b>	<b>1,0</b>
Personnes handicapées	22	1,3	<b>21</b>	<b>1,3</b>

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

### Résultats par catégories d'emploi au 31 mars 2016

Groupe cible	Personnel d'encadrement		Personnel professionnel <sup>29</sup>		Personnel technicien et de bureau		Personnel des agents de la paix		Personnel ouvrier		Total	
	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	n%	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	n%	N <sup>bre</sup>	%
Communautés culturelles	3	2,8	107	11,2	51	8,4	—	—	2	22,2	<b>163</b>	<b>9,7</b>
Autochtones	0	0,0	9	0,9	5	0,8	—	—	0	0,0	<b>14</b>	<b>0,8</b>
Anglophones	1	0,9	8	0,8	7	1,2	—	—	0	0,0	<b>16</b>	<b>1,0</b>
Personnes handicapées	0	0,0	9	0,9	12	2,0	—	—	0	0,0	<b>21</b>	<b>1,3</b>

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

## FEMMES

### TAUX D'EMBAUCHE DES FEMMES EN 2016-2017 PAR STATUT D'EMPLOI

	Réguliers	Occasionnels	Étudiants	Stagiaires	Total
Nombre de femmes embauchées	49	71	41	12	<b>173</b>
Pourcentage par rapport au nombre total de personnes embauchées en 2016-2017 (%)	37,4	78,0	58,6	37,5	<b>53,4</b>

### TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES DANS L'EFFECTIF RÉGULIER AU 31 MARS 2017

	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel <sup>30</sup>	Personnel technicien et de bureau	Personnel des agents de la paix	Personnel ouvrier	Total
Nombre total d'employés réguliers	106	953	606	—	9	<b>1 674</b>
Nombre de femmes ayant le statut d'employé régulier	54	427	416	—	2	<b>899</b>
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier total de la catégorie (%)	50,9	44,8	68,6	—	22,2	<b>53,7</b>

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

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

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

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

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

2016-2017	2015-2016	2014-2015
7	5	4

Nombre de nouveaux participants au PDEIPH ayant entrepris un projet d'emploi au Centre entre le 1<sup>er</sup> avril au 31 mars

2016-2017	2015-2016	2014-2015
3	1	2

### AUTRES MESURES OU ACTIONS EN 2015-2016

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

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

---

# EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE

---

Le 14 mars 2017, les différentes étapes de l'analyse linguistique à réaliser ont été présentées aux autorités du Centre. Un groupe de travail multisectoriel a été formé afin de procéder à l'analyse linguistique en vue d'obtenir le certificat de conformité délivré par l'Office québécois de la langue française.

## COMITÉ PERMANENT ET MANDATAIRE

---

> La politique linguistique du Centre de services partagés du Québec continue d'être appliquée.

---

# GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

---

Au cours de la dernière année, le Centre a réalisé des avancées en matière de gestion intégrée des risques et il compte accentuer ses interventions à cet égard.

Ainsi, la révision de la cartographie des risques majeurs de l'organisation a été complétée et déposée au conseil d'administration en juin 2016. Également, la politique organisationnelle sur la gestion des risques a été révisée en mars 2017 afin d'intégrer les nouvelles exigences de la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle (C.T. 216501) adoptée par le Conseil du trésor le 14 juin 2016.

Le Centre a aussi procédé à l'élaboration du processus de référence en gestion contractuelle. Destiné à toute la communauté gouvernementale, ce guide présente les meilleures pratiques de gouvernance recensées auprès d'organismes publics et il couvre chacune des étapes du processus de gestion contractuelle tout en indiquant les principaux risques à prendre en considération.

---

# RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICES

---

La Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (chapitre G-1.011) a été adoptée et sanctionnée le 5 décembre 2014. Elle est entrée en vigueur le même jour.

## **Contrats de services dont le montant est de 25 000 \$ et plus, conclus entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 mars 2017**

<b>Description</b>	<b>Nombre</b>	<b>Valeur</b>
Contrats de services avec une personne physique	1	65 000 \$
Contrats de services avec un contractant autre qu'une personne physique	94	154 962 174 \$
<b>Total des contrats de services</b>	<b>95</b>	<b>155 027 174 \$</b>

# GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS

Le Conseil du trésor fixe annuellement une cible d'effectifs utilisés par les organismes publics dont le personnel est assujéti à la Loi sur la fonction publique. Pour l'exercice financier 2016-2017, ce niveau a été établi en heures rémunérées.

## Répartition de l'effectif en heures rémunérées pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017<sup>31</sup>

Catégories d'emploi <sup>32</sup>	Heures travaillées (1)	Heures supplémentaires (2)	Total des heures rémunérées (3) = (1) + (2)	Total en ETC transposés (4) = (3) / 1 826,3 h	Nombre d'employés au 31 mars 2017
Personnel d'encadrement	192 248,20	11,77 <sup>33</sup>	192 259,97	105,27	106
Personnel professionnel	1 764 011,43	16 322,84	1 780 334,27	974,83	992
Personnel de bureau et technicien	1 277 965,41	8 947,41	128 6912,82	704,66	726
Personnel ouvrier, personnel d'entretien et de service	37 625,59	1 275,98	38 901,56	21,30	19
<b>Total en heures</b>	<b>3 271 850,63</b>	<b>26 558,00</b>	<b>3 298 408,63<sup>34</sup></b>	<b>1 806,06</b>	<b>1 843</b>
<b>Total en ETC transposés</b> (Total des heures / 1 826,3 h)	<b>1 791,52</b>	<b>14,54</b>	<b>1 806,06</b>		

La cible autorisée par le Conseil du trésor au 31 mars 2017 s'élève à 3 226 738 heures, de laquelle il faut soustraire les heures rémunérées associées au Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH) (36 617,83 heures) et au redéploiement des effectifs de Revenu Québec (6 247,6 heures), soit 42 865,43 heures, puisque ces heures sont exclues de la consommation figurant dans le tableau ci-dessus. La cible autorisée ainsi ajustée est donc de 3 183 872,6 heures.

<sup>31</sup> Les données proviennent de SINBAD (SCT).

<sup>32</sup> Les étudiants et les stagiaires ne sont pas comptabilisés.

<sup>33</sup> Les heures supplémentaires ont été réalisées par des professionnels qui ont été promus cadres au cours de l'année 2016-2017.

<sup>34</sup> Ce nombre exclut les heures rémunérées associées au PDEIPH (36 617,83 heures) et au redéploiement des effectifs de Revenu Québec (6 247,6 heures) pour un total de 42 865,43 heures rémunérées.

# POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS

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

Les méthodes de fixation des tarifs en usage contribuent à la mise en œuvre de cette politique. D'une part, la politique de tarification du Centre indique que la facturation doit être basée sur le coût complet des produits et services offerts et que la facturation doit refléter la consommation réelle des clients. D'autre part, un processus annuel d'établissement et de révision de la tarification est prévu afin, lorsque nécessaire, de réviser certains tarifs en fonction des variations du coût complet. Sauf exception, les tarifs prennent effet le 1<sup>er</sup> avril de chaque année. La plus récente révision tarifaire a donc été mise en application le 1<sup>er</sup> avril 2017.

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

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

En 2016-2017, les revenus totaux du Centre s'élèvent à 558,2 millions de dollars, dont 24,8 millions de dollars (soit environ 4,4 % des revenus) proviennent des clientèles visées par la Politique de financement des services publics.

Comme le démontre le tableau ci-dessous, les principaux domaines d'affaires concernés sont les technologies de l'information et les communications. En effet, ces deux secteurs sont à l'origine de plus de 88 % des revenus provenant de la clientèle visée par la politique.

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

Domaines d'affaires	2016-2017 (k\$)	Base de fixation
Technologies de l'information	15 057,8	Coût de revient
Communications	6 876,6	
Appels d'offres et acquisitions	2 252,5	
Services de documentation	359,0	
Ressources matérielles	243,5	
Ressources humaines	6,6	
<b>Total</b>	<b>24 796,0</b>	

# RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

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

## CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION (VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES)

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013, automne 2012, chapitre 5)

Recommandations	Actions du Centre <sup>35</sup>
Documenter la définition du besoin et l'estimation des coûts de manière adéquate.	Un nouveau formulaire organisationnel de demande d'acquisition intégrant la documentation ainsi que les justifications préalables requises a été approuvé par le comité de direction. Un projet pilote a été réalisé afin de le tester.
Évaluer comment les fournisseurs peuvent assumer une plus grande part des risques associés à l'exécution des contrats.	L'évaluation du mode de rémunération à taux est systématiquement examinée, par le comité d'orientations et de vigie contractuelle, pour les contrats supérieurs à un million de dollars et elle doit faire l'objet d'une justification.
Documenter, en temps opportun, les précisions données au fournisseur concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.	Une procédure a été appliquée et un formulaire de demande d'exécution a été conçu et leur usage est obligatoire. Une clause à cet effet est incluse dans les contrats à exécution sur demande.
Améliorer le suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; la réalisation des travaux, pour s'assurer que ceux-ci correspondent à ceux qui étaient prévus dans le contrat;</li> <li>&gt; l'application du type de rémunération spécifié;</li> <li>&gt; l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur;</li> <li>&gt; la réalisation des travaux par le personnel désigné.</li> </ul>	<p>Une procédure de suivi et de validation de la facturation a été appliquée. Elle détermine tous les éléments de suivi requis par le donneur d'ouvrage.</p> <p>Un outil de suivi des contrats à exécution sur demande a été développé et il est disponible sur le site intranet de la gestion contractuelle. De plus, les responsables des contrats devront présenter le suivi de l'exécution de leur contrat lorsque le risque sera jugé « élevé » afin d'assurer une vigie par le comité d'orientations et de vigie contractuelle.</p> <p>Les éléments de suivi sont inclus au processus de référence en gestion contractuelle.</p>
Inclure dans le contrat une clause de pénalité à l'égard du personnel désigné et l'appliquer, s'il y a lieu.	<p>La clause concernant les pénalités, appliquée depuis 2013, a été révisée et intégrée dans les gabarits d'appels d'offres en juillet 2016. Les pénalités sont clairement inscrites.</p> <p>L'application des pénalités est incluse au processus de référence en gestion contractuelle.</p>

<sup>35</sup> Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) sont publiées dans le rapport annuel de gestion. Lorsque la mise en œuvre des recommandations aura été jugée satisfaisante par le VGQ, le suivi de ces recommandations sera retiré du rapport.

**ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES  
(VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES)**

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015, printemps 2014, chapitre 3 et Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 9)

Recommandations	Actions du Centre <sup>36</sup>
<p>Mettre en place des mécanismes afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; maximiser le libre jeu de la concurrence;</li> <li>&gt; tenir compte des enjeux de développement durable et de l'impact économique régional.</li> </ul>	<p>Les mesures appliquées au cours des dernières années commencent à porter fruits. Le nombre moyen de soumissions par appel d'offres a globalement augmenté à 4,0 soumissions par appel d'offres ce qui est supérieur à la cible visée de 3,3 soumissions par appel d'offres.</p> <p>Le Centre a modifié SAGIR pour introduire un champ de saisie pour les acquisitions écoresponsables au bénéfice de l'ensemble des MO.</p> <p>Le formulaire de demande d'acquisition qui a été adopté en décembre 2016 contient une section concernant le développement durable.</p>
<p>Mettre en place les outils pour favoriser un traitement optimal des dossiers d'acquisitions, notamment par une planification des interventions.</p>	<p>Le rapport sur les contrats a été bonifié et il est mis à la disposition de tous les gestionnaires pour leur permettre de bien suivre leurs contrats et d'en planifier le renouvellement lorsque les besoins sont de nature répétitive.</p> <p>Depuis septembre 2016, pour tous les contrats d'un million de dollars et plus, un tableau de planification des contrats est employé afin d'avoir une vue d'ensemble de toutes les demandes d'acquisitions pour les douze prochains mois. Ce qui représente plus de 90 % de la valeur des contrats octroyés. Le tableau est révisé mensuellement par les vice-présidences pour y inclure les nouveaux besoins. Ce tableau de planification couvre les achats du Centre, les achats mandatés pour les MO et les achats regroupés. Il est présenté mensuellement au comité d'orientations et de vigie contractuelle.</p>
<p>Se doter des systèmes permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante pour soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision en matière d'acquisitions.</p>	<p>La Direction générale des acquisitions (DGACQ) dispose d'un tableau de bord, depuis 2015, qui lui permet de suivre un certain nombre d'indicateurs de processus, lesquels sont régulièrement révisés et bonifiés.</p> <p>Le processus de référence en gestion contractuelle précise les indicateurs de performance pour chacune des étapes, de la définition des besoins à la fermeture du contrat. Ces indicateurs seront intégrés au tableau de bord au fur et à mesure de leurs développements.</p> <p>De plus, la reddition de comptes trimestrielle déposée au conseil d'administration a été bonifiée par l'ajout des renseignements concernant les contrats du Centre d'un million de dollars à cinq millions de dollars, ce qui représente plus de 90 % de la valeur des contrats.</p>

**ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES  
(VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES)**

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015, printemps 2014, chapitre 3 et Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 9)

Recommandations	Actions du Centre <sup>36</sup>
<p>Établir une stratégie de mise en œuvre de sa vision et de sa mission dans le secteur des acquisitions afin de développer une compréhension commune des moyens nécessaires pour la concrétiser et de s'assurer que les actions sont conséquentes dans le temps.</p>	<p>La DGACQ s'est dotée d'un comité directeur et d'un plan de travail pour la consolidation et l'amélioration des services en acquisitions. Ce comité est notamment responsable de mettre en œuvre le processus de référence dans les services d'acquisition.</p> <p>Le processus de référence en gestion contractuelle indique pour chacune des étapes, de la définition des besoins à la fermeture du contrat, les meilleures pratiques, les contrôles et autorisations ainsi que la documentation dont on doit disposer. La mise en œuvre est commencée par cinq mesures prioritaires.</p>
<p>Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par une meilleure communication sur le suivi des dossiers et les modalités de services, entre autres en ce qui concerne son rôle et les délais de livraison et par l'établissement d'une offre de services qui répond aux besoins des clients.</p>	<p>Des travaux sont en cours à la DGACQ concernant deux nouveaux achats (qualifications centralisées de prestataires de services et un achat regroupé pour des équipements en visioconférence). Ces travaux sont associés à une vigie visant à développer l'offre de services.</p> <p>Un processus de vigie visant à développer l'offre de services en regroupement d'achats a été intégré au manuel des pratiques d'affaires.</p> <p>Quatorze séances de formation ont été offertes aux conseillers en acquisition depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016. De plus, tous les employés en acquisition sont invités à assister aux webinaires offerts par le Sous-secrétariat aux marchés publics du SCT.</p> <p>Un programme de mentorat a été instauré. Il consiste à offrir un soutien particulier aux nouveaux employés de la DGACQ dans leur développement professionnel.</p> <p>Une communauté de praticiens pour les conseillers experts en acquisition a été constituée et ceux-ci se rencontrent régulièrement.</p>
<p>Déterminer les biens et les services ayant le meilleur potentiel d'économies et ajuster son offre de services en conséquence.</p>	<p>Un rapport sur la rentabilité et les coûts de revient a été réalisé pour le secteur des acquisitions. De plus, les économies d'échelle sont évaluées régulièrement.</p> <p>Les documents d'analyse préliminaire des achats regroupés ont été bonifiés pour inclure une évaluation des rapports de consommation.</p>

<sup>36</sup> Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du VGQ sont publiées dans le rapport annuel de gestion. Lorsque la mise en œuvre des recommandations aura été jugée satisfaisante par le VGQ, le suivi de ces recommandations sera retiré du rapport.

**ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES  
(VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES)**

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015, printemps 2014, chapitre 3 et Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 9)

Recommandations	Actions du Centre
<p>Établir, en matière d'acquisitions, des objectifs, des cibles et des indicateurs qui lui permettront d'évaluer régulièrement sa performance, notamment quant à la qualité de ses services, à son efficacité et à l'économie générée par ses opérations.</p>	<p>Un tableau de bord des acquisitions a été constitué et il comporte des cibles à atteindre. Ce tableau de bord sera bonifié au fur et à mesure de la mise en œuvre du processus de référence, lequel prévoit plusieurs indicateurs et de l'information de gestion pertinente.</p> <p>Le processus de référence en gestion contractuelle indique pour chacune des étapes, de la définition des besoins à la fermeture du contrat, l'information de gestion pertinente et les indicateurs de performance requis.</p>
<p>Mettre en place une gestion intégrée des risques afin de s'assurer que ceux liés aux activités d'acquisition de biens et de services sont adéquatement gérés tout au long du processus d'acquisition.</p>	<p>Le Centre a procédé à la révision de sa cartographie des risques majeurs au printemps 2016. Dans le cadre de ces travaux, les risques liés à la gestion contractuelle ont été évalués et ils font partie des risques majeurs du Centre pour lesquels des plans d'action seront établis et appliqués.</p> <p>Afin de s'assurer d'une gestion intégrée des risques en gestion contractuelle, le nouveau formulaire de demande d'acquisition contient une grille d'analyse des risques qui doit être remplie avant l'autorisation du contrat et révisé en cours d'exécution du contrat. Un projet pilote a été réalisé concernant l'utilisation du formulaire.</p> <p>De plus, pour guider les gestionnaires dans l'évaluation de leurs risques en gestion contractuelle, le processus de référence précise à toutes les étapes, les risques potentiels. Le plan de mise en œuvre du processus de référence a été adopté et son exécution est en cours. Cinq mesures ont été priorisées pour son déploiement.</p>
<p>Que le Centre de services partagés du Québec mette en place un système intégré de gestion des risques dans les processus d'acquisition.</p>	<p>Le Centre a procédé à la révision de sa cartographie des risques majeurs.</p> <p>Dans le cadre de ces travaux, les risques liés à la gestion contractuelle ont été évalués et ils font partie des risques majeurs du Centre pour lesquels des plans d'action seront constitués et appliqués.</p> <p>Afin de s'assurer d'une gestion intégrée des risques en gestion contractuelle, le nouveau formulaire de demande d'acquisition contient une grille d'analyse de risque qui doit être remplie avant l'autorisation du contrat et révisée en cours d'exécution du contrat. Un projet pilote a été réalisé concernant l'utilisation du formulaire.</p>

**ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES  
(VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES)**

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015, printemps 2014, chapitre 3 et Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 9)

Recommandations	Actions du Centre
<p>Que le Centre de services partagés du Québec bonifie le tableau de bord déjà esquissé et qu'il soumette sa version définitive à la Commission au plus tard le 30 octobre 2015.</p>	<p>Les indicateurs du tableau de bord ont été bonifiés et ils sont révisés régulièrement.</p> <p>Le processus de référence en gestion contractuelle précise les indicateurs de performance pour chacune des étapes, de la définition des besoins à la fermeture du contrat. Ces indicateurs seront intégrés au tableau de bord au fur et à mesure de leur développement.</p>

**CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION  
(VÉRIFICATION PARTICULIÈRE)**

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016)

