

Volet Infrastructure

Cadre de référence des services obligatoires

Architecture d'entreprise gouvernementale 3.2



Volet Infrastructure

Cadre de référence des services obligatoires

Architecture d'entreprise gouvernementale 3.2

Cette publication a été réalisée par
le Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information
et produite en collaboration avec la Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et du Secrétariat du Conseil du trésor
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant le site Web du Conseil du trésor.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158

communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – juillet 2016
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-76152-5 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec - 2016

Table des matières

LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VI
HISTORIQUE DES CHANGEMENTS	VII
1. CONTEXTE	1
2. OBJECTIFS DU CADRE DE RÉFÉRENCE	1
3. CADRE DE RÉFÉRENCE	1
3.1 CRITÈRES DE PRIORISATION	2
4. ANALYSE DES SERVICES AVEC LE CADRE DE RÉFÉRENCE	5
5. BALISAGE	9
5.1 LEÇONS APPRISSES DES MEILLEURES PRATIQUES	10
6. FINANCEMENT ET TARIFICATION DES SERVICES	10
7. AVENUE DE L'INFONUAGIQUE	12
8. IMPLICATIONS	12
8.1 GOUVERNANCE	12
8.2 PRESTATAIRE DE SERVICES	13
8.3 FINANCES	13
9. CONCLUSION	14
10. SOURCES ET RÉFÉRENCES	15

Liste des figures

- FIGURE 1 : MATRICE DE PRIORISATION D'IMPLANTATION DES SERVICES POTENTIELLEMENT OBLIGATOIRES ____ 2
- FIGURE 2 : COMPLEXITÉ DE DÉPLOIEMENT D'UN SERVICE PARTAGÉ SELON LE NIVEAU DE COMPLEXITÉ DU SERVICE_____ 5
- FIGURE 3 : POSITIONNEMENT DE NEUF SERVICES DE COMMODITÉ OFFERTS PAR LE CSPQ DANS LA MATRICE DE PRIORISATION D'IMPLANTATION SELON LA VALEUR ET LES RISQUES ASSOCIÉS AU SERVICE_____ 6

Liste des tableaux

- TABLEAU 1 : LES CRITÈRES ET LEUR NOTATION POUR ÉVALUER UN SERVICE SELON LES DEUX AXES DE LA MATRICE DE PRIORISATION_____ 3
- TABLEAU 2 : LES PRINCIPAUX SERVICES DE COMMODITÉ À RENDRE OBLIGATOIRES_____ 7
- TABLEAU 3 : LES SERVICES DE COMMODITÉ À RENDRE OBLIGATOIRES POUR PROTÉGER LES ACQUIS_____ 8
- TABLEAU 4 : BALISAGE DES SERVICES DE COMMODITÉ DISPONIBLES DANS LES AUTRES PROVINCES _____ 9
- TABLEAU 5 : DÉFINITION DES MODES DE FINANCEMENT DES SERVICES DE COMMODITÉ_____ 11

Historique des changements

Version de l'AEG	Statut	Modifications
3.2	Juillet 2016	Publication de la première édition

La version en vigueur est disponible à l'adresse suivante :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/architecture-dentreprise-gouvernementale/>

1. Contexte

Le 4 juin 2013, lors de la décision concernant la mise à niveau des postes de travail, le Conseil du trésor a indiqué au dirigeant principal de l'information qu'il devait proposer un cadre de référence permettant de déterminer quels services il pourrait rendre obligatoires et tarifer ainsi que d'évaluer les implications d'une telle option pour le gouvernement.

Le Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information a mandaté la firme Deloitte pour l'accompagner dans la définition d'un cadre de référence et dans l'identification des implications associées. Le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) a participé activement à ces travaux.

En parallèle, différentes études concernant les services obligatoires ont été consultées, dont *Toolkit for IT Executives: Choose the Right Services in the Right Order for Government Shared Services, 2009*. Ce cadre de référence, produit par Gartner, a permis de valider les résultats obtenus avec le cadre de référence élaboré avec Deloitte.

Par ailleurs, une consultation, tenue auprès d'un groupe de dirigeants sectoriels de l'information, a permis d'identifier des enjeux liés à la mise en place de services obligatoires. Les enjeux soulevés sont présentés au chapitre 8 (Implications) du présent document.