Recommandations	Action du Centre <sup>37</sup>
<p>Assurer l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité des personnes concernées par l'élaboration des besoins, la préparation de l'appel d'offres et l'évaluation des soumissions.</p> <p>À cet effet, mettre en place les mécanismes nécessaires notamment pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; repérer les liens privilégiés avec des membres des firmes participantes et mettre en place des mesures afin d'éviter tout conflit d'intérêts apparent ou réel ;</li> <li>&gt; s'assurer qu'au moins une personne qui participe à l'évaluation des besoins et à la préparation de l'appel d'offres n'est pas concernée par la détermination des besoins ni par la gestion du contrat ;</li> </ul>	<p>Une directive établissant des balises pour repérer et encadrer les situations de conflits d'intérêts réelles et apparentes a été rédigée et approuvée par le président-directeur général et le comité de direction. La directive a été diffusée aux gestionnaires et déposée sur l'intranet du Centre.</p> <p>Un formulaire de déclaration d'intérêts à être signé par les intervenants participant à l'élaboration des besoins, la préparation de l'appel d'offres et l'évaluation des soumissions a été approuvé. Le formulaire a été diffusé aux gestionnaires et déposé sur l'intranet du Centre. La DGACQ en a informé son équipe.</p> <p>Le formulaire de demande d'acquisition a été élaboré. Il comprend la confirmation que les intervenants participant à l'élaboration des besoins, la préparation de l'appel d'offres et l'évaluation des soumissions ont signé le formulaire de déclaration d'intérêts ainsi qu'une justification du mode de rémunération à taux journalier ou horaire et comprenant les autorisations requises. La section qui justifie et documente les principales décisions prises lors de la préparation de l'appel d'offres, par le donneur d'ouvrage et le conseiller en acquisition, a été déposée au comité de gestion contractuelle.</p> <p>La procédure relative à la tenue d'un comité de sélection, notamment les rôles et les responsabilités ainsi que la documentation requise pour justifier les décisions des membres relativement à l'évaluation des soumissions, a été déposée au comité de direction en juin 2016.</p>

<sup>37</sup> Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du VGQ sont publiées dans le rapport annuel de gestion. Lorsque la mise en œuvre des recommandations aura été jugée satisfaisante par le VGQ, le suivi de ces recommandations sera retiré du rapport.

## CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (VÉRIFICATION PARTICULIÈRE)

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016)

Recommandations	Actions du Centre <sup>37</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; identifier de façon formelle les personnes responsables de l'élaboration des besoins et de la préparation de l'appel d'offres ;</li> <li>&gt; documenter adéquatement les principales décisions prises lors de la préparation de l'appel d'offres et de l'évaluation des soumissions ;</li> <li>&gt; assurer une « étanchéité » entre les membres du comité de sélection et ceux qui sont directement concernés par la détermination des besoins et l'élaboration de l'appel d'offres ;</li> <li>&gt; s'assurer de la véracité de l'information contenue dans les soumissions, en cas de doute.</li> </ul>	<p>Une proposition de modifications aux modalités encadrant la composition d'un comité de sélection a été déposée au comité de gestion contractuelle en juin 2016. La proposition comprend les mesures à appliquer pour la nomination des membres d'un comité de sélection. Elle inclut une évaluation des facteurs de risques liés à l'acquisition, leur impact sur les membres composant le comité de sélection et les mécanismes à mettre en place pour assurer l'indépendance, l'impartialité et l'obligation redditionnelle.</p> <p>Les éléments du module de formation dispensé aux membres du comité de sélection pour les sensibiliser à l'importance de maintenir leur indépendance, leur impartialité et leur imputabilité ont été révisés pour intégrer de façon précise l'indépendance, l'impartialité et l'obligation de rendre des comptes.</p> <p>Lors de l'analyse des soumissions par les membres du comité de sélection, ceux-ci peuvent demander au secrétaire de comité de sélection qu'une information contenue dans les soumissions soit précisée par les soumissionnaires. À ce jour, aucun cas particulier soulevant un doute raisonnable lors de l'évaluation d'une soumission n'a été soumis au responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC).</p>
<p>Limiter l'utilisation des contrats à taux journalier à des situations qui le justifient et exiger une documentation suffisante, le cas échéant.</p>	<p>Le mode de rémunération à taux est systématiquement examiné, par le comité d'orientations et de vigie contractuelle, pour les contrats supérieurs à un million de dollars et il doit faire l'objet d'une justification.</p> <p>La reddition de comptes sur les contrats d'un million de dollars et plus qui est déposée au conseil d'administration, comprend l'information sur les contrats à taux.</p>
<p>Respecter l'ensemble des clauses du contrat lors de la réalisation des travaux, notamment à l'égard des ressources prévues, de leur utilisation et des travaux visés.</p>	<p>Une procédure de suivi et de validation de la facturation a été établie. Elle détermine tous les éléments de suivi requis par le donneur d'ouvrage.</p> <p>Un outil de suivi des contrats à exécution sur demandes a été développé et il est disponible sur le site intranet de la gestion contractuelle. De plus, les responsables des contrats devront présenter le suivi de l'exécution de leur contrat lorsque le risque sera considéré comme « élevé » afin d'assurer une vigie par le comité d'orientations et de vigie contractuelle.</p> <p>Les éléments de suivi sont inclus au processus de référence en gestion contractuelle.</p>

<sup>37</sup> Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du VGQ sont publiées dans le rapport annuel de gestion. Lorsque la mise en œuvre des recommandations aura été jugée satisfaisante par le VGQ, le suivi de ces recommandations sera retiré du rapport.

## CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (VÉRIFICATION PARTICULIÈRE)

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016)