2. Objectifs du cadre de référence

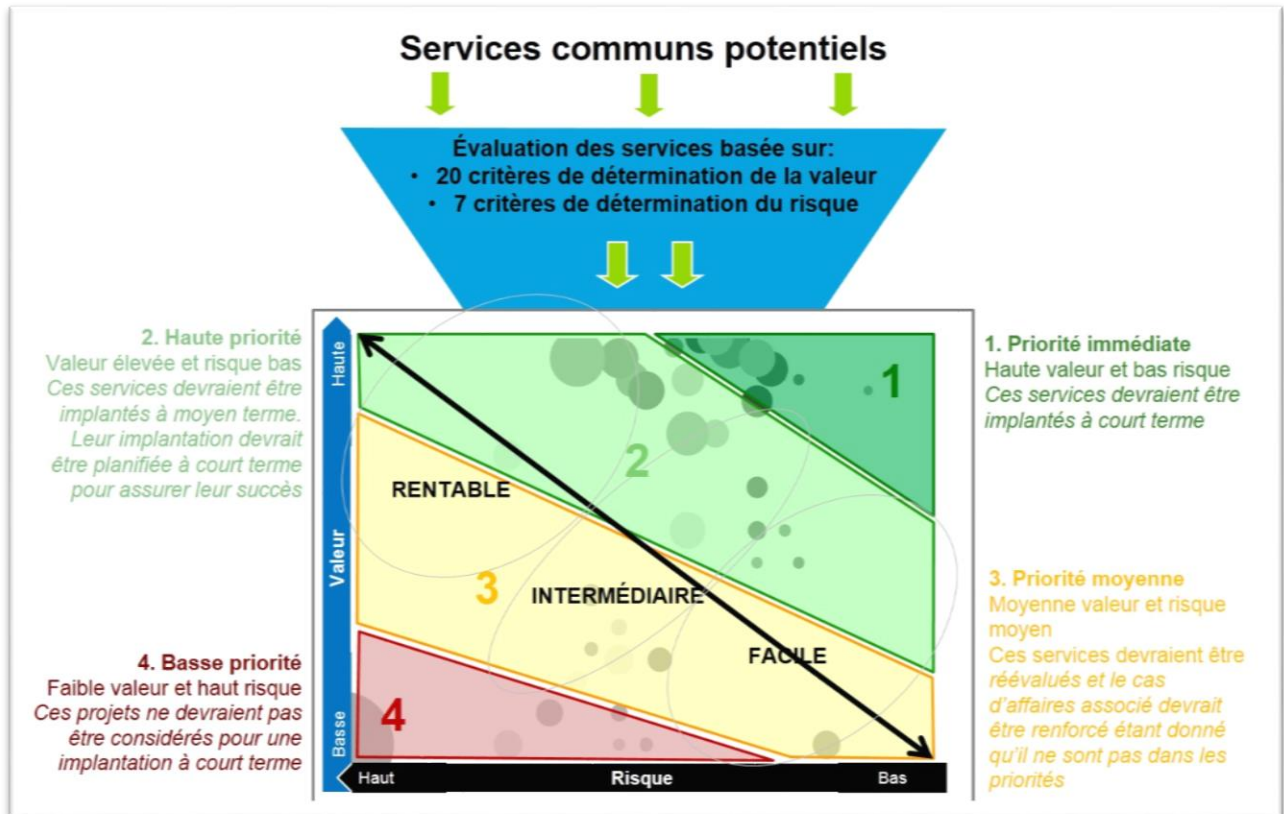
L'action du gouvernement visant à resserrer la gestion de ses dépenses et à moderniser l'État québécois se poursuit dans le cadre des technologies de l'information. Il est crucial de privilégier les bons investissements en TI pour contribuer à améliorer la performance opérationnelle de toute l'administration gouvernementale.

Le cadre de référence est un outil d'aide à la décision. Il évalue les services en TI pour déterminer les candidats qui offrent le meilleur potentiel d'optimisation. Conformément à la mesure 16 de la Stratégie gouvernementale en TI, il permet de déterminer les services que le gouvernement devrait rendre obligatoires à l'échelle de l'administration publique, ce qui, par le fait même, influencera le plan de transformation du Centre de services partagés du Québec. De plus, il permet d'identifier les implications associées.

3. Cadre de référence

Le cadre de référence se fonde sur une approche risque / valeur. Chaque service est évalué et obtient une note en fonction de vingt critères permettant de déterminer sa valeur et de sept critères permettant de déterminer le niveau de risque. Le résultat obtenu pour chaque service permet de positionner celui-ci dans l'une des quatre zones de la matrice de priorisation.

Figure 1 : Matrice de priorisation d'implantation des services potentiellement obligatoires



3.1 Critères de priorisation

- ✓ L'axe Valeur regroupe les critères de priorisation suivants : la demande (les besoins), la capacité, la rentabilité financière et l'alignement.
- ✓ L'axe Risque inclut, quant à lui, les risques liés aux ressources humaines et les risques d'exécution.

Le tableau 1, présenté ci-après, indique les critères, la notation qui peut leur être attribuée et les principes permettant de déterminer la note.

Tableau 1 : Critères et notation pour évaluer un service selon les deux axes de la matrice de priorisation

	Critères	Notation	Principes permettant de déterminer la note
Valeur	<p>La demande</p> <p>Le service doit répondre à une demande forte de la part des ministères et organismes. Le service doit avoir un fort potentiel d'adhésion.</p>	<p>1 : Pas de demande</p> <p>3 : Faible demande</p> <p>5 : Forte demande</p>	<p>Le service tient compte des besoins des ministères et organismes.</p> <p>Le service tient compte du volume actuel et prévu.</p> <p>Le service commun a une forte probabilité d'atteindre une masse critique de clientèle.</p> <p>Le service est standardisé dans plusieurs ministères et organismes ou présente un fort potentiel de standardisation.</p>
	<p>La capacité</p> <p>La capacité tient compte de la disponibilité d'une expertise concurrentielle afin d'opérer les services selon les niveaux de qualité associés.</p>	<p>1 : L'organisme de services partagés (OSP) ne sait pas l'opérer.</p> <p>3 : L'OSP a une expertise partielle pour l'opérer.</p> <p>5 : L'OSP sait l'opérer.</p>	<p>Le service s'appuie sur des ressources humaines et organisationnelles nécessaires à la prestation.</p> <p>Le service est offert à un coût égal ou inférieur à celui des ministères et organismes ou au coût du marché.</p> <p>Le service peut être offert à des niveaux de services égaux ou supérieurs à ceux des ministères et organismes.</p> <p>Le service est en mesure de satisfaire les attentes des clients.</p>
	<p>La rentabilité</p> <p>La rentabilité d'un service tient compte de l'ensemble des coûts associés au service ainsi que du modèle de tarification appliqué.</p>	<p>1 : N'est pas rentable</p> <p>3 : Est peu rentable</p> <p>5 : Est rentable</p>	<p>La nature du service permet de se comparer.</p> <p>Le service commun permet de réduire les coûts au niveau gouvernemental.</p> <p>La rentabilité du service permet son évolution.</p> <p>Les coûts de migration du service n'ont aucun impact sur sa rentabilité.</p> <p>La consolidation des services permet de réaliser des synergies à fort potentiel de rentabilité.</p>
	<p>L'alignement</p> <p>L'alignement permet d'assurer que l'offre de services est en accord avec la stratégie de l'OSP et ses objectifs à court et à moyen terme.</p>	<p>1 : Peu aligné</p> <p>3 : Relativement aligné</p> <p>5 : Exactement aligné</p>	<p>Le service permet de recourir à des fournisseurs externes.</p> <p>Le modèle de livraison du service est aligné sur l'architecture d'entreprise.</p> <p>Le service permet un partage de risques avec les partenaires externes.</p> <p>Le service est aligné sur les orientations stratégiques de l'OSP.</p> <p>La mise en commun du service permet de créer une masse critique de compétences.</p> <p>La consolidation du service permet son avancée technologique.</p> <p>La consolidation du service permet de l'offrir aux petits ministères et organismes.</p>

Tableau 1 : Critères et notation pour évaluer un service selon les deux axes de la matrice de priorisation (suite)