Recommandations	Actions du Centre <sup>37</sup>
<p>Prévoir des clauses de pénalité concernant la présence des ressources désignées dans la soumission et appliquer la pénalité prévue, le cas échéant.</p>	<p>Les procédures et les clauses portant sur les pénalités prévues en 2013 afin de s'assurer qu'elles sont adéquates et suffisantes ont été révisées et intégrées dans les gabarits d'appel d'offres en juillet 2016. Les pénalités sont clairement inscrites.</p> <p>La procédure a été mise à jour et elle a été inscrite au registre de suivi du cadre de gestion du Secrétariat général et elle a également été mise en ligne sur l'intranet du Centre.</p>
<p>Encadrer l'utilisation des ressources externes pour la réalisation des activités courantes et éviter, dans la mesure du possible, le recours à ces ressources pour les activités stratégiques.</p>	<p>La politique sur la sécurité de l'information a été adoptée par le conseil d'administration le 16 septembre dernier. Cette politique indique aux gestionnaires qu'ils doivent s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Que les prestataires de services sont identifiables sur les lieux de travail conformément aux règles établies.</li> <li>&gt; Que l'accès à l'information par les prestataires de services est octroyé en fonction de la nécessité de ces accès selon les tâches confiées, et ce, conformément au principe du droit d'accès minimal.</li> </ul> <p>La directive concernant les accès physiques a été approuvée le 31 janvier 2017.</p> <p>Une liste portant sur la détermination des activités à être réalisées en exclusivité ou prioritairement par des ressources internes est disponible.</p> <p>Un plan d'internalisation a été approuvé et il est en cours d'application concernant l'ajout de ressources pour réaliser les activités stratégiques.</p> <p>L'ensemble des ressources externes est saisi dans SAGIR. Ce portrait permet de repérer les ressources exerçant des activités stratégiques et de voir à quel domaine et secteur elles appartiennent.</p> <p>En février 2017, le Centre a transmis au SCT son portrait gouvernemental de main-d'œuvre en TI qui présente les ressources internes et les ressources externes par domaine, secteur et spécialité.</p>
<p>Sensibiliser et responsabiliser les acteurs qui participent à l'une ou à l'autre des étapes de l'attribution des contrats en technologies de l'information sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; leur rôle à l'égard du respect des principes de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1);</li> <li>&gt; les comportements à adopter afin d'assurer que les risques liés à l'influence, à la fraude, à la collusion et à la corruption sont pris en compte aux différentes étapes du processus.</li> </ul>	<p>Le programme complet de formation continue concernant les conseillers en acquisition de la DGACQ est mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la réglementation.</p> <p>Les employés de la DGACQ doivent visionner les capsules de formation sur l'intégrité dans les contrats publics et la lutte contre la collusion et la corruption. Ces capsules sont offertes par le Sous-secrétariat des marchés publics dans l'extranet des marchés publics.</p> <p>Des capsules de sensibilisation portant sur les risques associés à l'intégrité du processus de gestion contractuelle sont diffusées sur l'intranet.</p> <p>En juin 2016, une formation à cet égard a été présentée lors de la rencontre des cadres.</p> <p>Une formation est intégrée à l'accueil des nouveaux gestionnaires et ceux-ci sont formés par la DGACQ.</p>

<sup>37</sup> Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du VGQ sont publiées dans le rapport annuel de gestion. Lorsque la mise en œuvre des recommandations aura été jugée satisfaisante par le VGQ, le suivi de ces recommandations sera retiré du rapport.

## CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (VÉRIFICATION PARTICULIÈRE)

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 2)

Recommandations	Action du Centre <sup>38</sup>
<p>Évaluer l'efficacité de la stratégie d'acquisition en cours sur la base d'une information complète, notamment en ce qui a trait à la concurrence et à l'obtention des meilleurs prix, et inclure le résultat de cette évaluation dans l'analyse aux fins de l'élaboration des prochains appels d'offres.</p>	<p>L'aide à la tâche du manuel des pratiques d'affaires veille à ce que les conseillers effectuent l'analyse préliminaire pour tous les achats regroupés en TI.</p> <p>Le gabarit d'analyse préliminaire est rempli pour chaque regroupement d'achats réalisé ou renouvelé. L'information contenue dans le gabarit d'analyse préliminaire actuel peut être utilisée comme intrant pour réaliser l'analyse des stratégies d'acquisition.</p> <p>Le gabarit du calendrier de travail en achats regroupés et le manuel des pratiques d'affaires tiennent compte du besoin de recueillir les commentaires des clients et des fournisseurs.</p> <p>Le contrat signé à la suite de l'appel d'offres public (99107478) pour les micro-ordinateurs de table, portables et tablettes électroniques publié en juin 2016 prévoit le remplacement de produits par des équivalents ou des produits supérieurs aux exigences techniques prévues à l'appel d'offres (clauses 2.2.4 à 2.2.8).</p> <p>Un dossier justificatif sommaire pour l'établissement d'un marché d'approvisionnement électronique a été soumis à la Direction de l'architecture d'entreprises de la Vice-présidence aux solutions d'affaires.</p> <p>En attendant la mise en service d'un service transactionnel pour la passation de toutes les commandes des clients, des travaux ont été réalisés pour améliorer la performance de l'application sur les rapports de consommation.</p> <p>Un comité de travail sur l'évaluation des économies de processus générés par les regroupements d'achats de la DGACQ a été mis en place en septembre 2016.</p>

<sup>38</sup> Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du VGQ sont publiées dans le rapport annuel de gestion. Lorsque la mise en œuvre des recommandations aura été jugée satisfaisante par le VGQ, le suivi de ces recommandations sera retiré du rapport.

## CONTRATS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (VÉRIFICATION PARTICULIÈRE)

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 2)

Recommandations	Actions du Centre <sup>39</sup>
<p>Se doter des outils nécessaires et mettre en place les contrôles suffisants pour s'assurer d'un suivi adéquat des clauses contractuelles, notamment celles liées aux changements de prix.</p>	<p>Le processus suivant s'applique d'ici à ce qu'un nouveau système soit élaboré et mis en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réception des bordereaux remplis avant la date et l'heure limites avec les changements surlignés.</li> <li>&gt; Vérification de la conformité des changements de produits (s'il y a lieu).</li> <li>&gt; Copie des bordereaux des fournisseurs dans le fichier global.</li> <li>&gt; Vérification de la validité des données (<i>checksum</i>).</li> <li>&gt; Création des fichiers consacrés à chaque fournisseur (retrait de l'information concernant les autres fournisseurs, verrouillage des données, etc.).</li> <li>&gt; Envoi des fichiers concernant chaque fournisseur pour approbation finale.</li> <li>&gt; Création du fichier configurateur pour affichage sur le portail.</li> <li>&gt; Vérification par une tierce partie des changements à mettre en production.</li> <li>&gt; Production d'un calendrier pour la validation des dossiers.</li> </ul> <p>L'exigence concernant l'attestation de la discontinuité d'un produit que le fabricant doit faire parvenir au Centre a été insérée dans les clauses 2.4.4 et 2.4.5 du gabarit d'appel d'offres fondé sur le prix uniquement.</p> <p>Le manuel des pratiques d'affaires a été adapté et il exige maintenant de suivre les modalités en cas de discontinuité d'un produit.</p>
<p>Mettre en place les contrôles nécessaires pour s'assurer que les produits payés sont ceux livrés.</p>	<p>Une procédure de vérification des composants internes des micro-ordinateurs acquis a été préparée et appliquée par la division responsable de la réception et du traitement des équipements de la réserve de postes neufs du Centre. La procédure prévoit la vérification des composants à la réception et non pas au moment de l'installation.</p>