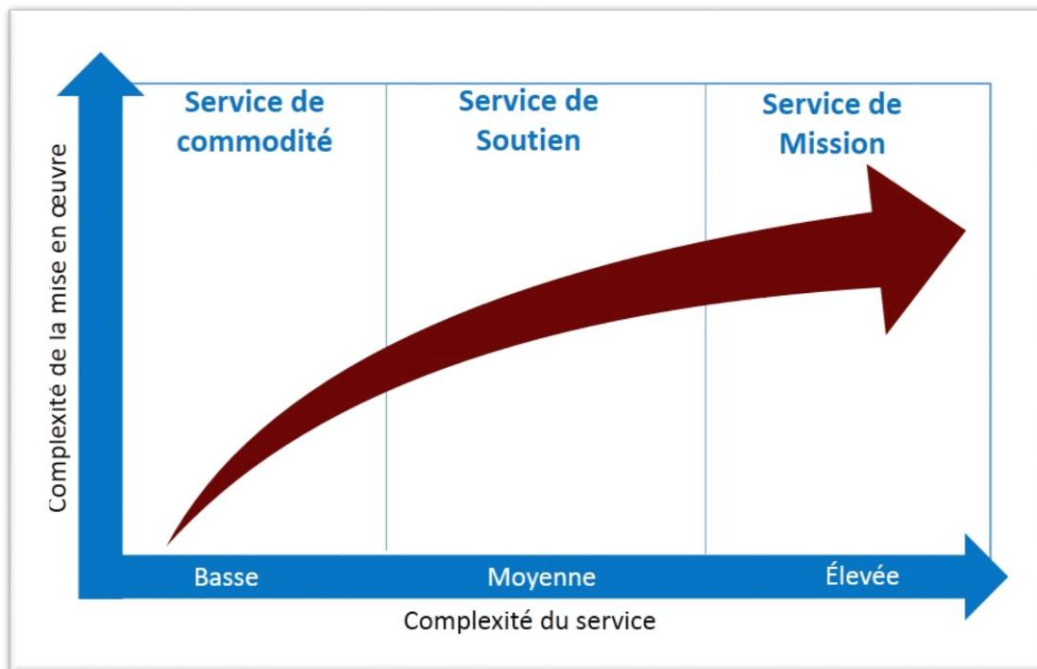
Critères	Notation	Principes permettant de déterminer la note
<p>Risques liés aux ressources humaines (RH)</p> <p>Les risques liés aux RH font référence à la résistance aux changements associés à un nouveau modèle opérationnel de services communs.</p>	<p>5 : Risques majeurs 3 : Risques modérés 1 : Pas de risques</p>	<p>Le service a un impact minime sur la réaffectation des ressources.</p> <p>Le service a un impact minime sur la formation des ressources.</p> <p>La résistance au changement n'a aucun impact sur le déploiement du service.</p> <p>Le service bénéficie d'un contexte favorable grâce à des expériences similaires réalisées avec succès.</p>
<p>Risques d'exécution</p> <p>Les risques d'exécution représentent les risques opérationnels liés aux services communs.</p>	<p>5 : Risques majeurs 3 : Risques modérés 1 : Pas de risques majeurs</p>	<p>La centralisation du service ne présente pas de risque majeur au niveau des opérations du gouvernement.</p> <p>Les risques opérationnels associés au service bénéficient de moyens d'atténuation adéquats.</p> <p>L'OSP dispose de l'ensemble des moyens nécessaires à l'exécution d'un service commun et à la gestion des implications associées.</p>

4. Analyse des services avec le cadre de référence

Les expériences des autres administrations publiques démontrent que les premiers services obligatoires à mettre en place sont des services de « commodité ». Ces services sont des services d'infrastructures qui ne sont pas en lien direct avec les différentes missions des organismes publics. Par exemple, la messagerie électronique (courriel), le traitement et le stockage ainsi que les réseaux de télécommunication sont des services de « commodité ». En contrepartie, les systèmes de mission sont plus rarement faciles à partager, de par leurs particularités. Un système de mission est composé de logiciels qui, une fois programmés et assemblés, offrent des fonctionnalités d'affaires qui soutiennent directement la mission de l'organisme.

La figure 2, présentée ci-après, illustre la complexité de déploiement des services partagés, obligatoires ou non. Il est recommandé d'adopter une approche *Crawl, Walk, Run* (ramper, marcher, courir), en débutant par des services dont la complexité est basse, car il est plus facile de les mettre en œuvre.

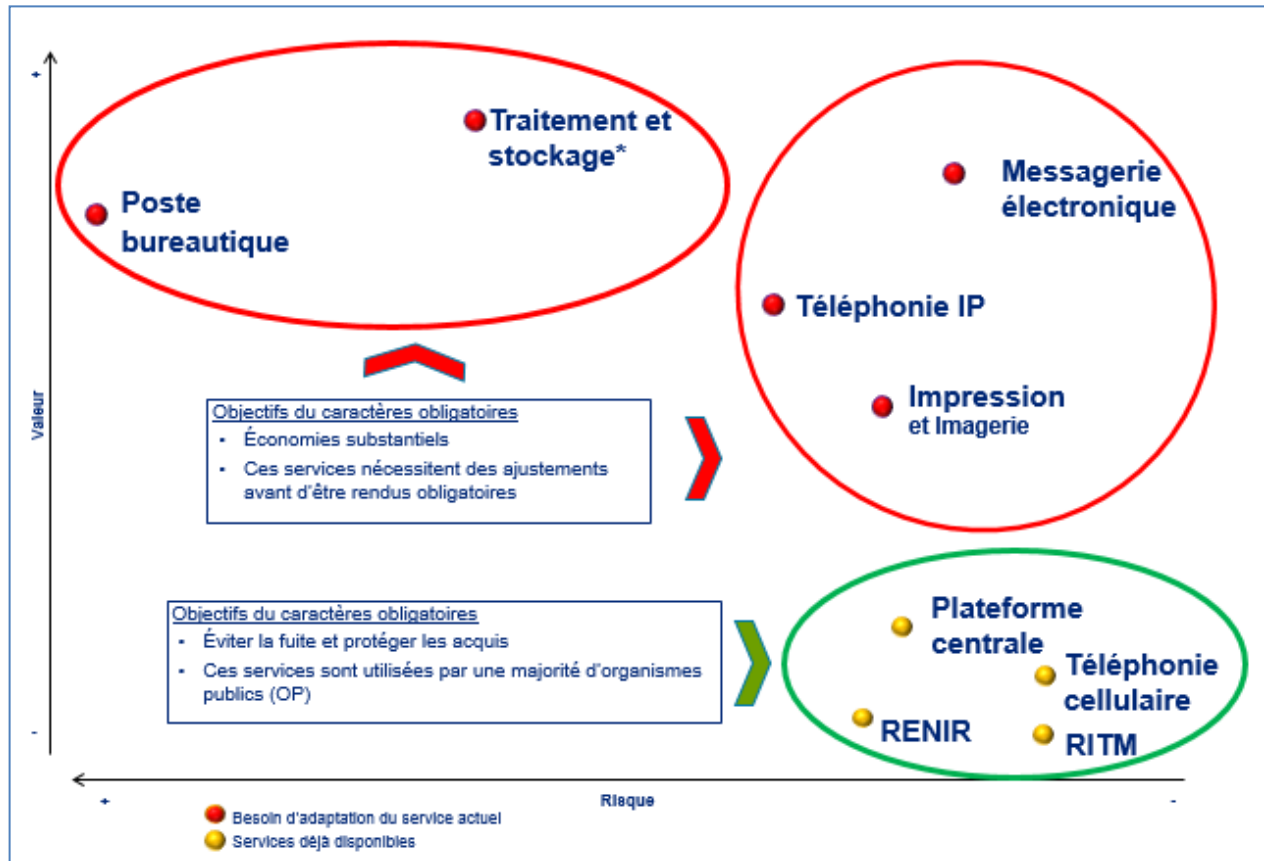
Figure 2 : Complexité de déploiement d'un service partagé selon le niveau de complexité du service



Graphique inspiré du schéma *Addressing Complexity in IT Shared Service Implementation - Federal Information Technology Shared Services Strategy*, États-Unis, 2002.

Considérant la complexité de mise en place précédemment décrite, vingt-et-un services de commodité actuellement offerts par le CSPQ ont été analysés avec le cadre de référence. De ce nombre, douze se sont classés dans la zone « Basse priorité ». La figure 3, présentée ci-après, indique les neuf services qui se sont positionnés dans des zones prioritaires.

Figure 3 : Positionnement de neuf services de commodité offerts par le CSPQ dans la matrice de priorisation d'implantation selon la valeur et les risques associés au service



* Il faut noter que le rapport de la firme Deloitte plaçait le service de « traitement et stockage » dans le coin supérieur gauche de la figure 3, comportant donc un risque élevé. Étant donné l'évolution rapide de l'offre en infonuagique et la maturité grandissante des fournisseurs externes en traitement et stockage, nous croyons que le risque d'imposer ce service commun a diminué depuis le dépôt du rapport. C'est pourquoi nous avons déplacé ce service vers la droite du graphique.

Les services indiqués dans la partie supérieure de la figure 3 sont dans les zones « priorité immédiate » et « haute priorité ». Étant donné leur forte valeur potentielle, il importe de les considérer dans une stratégie de services communs. Ces services sont détaillés dans le tableau 2, présenté ci-après.

Tableau 2 : Principaux services de commodité à rendre obligatoires

Services	Description
Traitement et stockage	<p>Ce service offre aux organisations une capacité d'exécution du traitement et du stockage des données constituée de serveurs, d'unités de disques magnétiques et de réseautique.</p> <p>L'équipement de traitement et de stockage est situé dans des locaux qui ont des besoins particuliers en climatisation et en électricité. Ces lieux sont appelés des centres de traitement de données.</p> <p>Ces centres de traitement sont un autre service de commodité à mettre en place.</p>
Poste bureautique	<p>Un poste bureautique propose un environnement de travail constitué d'un ordinateur, portable ou fixe, relié au réseau interne de l'organisation et comprenant les logiciels nécessaires pour accomplir du travail de bureau.</p>
Messagerie électronique	<p>La messagerie électronique englobe un ensemble des fonctionnalités qui permettent aux personnes disposant d'une adresse électronique d'échanger des messages sous forme texte (courriel, messagerie instantanée, textos) et des documents multimédia (audio et vidéo).</p>
Téléphonie IP	<p>La téléphonie IP offre des services de téléphonie qui utilisent une technique qui permet de transmettre la voix sur le réseau de données IP de l'organisation, plutôt que sur un réseau téléphonique dédié.</p>
Impression et imagerie	<p>Le service de gestion intégrée de l'impression et de l'imagerie permet à un organisme de profiter d'un service d'imprimantes et d'imprimantes multifonctions (photocopie, numérisation, impression, télécopie) gérées centralement.</p>