<sup>39</sup> Les actions entreprises par le Centre pour répondre aux recommandations du VGQ sont publiées dans le rapport annuel de gestion. Lorsque la mise en œuvre des recommandations aura été jugée satisfaisante par le VGQ, le suivi de ces recommandations sera retiré du rapport.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

(Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015, printemps 2014, chapitre 3 et Rapport du vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, printemps 2016, chapitre 9)

Recommandation	Action du Centre
<p>Mettre en place des mécanismes afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à tenir compte des enjeux de développement durable et de l'impact économique régional.</p>	<p>Inclusion d'un volet sur le développement durable dans le processus de référence en gestion contractuelle.</p> <p>Insertion d'une section concernant le développement durable dans le formulaire de demande d'acquisition.</p> <p>Formation sur les enjeux en développement durable, obligatoire pour tous les employés de la DGACQ du Centre, afin que les orientations en la matière se matérialisent dans les documents d'appel d'offres.</p>

SENS DU SERVICE  
PERFORMANCE  
COLLABORATION  
EXPERTISE  
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ



PARTIE IV

ANNEXES





# ANNEXE I

## Liste des services analysés

Le tableau suivant présente en détail le résultat de l'analyse des 79 services, soit les 63 services maintenus dont 20 nécessitant un positionnement gouvernemental, et les 16 services qui doivent être retirés.

### Liste des 63 services maintenus

- |  |  |   |
|--|--|---|
| 1. Recherche et évaluation                                       | 17. Impression à haut volume                                       | 33. Accès sans-fil Wi-Fi-RITM   |
| 2. Techniques audiovisuelles                                     | 18. Révision linguistique  | 34. Délivrance de certificat Web (SSL)  |
| 3. Services d'exposition   | 19. Traduction   | 35. Nom de domaine  |
| 4. Numérisation  | 20. Entreposage  | 36. Hébergement de sites Web  |
| 5. Impression sous presse ( <i>offset</i> )                      | 21. Conservation des documents                                     | 37. Transfert sécurisé de fichiers  |
| 6. Impression numérique  | 22. Gestion intégrée des documents                                 | 38. Plateforme applicative sur ordinateur central                                       |
| 7. Impression de panneaux d'information gouvernementale          | 23. Vente de produits prépayés                                     | 39. Gestion des infrastructures - PFI ordinateur central                                |
| 8. Information de gestion et élaboration de données statistiques | 24. Produits et services de Postes Canada                          | 40. Plateforme applicative sur cadre de référence de développement. NET                 |
| 9. Formation SAGIR (projets)                                     | 25. Location d'équipements postaux                                 | 41. Plateforme applicative sur cadre de référence de développement J2EE (Oracle, libre) |
| 10. Formation SAGIR (continue)                                   | 26. Messagerie interministérielle (points de services)             | 42. Développement de solutions d'infrastructures  |
| 11. Test d'intrusion   | 27. Courrier (interministériel, Canada, États-Unis, international) | 43. Exploitation et maintien de solutions d'infrastructures                             |
| 12. Visioconférence  | 28. Gestion des salles de courrier (prêt de personnel)             |   |
| 13. Communication téléphonique                                   | 29. Envoi en lots  |   |
| 14. Gestion d'appareil mobile                                    | 30. Traitement et stockage (IPD)                                   |   |
| 15. Gestion de postes de travail bureautique                     | 31. Reprise informatique après sinistre - PFI                      |   |
| 16. Services techniques bureautiques (SEEB)                      | 32. Gestion de CTI et hébergement d'équipement informatique        |   |

### Liste des 20 services pour lesquels un positionnement gouvernemental est requis

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 44. Accessibilité des documents téléchargeables   | 50. Formation en gestion de projets                        | 58. Accompagnement pour l'élaboration de formations virtuelles |
| 45. Conception graphique  | 51. Formation en architecture d'affaires                   | 59. Accompagnement en gestion de projet                        |
| 46. Service d'aide aux employés   | 52. Formation en acquisitions                              | 60. Recrutement  |
| 47. Formation et services-conseils : accompagnement pour la diffusion de classes virtuelles | 53. Formation en technologies de l'information             | 61. Accueil et renseignements                                  |
| 48. Formation sur l'accessibilité du Web  | 54. Formation en gestion                                   | 62. Promotion des emplois                                      |
| 49. Formation et services-conseils : offre intégrée d'accompagnement en bureautique         | 55. Formation en économies et en finances                  | 63. Gestion de la carrière                                     |
|   | 56. Formation juridique                                    |  |
|   | 57. Formation en communication (sans accessibilité du Web) |  |

## Liste des 16 services retirés

- |  |   |  |
|--|---|--|
| 1. Communication Web   | 7. Prévention en santé et sécurité au travail   | 12. Gestion des comités sans papier (ComiT)                                  |
| 2. Organisation d'événements   | 8. Cercle de gestion interministérielle         | 13. Gestion des droits d'auteur  |
| 3. Clefs USB personnalisées  | 9. Groupes de codéveloppement interministériels | 14. Achat et transport de meubles  |
| 4. Prévention et gestion de situations de conflits et de harcèlement psychologique | 10. Formations en région                        | 15. Services-conseils en sécurité  |
| 5. Gestion des dossiers de santé et de sécurité du travail                         | 11. Plateforme de collaboration gouvernementale | 16. Services-conseils en planification des infrastructures (plan de service) |
| 6. Gestion de l'invalidité   |   |  |

## ANNEXE II

# DESCRIPTION SOMMAIRE DES ACTIFS GOUVERNEMENTAUX

### DESCRIPTION SOMMAIRE DU RÉSEAU NATIONAL INTÉGRÉE DE RADIOCOMMUNICATION (RENIR)

Le RENIR est un réseau de communication sans fil à l'usage des organisations de sécurité publique et civile sur tout le territoire québécois, au bénéfice des citoyens du Québec, et qui soutient des services de communication de groupe (voix) et de radiotransmission de données (RTD). Il a permis de doter le Québec d'un réseau de radiocommunication moderne, fiable et qui assure l'interopérabilité des communications entre les intervenants en sécurité publique et civile sur son territoire.