Quant aux services situés dans le bas de la figure 3, dans la zone « priorité moyenne », ils sont déjà utilisés par une majorité d'organismes publics. Le fait de les rendre obligatoires pourrait protéger les acquis en évitant la fuite des organismes publics vers d'autres services. Le gouvernement pourrait ainsi continuer de bénéficier des économies gouvernementales que procurent ces services, détaillés dans le tableau 3, présenté ci-après.

Tableau 3 : Services de commodité à rendre obligatoires pour protéger les acquis

Services	Description
Plateforme centrale	Le service de plateforme applicative sur ordinateur central comprend des services de traitement et de stockage de données.
Téléphonie cellulaire	Le service propose des tarifs avantageux pour des services cellulaires (transmission de la voix et de données), des téléavertisseurs ou des appareils mobiles.
RITM	Le Réseau intégré de télécommunication multimédia (RITM) offre un ensemble de services s'appuyant sur la fibre optique à grand débit et ayant une portée sur la quasi-totalité du Québec. Il assure une connectivité évolutive, sécurisée et robuste.
RENIR	Le Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR) est un service qui s'adresse aux organisations de sécurité, publiques et civiles, œuvrant sur le territoire québécois. Il offre des services de radiocommunication favorisant l'interopérabilité et la continuité des services de radiocommunication, afin que les différents intervenants de première ligne puissent communiquer entre eux dans le cadre d'opérations régulières ou exceptionnelles, telles des situations de sinistres.

5. Balisage

Un balisage a permis de constater que les résultats obtenus avec le cadre de référence sont alignés sur les services déployés dans les autres provinces.

Tableau 4 : Balisage des services de commodité disponibles dans les autres provinces

Provinces et territoires du Canada	Traitement et stockage	Services de support	Centres de traitement CTI	Réseau (RITM)	Postes bureautiques	Messagerie électronique	Solutions applicatives	Hébergement	Gestion de l'information	Relève	Gestion de la sécurité	Télécommunications (RENIR)
Terre-Neuve-et-Labrador	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Manitoba	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nouvelle-Écosse	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
Colombie-Britannique	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
Yukon	✓	✓	✓	✓		✓	✓					
Ontario	✓	✓	✓	✓		✓						
Nouveau-Brunswick	✓	✓	✓	✓	✓							
Saskatchewan	✓		✓			✓	✓	✓				
Alberta	✓	✓		✓	✓						✓	
Nunavut	✓	✓		✓	✓							
Île-du-Prince-Édouard	✓						✓		✓			
Territoires du Nord-Ouest	✓	✓										
Gouvernement fédéral			✓		✓	✓						✓
Services identifiés avec le cadre de référence	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓

Légende : présence du service (✓)

5.1 Leçons apprises des meilleures pratiques

L'analyse des stratégies de services partagés des autres administrations permet de dresser une liste des facteurs de succès, dont les suivants :

- ✓ beaucoup de provinces ont séparé le secteur de la santé des autres organisations gouvernementales;
- ✓ la majorité des provinces s'engagent de manière croissante dans la voie des services partagés;
- ✓ les organisations les plus matures en matière de services partagés s'occupent de l'intégralité du secteur des technologies de l'information de leurs clients;
- ✓ l'utilisation de prestataires externes fait partie intégrante du modèle de livraison;
- ✓ les processus ont été rationalisés et standardisés afin de réduire le coût de gestion;
- ✓ le principe « Construisez et ils viendront » ne fonctionne pas; ainsi, les organismes doivent être contraints à utiliser les services partagés (services obligatoires);
- ✓ les services partagés ne régleront pas tous les problèmes qui existent au sein des organismes;
- ✓ la gestion de la transition et du changement est primordiale pour la mise en place d'organisations de services partagés;
- ✓ l'établissement et le respect de standards technologiques et de procédures sont les clefs du succès de toute organisation de services partagés;
- ✓ des niveaux de service clairs et précis sont indispensables;
- ✓ le modèle financier doit être aligné sur le mandat de l'organisation et il est nécessaire au succès des services partagés.

6. Financement et tarification des services

Le présent chapitre permet de guider le gouvernement quant aux modes de financement à appliquer aux services obligatoires.

Afin d'établir une compréhension commune, il importe de différencier les notions de coûts, de financement et de tarification adaptées au contexte des services obligatoires, comme l'indique le tableau 5, présenté ci-après.

Tableau 5 : Définition des modes de financement des services de commodité

Coûts	Ensemble des charges d'exploitation et d'investissement requises pour la conception et la mise en place d'un service, et ce, de la migration de la clientèle à l'opérationnalisation et l'évolution.
Financement	Combinaison de différentes sources financières permettant de couvrir l'ensemble des coûts liés à un service.
Tarification	Source de financement qui consiste à établir le prix à facturer à l'utilisateur (organisme public) en contrepartie du ou des services rendus.

Les principes suivants permettront de déterminer les stratégies de financement et les stratégies tarifaires qui devront être mises en œuvre afin de couvrir les coûts du service :

- ✓ Provenance des fonds
 - Le principe de l'utilisateur / payeur doit guider la démarche de sélection des sources de financement du service, à l'exception des situations où le premier bénéficiaire du service diffère, en tout ou en partie, de l'utilisateur, par exemple SAGIR.
- ✓ Autofinancement
 - Le financement du service doit couvrir les frais engagés et garantir son évolution ainsi que sa pérennité.
- ✓ Interfinancement
 - L'interfinancement entre les services doit être de nature provisoire et doit être minimisé.
- ✓ Consommation
 - Les modalités tarifaires d'un service doivent reposer sur une forte corrélation entre la contribution financière exigée de l'organisme public et sa consommation du service, lui permettant ainsi d'exercer un meilleur contrôle de ses dépenses.
- ✓ Transparence et équité
 - Le mécanisme tarifaire appliqué à un service doit être facile à comprendre et reposer sur des données financières et volumétriques objectives et fiables.
- ✓ Efficience administrative
 - Les coûts consacrés à l'administration des services obligatoires ne doivent pas être supérieurs aux bénéfices attendus.

Les stratégies de financement et les stratégies tarifaires devront également tenir compte des attentes fixées par les autorités, notamment celles portant sur le partage et la récupération des économies générées.

7. Avenue de l'infonuagique

Le mode de livraison des services doit être révisé pour réaliser les économies attendues. Le gouvernement doit profiter des opportunités du marché et faire appel à des tiers pour la livraison des services, plutôt que de développer et d'offrir lui-même les services.

Comme le mentionne le rapport *Expertise et savoir-faire de 2012*, « une tâche peut constituer une opportunité d'externalisation lorsqu'elle est sans incidence sur les orientations de l'organisation ». Ainsi, l'infonuagique, où l'offre devient de plus en plus mature, et le recours à des fournisseurs privés doivent être considérés en poursuivant l'objectif de réduire les coûts et d'accroître l'agilité organisationnelle.

De plus, il est difficile d'évaluer l'ensemble des besoins gouvernementaux et de les regrouper au sein d'une seule offre d'un prestataire de service. Le recours à l'infonuagique contribuera à l'agilité des équipes TI et cette agilité permettra de choisir entre plusieurs offres, selon les besoins des organismes publics, et d'obtenir ainsi un meilleur coût.

Enfin, il est économiquement avantageux pour les organismes publics de pouvoir choisir le fournisseur de services qui offre la meilleure harmonisation avec son environnement technologique, permettant ainsi de réduire les coûts de transition.

8. Implications

Afin de prendre une décision éclairée, le Conseil du trésor a demandé au dirigeant principal de l'information d'évaluer, pour le gouvernement, les implications liées à la mise en place de services obligatoires. Les implications sont présentées sous trois catégories, soit les implications en matière de gouvernance, les implications du prestataire de services et les implications financières.

8.1 Gouvernance

- ✓ Le gouvernement devra rendre obligatoire l'utilisation des services qu'il aura sélectionnés. Le cadre réglementaire devra être adapté en conséquence. Chaque service rendu obligatoire devra faire l'objet d'une décision d'affaires.
- ✓ Un leadership à haut niveau est requis pour la mise en œuvre des services obligatoires. Il s'agit d'un projet de transformation profond, qui entraîne des changements importants pour les organismes publics.
- ✓ La gouvernance des services obligatoires doit être indépendante de celle du prestataire de services, tout en poursuivant les mêmes objectifs.
- ✓ La participation et la collaboration des organismes publics sont essentielles dans la définition des services obligatoires et l'élaboration des stratégies de déploiement.
- ✓ Les services obligatoires devront être gouvernés de manière à soutenir les besoins d'affaires présents et futurs des organismes publics, tout en maximisant les économies à l'échelle gouvernementale.
- ✓ La gouvernance des services obligatoires doit assurer que les besoins des organismes publics sont pris en compte dans les exigences contractuelles avec les fournisseurs.