Le RENIR est constitué de plus de 200 sites radios (pylônes et autres), il couvre 560 900 km<sup>2</sup> du territoire québécois, il assure le service à huit MO et prévoit relier près de 16 000 terminaux. Selon les meilleures pratiques de l'industrie des radiocommunications mobiles en sécurité publique, le pourcentage de couverture doit se situer entre 95 % et 97 %. La couverture de la zone de service du RENIR est légèrement au-dessus de 97,5 %.

### DESCRIPTION SOMMAIRE DU RÉSEAU INTÉGRÉ DE TÉLÉCOMMUNICATION MULTIMÉDIA (RITM)

Le RITM est le réseau national de télécommunication mis en œuvre de façon à répondre aux besoins du réseau de la santé et des services sociaux et à ceux de l'administration publique québécoise afin de soutenir, entre autres, le plan d'informatisation de la santé et le gouvernement en ligne. Il procure des services de communication intégrés (données, voix et vidéo) et des services de sécurité permettant les communications entre les organisations publiques et le reste du monde. Plus de 350 établissements de santé et 104 MO reçoivent les services du RITM.

### DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA PLATEFORME CENTRALE

La plateforme centrale consiste en une structure de traitement de masse qui soutient le développement et l'établissement des applications dites « patrimoniale » des clients. Le service est offert par l'entremise de six ordinateurs centraux affectés à certains clients, lesquels ordinateurs effectuent entre 3 millions et 91 millions de transactions par mois.

La plateforme centrale, c'est aussi un ordinateur central partagé par près de 65 autres organismes publics effectuant quelque 3 millions de transactions mensuelles.

Ainsi, la plateforme centrale joue un rôle clé au gouvernement du Québec, puisqu'elle permet notamment le traitement de la paie des fonctionnaires et des médecins ainsi que la gestion de l'aide financière de dernier recours.

### DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA PLATEFORME INTERMÉDIAIRE

La plateforme intermédiaire consiste en une structure de traitement qui soutient le développement et l'établissement des architectures logicielles distribuées. Elle est majoritairement employée pour le développement et l'utilisation des applications informatiques ou des sites Web au gouvernement du Québec.

Elle occupe une place importante dans la livraison de solutions d'affaires informatiques du gouvernement, y compris de celles issues de l'élargissement de l'offre de services développée dans le cadre du gouvernement en ligne.

On dénombre plus d'une centaine de sites Web et plus de 200 solutions d'affaires sur cette plateforme intermédiaire au Centre, dont certains ont une incidence majeure sur les affaires courantes de l'État. Ces applications assurent l'administration de programmes dont plusieurs sont critiques pour le gouvernement et dont la valeur en matière de budgets de transfert s'élève à plusieurs milliards de dollars par année.

## DESCRIPTION SOMMAIRE DU CENTRE DE TRAITEMENT INFORMATIQUE

Le centre de traitement informatique héberge les infrastructures technologiques qui sont à la base des solutions d'affaires d'un grand nombre de MO du gouvernement du Québec.

À ce sujet, la mesure 16 de la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information prévoit que le Centre élaborera un plan détaillé pour le regroupement des centres de traitement informatique et l'optimisation du traitement et du stockage des données. Ce mandat s'inscrit dans le quatrième chantier de l'axe 2 du plan de transformation organisationnelle. Les travaux à cet égard sont commencés et ils se poursuivront.

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

SAGIR réunit en un même système intégré les processus de gestion des ressources financières, matérielles et humaines du gouvernement du Québec. SAGIR constitue une importante implantation informatique à portée horizontale, utilisée par plus de 100 MO en plus d'être fréquentée par 3 500 utilisateurs simultanément et 14 000 utilisateurs différents chaque jour. SAGIR se divise en différentes phases et composantes :

### Phase SGR1 de SAGIR : 01 système de comptabilité et d'acquisitions

SGR1 a permis de doter les ministères et organismes d'un système intégré de comptabilité et d'acquisitions. L'uniformité du système de comptabilité gouvernementale accélère la production des états financiers par le Contrôleur des finances.

Plus de 79 milliards de dollars en paiements de toutes sortes sont traités annuellement. Cela représente notamment le traitement annuel de quelque 230 000 rapports de frais, 1 200 000 factures, 900 000 paiements de facture répartis en 384 000 virements bancaires et 536 000 chèques émis.

### Phase SGR2 de SAGIR : 02 système de gestion des ressources humaines (sauf la dotation et la paie)

SGR2 a permis de moderniser les pratiques et les outils de gestion des ressources humaines du gouvernement du Québec.

Cette modernisation se traduit notamment par la création d'un dossier unique pour les employés de l'État, le déploiement d'un outil normalisé de suivi des enveloppes d'effectifs, l'automatisation de la gestion de l'assiduité, le calcul de la permanence et la possibilité pour les employés de consulter leurs bulletins de paie.

Quelque 77 000 dossiers actifs d'employés ont été créés, représentant plus de 3,2 millions d'éléments d'information.

### Phase SGR3 de SAGIR : 03 système de dotation en ligne des postes de la fonction publique

SGR3 soutient le processus de dotation au gouvernement du Québec par l'établissement d'un service grand public de dotation en ligne pour les emplois disponibles. Ainsi, par l'intermédiaire de ce portail s'adressant directement aux citoyens du Québec, SGR3 améliore les services offerts à la population et contribue à la modernisation de l'État.

### Environnement informationnel en soutien 04 à la gestion des ressources (SAGIR-EI)

SAGIR-EI fournit une porte d'accès à l'exploitation des données de SAGIR pour les MO clients par l'utilisation d'une banque d'exploitation de données accessibles directement, par un ensemble de rapports et de gabarits de rapports disponibles ainsi que par un service de soutien et de conseils spécialisés.

SAGIR-EI évolue de concert avec les différentes phases de SAGIR.

### Système automatisé de gestion des informations 05 sur le personnel (SAGIP)

SAGIP constitue un outil de base pour les directions en ressources humaines et les gestionnaires des MO. Ce système gère les données concernant l'ensemble du personnel de la fonction publique et il est utilisé pour produire la paie des employés. Les données gérées sont, entre autres, les régimes d'assurance et les régimes de retraite.

### Portefeuille applicatif en gestion des ressources 06 humaines (en marge de SAGIR)

Cet ensemble d'applications répond à différents besoins des MO et à ceux des organismes centraux en matière de ressources humaines, soit la gestion des retraites volontaires, la gestion des griefs, la gestion des programmes d'aide aux employés et le suivi des activités de perfectionnement.

---

# ANNEXE III

## LOIS ET RÈGLEMENTS

---

### LOIS ET RÈGLEMENTS CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

#### LOI CONSTITUTIVE DU CENTRE

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

#### RÈGLEMENTS DONT L'APPLICATION RELÈVE DU CENTRE

Règlement sur la *Gazette officielle du Québec*, chapitre. C-8.1.1, r. 1

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

Règlement numéro 2 sur la signature de certains actes, documents ou écrits du

Centre de services partagés du Québec, chapitre C-8.1.1, a.33

#### LISTE NON EXHAUSTIVE DES LOIS ET RÈGLEMENTS APPLIQUÉS PAR LE CENTRE

Code civil du Québec, CCQ-1991

Code de procédure civile, chapitre C-25.01

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

Loi sur l'administration financière, chapitre A-6.001

Loi sur l'administration publique, chapitre A-6.01

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

Loi sur les contrats des organismes publics, chapitre C-65.1

Loi sur la fonction publique, chapitre F-3.1.1

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, chapitre G-1.02

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

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

Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme, chapitre T-11.011

Loi sur le ministère du Conseil exécutif, chapitre M-30

Loi sur le Protecteur du citoyen, chapitre P-32

Loi sur le vérificateur général, chapitre V-5.01

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

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

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

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

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



---

# ANNEXE IV

## CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

---

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

#### ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

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

#### SECTION I – OBJET

1. Le présent code d'éthique et de déontologie, établi en vertu du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (D. 824 98), s'applique aux membres du conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec. Il a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance des clientèles dans l'administration du Centre et de responsabiliser les membres du conseil d'administration.

#### SECTION II – ÉTHIQUE

2. Les principes d'éthique tiennent compte de la mission du Centre, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion.
3. Le Centre a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.  
  
À cette fin, le Centre vise à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins des organismes. Le Centre se préoccupe de la disponibilité de ses services en région et des retombées économiques régionales de son action. Il privilégie également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs.
4. Les membres sont nommés pour contribuer à la réalisation de cette mission. Leur contribution doit se faire dans le respect du droit, avec indépendance, loyauté, diligence et efficacité. Ils peuvent toutefois exprimer leur dissidence sur toute question étudiée par le conseil d'administration.  
  
Chaque membre s'engage à promouvoir les valeurs organisationnelles suivantes :
  - > le sens du service ;
  - > le respect ;
  - > l'esprit d'entreprise ;
  - > l'intégrité.

## SECTION III – DÉONTOLOGIE

5. Dans l'accomplissement de ses fonctions, le membre est soumis aux directives du président du conseil d'administration. Il doit participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations générales du Centre.
6. Le membre doit être loyal envers ses collègues et faire preuve de courtoisie dans ses rapports avec eux.
7. Le membre doit dissocier de l'exercice de ses fonctions à titre de membre du conseil d'administration la promotion et l'exercice de ses activités professionnelles ou d'affaires.

Il doit prendre ses décisions indépendamment de toute considération politique partisane et faire preuve de réserve dans la manifestation de ses opinions politiques.
8. Le membre doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions sur des questions touchant la mission du Centre.

Il doit prendre ses décisions indépendamment de toute considération politique partisane et faire preuve de réserve dans la manifestation de ses opinions politiques.
9. Le membre doit agir avec désintéressement. Il ne doit pas solliciter, accepter ou exiger, dans son intérêt ou celui d'un tiers, ni verser ou s'engager à verser à un tiers, directement ou indirectement, un cadeau, une marque d'hospitalité ou tout autre avantage ou considération.
10. Le membre ne peut s'engager auprès d'un tiers, ni lui accorder une garantie quant à l'issue de son vote ou d'une décision du conseil d'administration.
11. Le membre ne peut confondre les biens du Centre avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit d'un tiers. Il en va de même des services mis à sa disposition par le Centre.
12. Le membre doit respecter le caractère confidentiel des discussions tenues lors des séances du conseil et des renseignements portés à sa connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Il ne doit pas faire usage d'un renseignement confidentiel porté à sa connaissance en vue d'obtenir un avantage direct ou indirect, actuel ou éventuel, pour lui-même ou pour un tiers.
13. Le membre ne peut exercer ses fonctions dans son propre intérêt ni dans celui d'un tiers. Il doit prévenir tout conflit d'intérêts ou toute apparence de conflit d'intérêts et éviter de se placer dans une situation qui le rendrait inapte à exercer ses fonctions.

Il est notamment en conflit d'intérêts lorsque les intérêts en présence sont tels qu'il peut être porté à préférer certains d'entre eux au détriment du Centre ou y trouver un avantage direct ou indirect, actuel ou éventuel, personnel ou en faveur d'un tiers.
14. Le membre doit déposer auprès du secrétaire du Centre une déclaration écrite, conforme à celle reproduite en annexe, mentionnant l'existence de tout intérêt direct ou indirect que lui ou une personne liée peut avoir avec le Centre et susceptible de le mettre en position de conflit d'intérêts. Cette déclaration doit être mise à jour annuellement, ainsi que dans les soixante jours de tout changement important.
15. Le président-directeur général ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise, une société ou toute autre entité mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Centre. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation, pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.

Tout autre membre qui a un intérêt direct ou indirect dans une corporation, une société ou toute autre entité mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Centre doit dénoncer cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur la corporation, la société ou l'entité dans laquelle il a cet intérêt. Il doit, en outre, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.
16. Au terme de son mandat, le membre ne doit pas tirer un avantage indu de ses fonctions. Il est tenu de respecter la confidentialité des renseignements portés à sa connaissance et de ne donner à quiconque un conseil fondé sur des renseignements non accessibles au public.

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

## SECTION IV – DISPOSITIONS FINALES

17. Le respect du présent code d'éthique et de déontologie fait partie des devoirs et obligations des membres. Le président du conseil d'administration en assure le respect.
18. Le membre est redevable envers l'État de la valeur de tout avantage que lui ou un tiers a reçu en violation du présent code d'éthique et de déontologie.
19. Outre le présent code, les membres du conseil d'administration sont également liés par le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (chapitre M-30, r. 1). En cas de divergence, les normes les plus exigeantes s'appliquent.
20. Conformément à l'article 37 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (2005, c. 7), le présent code doit être publié annuellement par le Centre dans son rapport annuel de gestion.
21. Le présent code entre en vigueur le 7 avril 2006.

# ANNEXE AU CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

## Déclaration relative aux conflits d'intérêts (article 14)

Aux fins de la présente déclaration :

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

### Déclaration :

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

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

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

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

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

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

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date





Centre  
de services partagés

Québec