- ✓ La gouvernance devra permettre à chacun des organismes publics de respecter ses obligations de mission, tout en s'ajustant aux nouvelles opportunités offertes par les technologies et adoptées par la communauté gouvernementale.
- ✓ L'obligation d'utiliser certains services nécessite une normalisation de ceux-ci, ce qui a pour conséquence d'éviter le développement sur mesure par les organismes publics.
- ✓ La gouvernance des services obligatoires doit assurer la mise en place d'un mécanisme rigoureux de gestion des fournisseurs, doté d'un système de comparaison et de suivi de la performance des fournisseurs.

8.2 Prestataire de services

- ✓ La relation contractuelle doit s'établir directement entre l'organisme public et le prestataire d'un service obligatoire. L'organisme public devra faire le suivi contractuel. Il doit pouvoir exercer des recours en cas de non-respect du contrat.
- ✓ Le choix du mode de livraison des services obligatoires doit être fait de manière à répondre aux impératifs d'économies du gouvernement ainsi qu'aux obligations de mission de l'organisme. Le CSPQ, quant à lui, devra harmoniser son plan de transformation en tenant compte des différents modes de livraison possibles.
- ✓ Les ressources dégagées inhérentes à l'introduction des services obligatoires sont recentrées sur l'application et l'innovation de la prestation de services des organismes publics.
- ✓ Le prestataire de services doit toujours évaluer les nouveaux modes de livraison afin d'offrir des services au meilleur coût possible.
- ✓ Le courtier en infonuagique doit assister les organismes publics dans le choix d'un prestataire lorsque les services obligatoires sont offerts en mode infonuagique.

8.3 Finances

- ✓ Le recours aux services obligatoires implique le paiement d'un prestataire de services. Le cadre budgétaire devra être adapté pour tenir compte de l'évolution de la consommation par l'organisme impliqué.
- ✓ Chaque service obligatoire doit atteindre un seuil de rentabilité dans un horizon à court ou à moyen terme.
- ✓ Les économies attendues sont généralement proportionnelles au volume d'utilisation des services. Ainsi, le fait d'appliquer les services obligatoires à tous les organismes publics assure le meilleur retour sur l'investissement pour l'État.
- ✓ Les mécanismes gouvernementaux de récupération des économies doivent être préalablement définis, soit avant le démarrage de la mise en œuvre.
- ✓ Un suivi rigoureux de la mise en œuvre doit être assuré par un maître d'ouvrage afin d'éviter que des modifications au projet en altèrent la valeur.
- ✓ La démonstration des bénéfices doit être faite sur le plan gouvernemental et ne doit pas être la responsabilité de chaque organisme.

9. Conclusion

Le cadre de référence est un outil d'aide à la décision. Il indique les services qui pourraient être privilégiés. Cependant, des analyses plus approfondies doivent être menées afin de confirmer les bénéfices attendus ainsi que la stratégie de mise en œuvre pour chaque service.

Par ailleurs, le choix du mode de livraison doit être établi avec le souci d'offrir les services au meilleur coût possible. Dans ce contexte, les opportunités liées à l'infonuagique et à l'externalisation doivent être considérées.

10. Sources et références

Étude principale

DELOITTE. Accompagnement dans la définition du cadre de référence sur les services partagés, 2014.

Autres études consultées

CHABOT, Raymond. Application de la Loi sur le CSPQ, 2010.

CSPQ. Stratégie d'affaires du Centre de services partagés du Québec, Plan d'action 2013-2015, 2013.

EY. Orientations à l'égard de la consolidation des CTI, 2014.

GARTNER. *Shared Services in Government: Critical Success Factors*, 2012.

GARTNER. *Toolkit for IT Executives: Choose the Right Services in the Right Order for Government Shared Services*, 2009.

IBM CENTER FOR THE BUSINESS OF GOVERNMENT. *A county Manager's Guide to shared services in local government*, 2013.

MINISTÈRE DES FINANCES, Politique de financement des services publics, 2011.

SOUS-COMITÉ DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES. Expertise et savoir-faire, 2012.

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Implementing Shared Services in the Public Sector Lessons for Success*, 2005.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015, Vérification de l'optimisation des ressources, 2014.

